



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

**DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**GLICIA VIEIRA DOS SANTOS**

# **GLOBALIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS GERENCIAIS E TRABALHADORES**

Um estudo comparativo da indústria brasileira de celulose

**Orientador:** Professora Doutora Angela Maria Carneiro Araújo

**CAMPINAS - SÃO PAULO**

Fevereiro – 2005

GLICIA VIEIRA DOS SANTOS

# GLOBALIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS GERENCIAIS E TRABALHADORES

Um estudo comparativo da indústria brasileira de celulose

Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de  
Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências  
Humanas, sob a orientação da Professora Doutora  
Angela Maria Carneiro Araújo.

Este exemplar corresponde à  
redação final da Tese  
defendida e aprovada pela  
Comissão Julgadora em 18 de  
fevereiro de 2005.

## EXAMINADORES:

Profa. Dra. Angela Maria Carneiro Araújo \_\_\_\_\_ **-Presidente**

Profa. Dra. Alessandra Rachid \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Antônia de Lourdes Colbari \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Márcia de Paula Leite \_\_\_\_\_

FEVEREIRO - 2005

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA CENTRAL DA UNICAMP

Sa59g	<p>Santos, Glicia Vieira dos.</p> <p>Globalização, estratégias gerenciais e trabalhadores : um estudo comparativo da indústria brasileira de celulose / Glicia Vieira dos Santos. -- Campinas, SP : [s.n.], 2005.</p> <p>Orientador: Angela Maria Carneiro Araújo. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.</p> <p>1. Globalização. 2. Relações trabalhistas. 3. Eficiência industrial. 4. Poder (Ciências Sociais). 5. Emprego. 6. Recursos humanos. 7. Sindicato. I. Araújo, Ângela Maria Carneiro. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.</p>
-------	--

Palavras -chave em inglês (Keywords): Globalization  
Industrial relations.  
Industrial efficiency.  
Power (Social sciences).  
Employment.  
Human capital.  
Labor unions.

Área temática: Trabalho, Política e Sociedade.

Titulação: Doutora em Ciências Sociais.

Banca examinadora: Angela Maria Carneiro Araújo, Alessandra Rachid, Antônia de Lourdes Colbari, Leda Maria Caira Gitahy, Márcia de Paula Leite.

Data da defesa: 18/02/05.

*É verdade que no domínio de nossa disciplina,  
a Ciência Social, as concepções pessoais,  
as visões de mundo, intervêm o tempo todo,  
na argumentação científica.*

**Max Weber**

***Para Emanuel e Maria Clara -  
as pessoas mais importantes da minha vida -,  
dedico o amor, a energia e cada segundo do tempo  
que empreguei nos meus anos de estudo:  
das primeiras letras  
à elaboração desta tese .***

## AGRADECIMENTOS

Faz tempo que o famoso “filminho”, aquele passa na mente humana ante as situações decisivas da vida, vem me visitar e me confrontar, e isso com uma certa periodicidade. Sei o quanto ter conseguido chegar até aqui foi uma tremenda Vitória, especialmente, na minha história. Sei muito mais o quanto devo esta conquista “de peso” às pessoas queridas que me cercam e às instituições que me apoiaram em tal percurso. Por isso, sinto a necessidade de reconhecer a generosidade daqueles que foram o meu esteio e de registrar a minha gratidão.

Quero honrar e homenagear, em primeiro lugar, àquele que é e que permanece: ao meu Deus. O Senhor fez em mim todas as minhas coisas. Graças por tudo Senhor !!! “Merci parce que tu regardes jusqu’au fond de mon coeur et tu me connais. (...) Oui, tu me connais parfaitement. Pour moi, c’est trop beau, cela dépasse tout ce que je peux comprendre. (...) C’est toi qui as créé ma conscience, c’est toi qui m’as tissé dans le ventre de ma mère. (...) Je te dis merci parce que tu m’as créé ... Ce que tu fais est magnifique, je le reconnais”. Amo-te !!!

Agradeço enormemente à Fapesp por todo o apoio institucional e financeiro que recebi nesses quatro anos, fundamental à continuidade dos meus estudos, à realização da minha pesquisa de doutorado e ao meu sustento material. Apoio que contribuiu para o meu crescimento profissional e, sobretudo, pessoal. Agradeço, em particular, à minha anônima Parecerista pelo estímulo através de seus pareceres técnicos e de suas palavras que sempre surtiram em mim o efeito do encorajamento.

Também tenho que prestar um tributo à professora Angela Araújo: minha orientadora. Sempre ética, correta, franca, competente, à disposição (na Unicamp ou em casa, no carro ou no ônibus, no celular ou no email, nas férias, no Natal ou no Ano Novo), brilhante em sala de aula, Angela foi um dos presentes que recebi de Deus para fechar esse primeiro ciclo de estudos com chave-de-ouro. Muito obrigada, Angela, por tudo: pela bronca quando quis fugir do congresso da SBS, por ter apoiado a minha ida ao Canadá junto à Fapesp, por ter me corrigido e criticado, pelas questões que fez para instigar o meu pensamento e fazer-me olhar para os dados de forma mais crítica e com “espírito de investigação científica sociológico”, por sua honestidade e rigor intelectual nas leituras que fez do meu trabalho e que me deixavam com “os cabelos de pé” e angustiada cada vez que eu saía de sua sala. Assumo a responsabilidade por qualquer limitação ou equívoco nesta tese, pois, de sua parte, você foi íntegra e excelente como orientadora.

Tenho nas minhas orientadoras da graduação e do mestrado, as professoras Antônia Colbari e Leda Gitahy, não apenas um passado de trabalho acadêmico, mas acredito que construímos também uma relação afetuosa de amizade. Tenho ainda com elas dívidas que não sei se poderei resgatar algum dia, embora gostasse de fazê-lo não para me desvencilhar rapidamente do pagamento, mas para retribuir o bem que me fizeram.

Antônia foi quem primeiro acreditou em mim. Foi ela quem me iniciou na investigação científica. Lembro até hoje do dia em que fui à sua sala pedir que me orientasse no projeto de iniciação para o CNPq: para minha surpresa ela aceitou incondicionalmente. O seu voto de confiança foi decisivo naquela etapa inicial da minha vida acadêmica. Fez-me também acreditar em mim, abriu-me portas e, ao mesmo tempo, até ganhei um certo “moral” junto aos professores e colegas

do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Ela deu-me liberdade para criar e trabalhar e com ela aprendi o básico que todo integrante da comunidade científica deve saber: fazer pesquisa de campo, trabalhar com a literatura, escrever artigos científicos, publicar, apresentar trabalhos em congressos, etc. Também tenho que agradecer muito a Antônia e aos professores Ruy de Quadros e Sérgio Robles Reis de Queiroz pelas sugestões e críticas que endereçaram à minha dissertação de mestrado, muitas das quais incorporei nesta tese.

No Departamento de Política Científica e Tecnológica, Leda, zelosa e obstinada com a precisão empírica, ensinou-me a refinar e a extrair o máximo possível de substância dos dados e a transformá-los em outros dados para enriquecer e sustentar a análise teórica. Tenho muito que agradecer esse legado que, sem modéstia, reconheço: “herdei” dela. Também foi muito importante para o meu amadurecimento e para a minha formação de pesquisadora sua tolerância e compreensão acerca do ser humano: ajudou-me a entender os trabalhadores e demais entrevistados a partir de suas visões de mundo. Agradeço, ainda, por seu empenho e insistência para que eu optasse pelo doutorado. Leda, valeu a pena!

Aos professores Armando Boito e Ricardo Antunes, juntamente com Angela, membros da banca do exame de seleção ao doutorado, que possibilitaram a concretização de uma das etapas do meu projeto de vida. Ao professor Thomas Patrick Dwyer que, gentilmente, assumiu minha orientação junto à FAPESP até Angela retornar do pós-doutorado na Inglaterra. Aos professores Josué Pereira e Leda Gitahy, membros da banca do exame de qualificação, pela pertinência das considerações que fizeram para acrescentar e amadurecer minha tese. Às professoras Alessandra Rachid, Antônia Colbari, Leda Gitahy e Márcia de Paula Leite por aceitarem compor minha banca de defesa em pleno mês de fevereiro. E aos funcionários do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas: Bete, Cristina, Gilvani, Júnior, Lurdinha, Marli e Neide, pela cortesia e respeito a mim sempre dispensados.

Sou grata ao professor Paul-André Lapointe que, de maneira muito generosa, abriu as portas da Université Laval e recebeu-me no Département des relations industrielles e no Centre de recherche sur les innovations dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats, para que eu fizesse ali um período de estágio. Agradeço ainda a Louise e Paul-André por terem recebido-me em sua casa no Québec e em sua família em Chicoutimi. De igual modo ao Eduardo Davel que, de Montréal, apoiou-me durante toda a minha estadia naquele país e à Catherine Beaudry pela assistência e pelo suporte moral antes, durante e ao final de meu estágio de pesquisa. De Hélène Gélinas, do CRISES-Montréal, guardo uma excelente lembrança.

Agradeço ainda aos trabalhadores das fábricas de celulose que visitei no Brasil e no Canadá, que encontraram um tempo na sobrecarregada jornada de trabalho para compartilhar comigo seus conhecimentos, valores, crenças, inquietudes e protestos. Também aos representantes das empresas brasileiras e do Sindicato Nacional dos Papeleiros que acolheram, institucionalmente, a proposta do meu projeto. Em especial, aos senhores Paulo Bassetti da Votorantim, Carlos Renato Trecenti da Lwarcel, Aurélio Wackslavowski da Jari, Victor Costa da Cenibra, Rosane Borges da Riocell e Iduigues Ferreira do Sinap. Gostaria de agradecer também ao Sr. Walter Lídio Nunes, Diretor de Operações da Aracruz Celulose, por seu apoio desde o início da minha primeira pesquisa no setor há 10 anos. Mesmo que nossas visões acerca do “Mundo do Trabalho” não sejam convergentes, o Walter sempre demonstrou postura ética e um enorme respeito por mim e pelo meu trabalho.

Aos senhores Jacques Larose, Éric Saint-Laurent e Joseph Gargiso que, respectivamente, permitiram o meu acesso às empresas Papier Stadaconna e Cascades Inc. e ao Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. Ainda a Paul-Émile Lapointe e a Lise Deshaies que me acompanharam pacientemente nas visitas às empresas. Lise foi extremamente generosa e cuidadosa comigo ao acolher-me em sua casa, em Kingsey Falls, nos intervalos da visita.

Ao Sr. João Cordeiro da Jaakko Pöyry que, da Finlândia, colaborou gentilmente disponibilizando e confeccionando, a meu pedido, dados que me foram bastante úteis à compreensão do setor de papel e celulose.

À minha família, com amor: minhas irmãs, cunhados, sobrinhas e sobrinhos. Em especial, aos meus pais do coração, Ruy e Judith, pelo amparo incondicional, moral e afetivo com o qual me brindam mesmo de longe. Ainda pela preocupação saudável que demonstram por mim - o que acho muito prazeroso -, e pelo carinho que tive muita sorte de despertar e atrair.

À minha querida e preciosa mãezinha, Maria Clara. Com seu jeito de amar, corrigir, apoiar e proteger a sua cria, minha mãe renunciou aos sonhos da juventude para se dedicar a mim, educar-me, formar-me e estar sempre ao meu lado mesmo que, em alguns períodos, à distância. Mãe, muito obrigada!!! Obrigada por ter me ensinado o valor da disciplina e a não ter medo do trabalho. Eu te amo!!!

Não poderia deixar de lembrar dos colegas que tornaram prazeroso o meu processo de integração na América Francesa: Afiwa, Alain, Chantalle, Giselle, Jezabelle, Marie-France, Olivier, Sophie, Vanessiane e Virginie. E ainda dos “velhos” amigos Aurélia, Éric, Mauro e Mercedes pela ternura com que me consideram, ligam, escrevem, enviam e “cobram” notícias.

Finalmente, gostaria de registrar a enorme alegria de ter passado pela Universidade Estadual de Campinas. Fui muito feliz na Unicamp! Aqui recebi todo o apoio necessário para desenvolver-me como pessoa. Os seis primeiros meses de 1997 foram difíceis e de adaptação, mas foram também aqueles que assentaram as bases do que seria minha passagem por Campinas. O último presente que ganhei da Unicamp foi a possibilidade de engajar-me no Projeto Unibanda do Núcleo de Integração e Difusão Cultural para aprender música, gratuitamente, com os músicos da Orquestra Sinfônica da Universidade e da Sinfônica de Campinas. Por isso também sou grata aos professores Domingos dos Reis, Israel Calixto, João Bosco Stecca, Kátia Kato, Rogério Perucchi e Wilson Dias pelo valioso legado da música, pela disposição em compartilhar o seu tempo e o seu conhecimento e por esses três anos de convivência que, certamente, já fazem parte da minha história. Um grande abraço para as flautistas Luci Pasqualini, Sarah Helena e Adriana Vieira, para o Sr. Dagoberto Favoretto e sua esposa Rosália, para os funcionários da secretaria (Claudenir Machado e João Batista) e para todos os músicos da Banda Anacleto de Medeiros.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
Aspectos metodológicos e estrutura da tese.....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: GLOBALIZAÇÃO, TRABALHO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....</b>	<b>19</b>
1.1 - Implicações da globalização para a produção.....	24
1.2 - O trabalho no centro do debate sobre globalização.....	30
As transformações nos regimes regulatórios.....	30
As transformações nos regimes produtivos.....	34
1.3 - As implicações da globalização e da reestruturação produtiva para o trabalho no Brasil.....	44
A globalização e a reformulação do marco regulador brasileiro nos anos 90.....	47
A globalização e a reestruturação produtiva da indústria brasileira.....	59
<b>CAPÍTULO II: A NOVA DIVISÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO E AS TRANSFORMAÇÕES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CELULOSE DE MERCADO.....</b>	<b>73</b>
2.1 - Dos anos 30 à primeira metade da década de 90: implantação, consolidação, crise e reestruturação do setor.....	74
2.2 - A inserção da indústria brasileira de celulose de mercado na cadeia produtiva global: de meados da década de 90 ao início dos anos 2000.....	90

<b>CAPÍTULO III: O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE CELULOSE DE MERCADO PESQUISADAS.....</b>	<b>108</b>
3.1 - Os processos de reestruturação das empresas pesquisadas. ....	111
Aracruz Celulose S/A.....	111
Celulose Nipo-Brasileira S/A.....	126
Riocell S/A.....	132
Lwarcel Celulose e Papel Ltda.....	138
Jari Celulose S/A.....	143
Votorantim Celulose e Papel S/A (unidade Jacaré-SP).....	155
3.2 - O processo de terceirização das atividades de apoio, de produção e de manutenção industrial nas empresas pesquisadas.....	169
3.3 - Comentários finais: o processo de reestruturação das empresas de celulose de mercado, as especificidades e as comunidades locais.....	196
<b>CAPÍTULO IV: OS AJUSTES NO MERCADO DE TRABALHO E OS ATRIBUTOS DE PERMANÊNCIA DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS.....</b>	<b>212</b>
4.1 - Os atributos da mão-de-obra que permaneceu nas empresas durante o processo de reestruturação produtiva do segmento brasileiro de celulose de mercado.....	213
a) Procedimentos metodológicos relativos à utilização da base de dados da RAIS/MTE.....	213
b) A estrutura do emprego e as credenciais de sobrevivência da força-de-trabalho ao ajuste das empresas.....	214
4.2 - Divisão sexual do trabalho e relações de gênero.....	237
<b>CAPÍTULO V: AS TRANSFORMAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A (RE)ESTRUTURAÇÃO DAS RELAÇÕES DE PODER NO INTERIOR DAS FÁBRICAS.....</b>	<b>253</b>
5.1 - As transformações na organização do trabalho.....	254
5.2 - A participação dos trabalhadores como um recurso político das estratégias gerenciais.....	284

5.3 - As mudanças nas condições de trabalho.....	295
<b>CAPÍTULO VI: AS MUDANÇAS NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DA MÃO-DE-OBRA E A CONSTRUÇÃO DO CONSENTIMENTO DOS TRABALHADORES.....</b>	<b>307</b>
6.1- A revitalização das políticas de gestão do trabalho na indústria de processo.....	309
Os requisitos de seleção e permanência da mão-de-obra.....	309
A política de estímulo à elevação dos níveis de instrução formal dos trabalhadores.....	312
A política de treinamento.....	320
A política salarial.....	327
A reestruturação das carreiras.....	340
<b>CAPÍTULO VII: A GLOBALIZAÇÃO, A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E OS SINDICATOS QUE REPRESENTAM OS TRABALHADORES PAPELEIROS.....</b>	<b>346</b>
7.1 - Aspectos gerais da organização sindical no setor brasileiro de papel e celulose..	347
7.2 - A formação do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP).....	348
7.3 - As negociações coletivas e a visão do Sindicato Nacional dos Papeleiros sobre o processo de reestruturação produtiva no setor.....	355
7.4 - A articulação internacional do movimento sindical papeleiro.....	374
<b>COMENTÁRIOS FINAIS.....</b>	<b>382</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>389</b>
<b>BIBLIOGRAFIA DE APOIO.....</b>	<b>411</b>
<b>BIBLIOGRAFIA SETORIAL CONSULTADA.....</b>	<b>422</b>
<b>MATERIAL COLETADO NAS EMPRESAS.....</b>	<b>429</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>435</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>ARCEL</b> ou <b>AC</b>	Aracruz Celulose S/A
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>BNDESPAR</b>	BNDES Participações
<b>CENIBRA</b> ou <b>CNB</b>	Celulose Nipo-Brasileira S/A
<b>CNAE</b>	Código Nacional da Atividade Econômica
<b>CVRD</b>	Companhia Vale do Rio Doce
<b>EAESP</b>	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IFC</b>	International Finance Corporation
<b>INCEL</b>	Industrial Celulose (fábrica da Aracruz)
<b>INMETRO</b>	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
<b>JRC</b>	Jari Celulose S/A
<b>KR</b>	Klabin Riocell S/A
<b>LCP</b>	Lwarcel Celulose e Papel Ltda.
<b>MTE</b>	Ministério do Trabalho e Emprego
<b>PLR</b>	Programa de Participação nos Lucros e Resultados
<b>PPR</b>	Programa de Participação nos Resultados
<b>RAIS</b>	Relação Anual de Indicadores Sociais
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SAP</b>	Systemanalyse und Programmentwicklung
<b>SDCD</b>	Sistema Digital de Controle Distribuído
<b>SENAI</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>VCP</b>	Votorantim Celulose e Papel S/A

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 2.1</b>	Os 25 maiores produtores mundiais de celulose de mercado de fibra curta	<b>93</b>
<b>Tabela 2.2</b>	Os 25 maiores produtores mundiais de papel e papelão	<b>94</b>
<b>Tabela 2.3</b>	Projetos e intenções de investimentos - Celulose de mercado (2000-2005)	<b>104</b>
<b>Tabela 4.1</b>	Distribuição do emprego no setor de papel e celulose (2002)	<b>215</b>
<b>Tabela 4.2</b>	Distribuição percentual do volume do emprego total por unidade federativa (1994-2002)	<b>216</b>
<b>Tabela 4.3</b>	Distribuição do volume do emprego por sexo para o Brasil (1994-2002)	<b>217</b>
<b>Tabela 4.4</b>	Distribuição percentual do volume do emprego feminino por ocupação (1994-2002)	<b>218</b>
<b>Tabela 4.5</b>	Distribuição percentual do volume do emprego masculino por ocupação (1994-2002)	<b>220</b>
<b>Tabela 4.6</b>	Distribuição percentual do volume do emprego total por ocupação (1994-2002)	<b>221</b>
<b>Tabela 4.7</b>	Distribuição percentual do volume do emprego total por escolaridade (1994-2002)	<b>224</b>
<b>Tabela 4.8</b>	Distribuição percentual do volume do emprego por sexo e escolaridade (1994-2002)	<b>225</b>
<b>Tabela 4.9</b>	Distribuição percentual do volume do emprego total por idade (1994-2002)	<b>227</b>
<b>Tabela 4.10</b>	Distribuição percentual do volume do emprego por sexo e idade (1994-2002)	<b>228</b>
<b>Tabela 4.11</b>	Distribuição percentual do volume do emprego total por tempo de serviço (1994-2002)	<b>230</b>
<b>Tabela 4.12</b>	Distribuição percentual do volume do emprego por sexo e tempo de serviço (1994-2002)	<b>231</b>
<b>Tabela 4.13</b>	Distribuição percentual do volume do emprego total por salário (1994-2002)	<b>232</b>
<b>Tabela 4.14</b>	Distribuição percentual do volume do emprego por sexo e salário (1994-2002)	<b>234</b>
<b>Tabela 6.1</b>	Investimento em treinamento - Aracruz Celulose S/A	<b>321</b>
<b>Tabela 6.2</b>	Investimento em treinamento - Lwarcel Ltda.	<b>322</b>
<b>Tabela 6.3</b>	Investimento em treinamento – Cenibra S/A	<b>324</b>
<b>Tabela 7.1</b>	Sindicatos de trabalhadores, por classe de associados, segundo as Grandes Regiões e Grupos Profissionais - Brasil – 2001	<b>350</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.1</b>	Flexibilização da alocação do trabalho	<b>49</b>
<b>Quadro 1.2</b>	Flexibilização da remuneração	<b>51</b>
<b>Quadro 1.3</b>	Flexibilização da jornada de trabalho	<b>52</b>
<b>Quadro 1.4</b>	Flexibilização das formas de solução de conflitos	<b>54</b>
<b>Quadro 2.1</b>	Trajatória da Indústria Brasileira de Papel e Celulose no Brasil (1)	<b>77</b>
<b>Quadro 2.2</b>	Trajatória da indústria brasileira de papel e celulose no Brasil (2)	<b>78</b>
<b>Quadro 2.3</b>	Trajatória da indústria brasileira de papel e celulose no Brasil (3)	<b>79</b>
<b>Quadro 2.4</b>	Faturamento do setor por atividade – 2001 (mil R\$)	<b>90</b>
<b>Quadro 2.5</b>	Principais fornecedores de equipamentos para uma grande fábrica de celulose (1)	<b>97</b>
<b>Quadro 2.6</b>	Principais fornecedores de equipamentos para uma grande fábrica de celulose (2)	<b>98</b>
<b>Quadro 2.7</b>	Fechamento de fábricas na indústria canadense de celulose e papel (1989-1993)	<b>100</b>
<b>Quadro 2.8</b>	Fechamento de fábricas de celulose, papéis e cartões no Canadá (2000-2003)	<b>100</b>
<b>Quadro 2.9</b>	Fechamento de máquinas de papel canadenses (2000-2003)	<b>101</b>
<b>Quadro 2.10</b>	Fusões e aquisições no setor brasileiro de papel e celulose	<b>102</b>
<b>Quadro 3.1</b>	Difusão de inovações nas empresas pesquisadas	<b>165</b>
<b>Quadro 3.2</b>	Difusão de inovações nas empresas pesquisadas	<b>166</b>
<b>Quadro 3.3</b>	Difusão de inovações nas empresas pesquisadas	<b>167</b>
<b>Quadro 3.4</b>	Difusão de inovações nas empresas pesquisadas	<b>168</b>
<b>Quadro 3.5</b>	Total de empregados diretos e indiretos das empresas pesquisadas	<b>172</b>
<b>Quadro 4.1</b>	Distribuição percentual do emprego, por gênero, nas empresas pesquisadas	<b>239</b>
<b>Quadro 5.1</b>	Programas participativos para incentivar o surgimento de melhorias e inovações	<b>294</b>
<b>Quadro 6.1</b>	Cesta de benefícios extra-salariais das empresas estudadas	<b>333</b>
<b>Quadro 7.1</b>	Sindicatos de trabalhadores das empresas estudadas que integram o SINAP	<b>351</b>
<b>Quadro 7.2</b>	Negociação coletiva dos trabalhadores papeleiros	<b>359</b>
<b>Quadro 7.3</b>	Negociação coletiva dos trabalhadores papeleiros	<b>363</b>
<b>Quadro 7.4</b>	Negociação coletiva dos trabalhadores papeleiros	<b>366</b>



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

**DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**GLOBALIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS GERENCIAIS E TRABALHADORES:  
UM ESTUDO COMPARATIVO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CELULOSE**

**RESUMO**

**TESE DE DOUTORADO**

**Glicia Vieira dos Santos**

Esta tese analisa, a partir do local de trabalho e da percepção dos trabalhadores, os efeitos da globalização e da reestruturação produtiva para a produção, os trabalhadores da indústria de processo contínuo expostas ao comércio internacional e os sindicatos papeleiros. A hipótese central é a de que as mudanças associadas à globalização têm um rebatimento importante no interior das fábricas, modificando a correlação de forças entre os diversos atores envolvidos na produção e tendo na participação da mão-de-obra uma mediadora não-desprezível. A reestruturação na indústria de celulose e papel alcançou um amplo espectro: desde a reestruturação das cadeias produtivas no plano internacional, passando pela redefinição das estratégias gerenciais das empresas, ultrapassando os limites de suas fronteiras com mudanças nas relações com as comunidades locais e as firmas que integram a cadeia de fornecimento de produtos e serviços e, contemplando ainda, a reformulação das estratégias sindicais. Decisões gerenciais “técnicas” que ocultam uma dimensão “política” alteraram as relações de poder entre chefes, engenheiros e trabalhadores do chão-de-fábrica. Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste trabalho compreenderam: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, pesquisa documental, análise de estatísticas sobre o mercado de trabalho, visitas a fábricas e sindicatos e entrevistas.



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**GLOBALIZATION, MANAGEMENT STRATEGIES AND WORKERS: A  
COMPARATIVE STUDY OF THE BRAZILIAN PULP INDUSTRY**

**ABSTRACT**

**DOCTORAL THESIS**

**Glicia Vieira dos Santos**

This thesis analyzes, from the perspective of the workplace and the frame of reference of employees, the effects of globalization and of productive restructuring on production, on the employees involved in industries that employ continuous processes and on the unions of the pulp and paper sector. The central hypothesis is that the changes linked to globalization have had a significant effect inside the factories, modifying the correlation of the strength of the many diverse players involved in production and they have also had a relevant mediating effect in terms of the participation of labor. The restructuring has reached a broad scope: going from the restructuring of the production chains, on an international scale, to the redefinition of the management strategies of the industries, and reaching beyond the industries internal boundaries through the changes brought on with respect to the communities and the companies that make up the supply chain and, also taking into consideration the reformulation of the strategies taken up by the unions. “Technical” management decisions that conceal a “political” dimension have altered the relationships of power among the bosses, engineers and other employees. The methodological procedures adopted include: bibliographical research as well as that of documentation, fieldwork, the analysis of statistics regarding the labor market, visits to factories and unions and interviews.

## INTRODUÇÃO

---

Nos últimos anos o debate em torno do adjetivo “global” e da globalização (e/ou mundialização) enquanto um processo de transformação marcado por mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais tem ganhado grande vulto<sup>1</sup>. Entretanto, conquanto tenha havido considerável avanço nas discussões acadêmicas acerca do processo de globalização, principalmente nos anos 90, privilegiando a interdisciplinaridade de enfoques e a pluralidade de abordagens, existem inúmeras divergências no que tange ao seu conceito, suas causas, seus efeitos, grau e extensão das mudanças.

Apesar da existência de polarizações entre diferentes trajetórias teóricas, existe um consenso tanto entre os defensores quanto entre os críticos da globalização no que se refere à pelo menos quatro processos de mudanças em curso, a saber: i) a intensificação do comércio internacional verificada a partir de meados dos anos 70; ii) a desregulamentação e internacionalização dos mercados financeiros no início dos anos 80; iii) a revolução tecnológica nos transportes, nas comunicações e no processamento e transmissão de informações (inclusive com efeitos no interior das fábricas); e, iv) o crescente investimento externo direto realizado pelas grandes empresas multinacionais (Araújo, 2001).

Um efeito importante da intensificação do comércio internacional e do crescimento do investimento externo direto é a transformação na divisão internacional do trabalho orientada por um processo de expansão “global” das cadeias produtivas, hierarquização dos espaços produtivos e especializações comerciais e tecnológicas entre regiões e países ao redor do planeta. Neste sentido, a nova divisão internacional do trabalho estaria associada a

---

<sup>1</sup> Utilizo como sinônimos as palavras “globalização” e “mundialização”, embora alguns autores (Chesnais, 1996; Chaykowski e Giles, 1998; Galin, 2000; Galin, 2001-a; Galin, 2001-b; Galin, 2002; Galin, 2003; Harvey, 2003; Lévesque e Murray, 2003; Lévesque e Murray, 1998; Moreau e Trudeau, 1998) utilizem o termo “mundialização” no lugar de “globalização”. Neste sentido, enquanto o termo “internacionalização” refere-se a um conjunto de economias nacionais interligadas entre si por meio de relações comerciais, de investimento ou de crédito, enfim, a trocas entre nações numa economia não necessariamente integrada; o termo “mundialização” tende a designar algo mais integrado que a simples internacionalização, isto é, a extensão das relações internacionais à escala mundial tornada possível graças aos meios de transporte e de comunicação. Por seu turno, “globalização” refere-se a uma realidade para além da mundialização: um fato social totalmente novo, um novo espaço e um novo sistema mundial onde as interconexões seriam mais estreitas entre todos os elementos deste sistema. Esta realidade é suportada pela revolução tecnológica da informação e da comunicação que torna possível, ao sistema financeiro por exemplo, funcionar como uma unidade planetária em tempo real (Lévesque, 2001).

uma nova *geo-economia* que centralizaria a produção baseada em capital intensivo e alto valor agregado nos países da tríade (Europa, América do Norte e Japão/Leste asiático) e concentraria a produção baseada em trabalho intensivo e baixo valor agregado nos países periféricos e semi-periféricos (Dicken, 1998; Waddington, 1999; Scholte, 2000; Araújo, 2001; Hirst e Thompson, 1998; Held *et alli*, 2000; Pochmann, 2002).

Um outro aspecto a ser salientado como decorrência do recrudescimento das trocas internacionais e do investimento externo refere-se às modificações realizadas nos regimes regulatórios com alteração na legislação e na política econômica de países, bem como desregulamentação e flexibilização dos mercados de trabalho, visando eliminar restrições para atrair e manter o capital estrangeiro (Waddington, 1999; Moreau e Trudeau, 1998; Lévesque e Murray, 2003). As modificações nos regimes regulatórios associam-se as alterações nos regimes produtivos com a difusão e introdução de formas alternativas de sistemas “pós-fordistas” de gestão da empresa e da produção (Waddington, 1999; Araújo, 2001; Lapointe, 1996; 2000-a; 2000-b; 2000-c; 2002-c; Langlois, 1996).

Cada um destes elementos tem conseqüências para o trabalho e os trabalhadores em geral e para aqueles lotados em setores específicos. A literatura especializada em “globalização e trabalho” tem indicado uma série de tendências gerais como decorrência do aumento da influência das corporações multinacionais *vis-à-vis* o posicionamento dos trabalhadores (Araújo, 2001:42-44). Além disso, para Lévesque e Murray (2003:4-5), este processo estaria virando ao avesso práticas, costumes e o cotidiano dos atores.

Nesta perspectiva, Held *et alli* (2000) destacam como efeitos deste processo: o rebaixamento dos salários e das condições de trabalho, a perda de postos de trabalho qualificados, o aumento do desemprego nos países centrais marcado por transferências de produção e tecnologia para outros países visando baixos salários e baixo custo de mão-de-obra, o aprofundamento das diferenças salariais entre trabalhadores qualificados e não-qualificados tanto no interior quanto entre países e a improvável convergência dos salários no plano mundial. Estes autores consideram os trabalhadores como atores secundários sujeitos às conseqüências, em geral negativas, da globalização.

Já autores como Waddington (1999) e Harvey (2003), entre outros, apontam para a alteração da composição da força-de-trabalho com redução do emprego industrial e

crescimento de postos de trabalho no setor de serviços, a queda na proporção de trabalhadores do sexo masculino empregados em grandes plantas industriais, a crescente proporção de empregos subcontratados, temporários e em tempo parcial destinados a mulheres em pequenos estabelecimentos, a possibilidade da perda de influência política e econômica dos trabalhadores, a queda nas taxas de sindicalização, a perda da influência política dos sindicatos sobre os trabalhadores e o maior envolvimento do trabalhador com as empresas; destacando a necessidade, por parte das entidades sindicais, do desenvolvimento de novas estratégias de recrutamento e representação visando incorporar os diversos segmentos da força-de-trabalho (mulheres, imigrantes, trabalhadores subcontratados, etc.). Apesar disso, esses autores avaliam os trabalhadores como sujeitos diretamente implicados no processo de globalização, pois na sua relação com suas empresas (sejam elas multinacionais, transnacionais ou domésticas), com os governos nacionais e com as instituições supranacionais de governança, são capazes de tomar iniciativas e fazer escolhas e, assim, influenciar a difusão e/ou limitar a globalização, bem como a forma pela qual o processo de globalização se desenvolve e afeta distintos países, regiões, setores econômicos e outros trabalhadores<sup>2</sup>.

As transformações anteriormente mencionadas têm se combinado e produzido efeitos específicos no Brasil, afetando a natureza do tecido produtivo aqui existente, o perfil e a identidade dos atores vinculados à produção, bem como os espaços institucionais onde eram e são representados e negociados os interesses desses atores (Guimarães, 2004; Araújo *et alli*, 2004; Abramo, 2000).

Quanto ao primeiro item, nota-se o estabelecimento de novos mecanismos decisórios tanto no gerenciamento de negócios quanto na formulação de estratégias corporativas das empresas. Sendo possível também observar um processo de re-espacialização de investimentos e de fábricas, com algumas empresas brasileiras ampliando a abrangência de sua área de atuação tanto no interior do território nacional quanto na esfera internacional, além de diversificarem o escopo de suas atividades produtivas. No que se refere ao segundo item, é possível perceber mudanças na composição da mão-de-obra e

---

<sup>2</sup> Ver também: Chaykowski e Giles (1998), Galin (2000, 2001-a, 2001-b, 2002 e 2003), Lévesque e Murray (1998 e 2003), Moreau e Trudeau (1998).

na estrutura das carreiras com a emergência de novas categorias ocupacionais<sup>3</sup>. No que tange ao terceiro item, cabe assinalar o surgimento de novos desafios para o movimento sindical e a ação coletiva, a emergência de novas formas institucionais de regulação de interesses associadas ao processo de redemocratização político-institucional do país, assim como o surgimento de novas institucionalidades elaboradas a partir dos processos recentes de transformação sócio-econômica (Guimarães, 2004).

Além disso, tendo como perspectiva as especificidades da realidade brasileira, Amadeo (1998) identifica como implicações do processo de globalização para o mercado de trabalho no Brasil as mudanças verificadas na natureza da relação entre empresas e trabalhadores *centrais*, com a valorização de políticas que privilegiam menor rotatividade da mão-de-obra. O autor também aponta para a elevação dos investimentos em qualificação profissional e para as mudanças na relação entre capital e trabalho com redução de conflitos, ainda que pelo fortalecimento da posição do capital frente ao trabalho. Sendo ainda possível observar, nesse contexto, tendências à ampliação dos requisitos de instrução formal e específica, mudanças nas estratégias das empresas verificadas pelo crescimento das subcontratações e do fornecimento internacional no interior de cadeias produtivas, mudanças na composição do emprego com redução do emprego industrial associadas ao aumento do emprego nos setores de serviços, comércio e transportes, além do crescimento de micro e pequenas empresas e da ampliação do contingente de trabalhadores autônomos e de prestadores de serviços<sup>4</sup>.

As questões apontadas despertaram meu interesse em investigar e analisar, a partir do local de trabalho e da percepção dos trabalhadores, os efeitos do movimento de globalização e de reestruturação produtiva para a produção, os trabalhadores e as entidades sindicais do segmento brasileiro de celulose de mercado<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Sobre as mudanças nas ocupações profissionais em países centrais e as tendências recentes das ocupações em alta e em baixa no Brasil, consultar o trabalho de Pochmann (2002:51-75).

<sup>4</sup> Ver o trabalho de Coiquaud (1999).

<sup>5</sup> Grosso modo, segundo Araújo *et alli* (2004), o processo de reestruturação produtiva consiste num conjunto de transformações tecnológicas e organizacionais na esfera da produção e do trabalho, cujas características principais são: 1) quanto ao padrão tecnológico: difusão de inovações tecnológicas na área de produtos e processos, com base na automação (flexível), nos equipamentos flexíveis de base microeletrônica, na informática e na robótica; 2) quanto à organização da produção: introdução de inovações organizacionais baseadas na experiência japonesa, como o *just-in-time* e o *kanban*, o sistema de células de produção, tecnologias de grupo e o sistema de qualidade total; 3) quanto à relação entre empresas: integração do processo produtivo entre a grande empresa e seus fornecedores desde a fase de desenvolvimento do produto

O ramo industrial escolhido como objeto para esta investigação e que justifica a importância da noção de “globalização” foi o segmento brasileiro de celulose de mercado. Trata-se de um setor produtivo pouco estudado pela literatura especializada e que apresenta características relevantes para a natureza do estudo que realizo nesta tese. Em primeiro lugar, é um setor internacionalizado desde a sua implantação nos anos 60, cujas relações comerciais se dão significativamente entre países, tendo sido aprofundada sua inserção na economia global a partir dos anos 90. Segundo, parte da origem do capital das empresas pesquisadas inclui grupos econômicos internacionais de origem japonesa, norueguesa, libanesa, sul-africana, americana, sueca e finlandesa, etc. Terceiro, o setor, desde a sua implantação no país, contou com a presença de importantes empresas e grupos econômicos transnacionais que controlavam ou controlam a produção e o mercado mundial de papel e seus derivados em nível internacional (Schweitzer Maudit, Japan Brazil Paper, Leon Feffer & Cia, West Virginia Pulp and Paper, Manville Corporation, Grupo Lorentzen, Grupo Souza Cruz, Bilerud, Grupo Borregaard, Universe Tankships Inc., Champion Corp. ou atual International Paper, Kimberly Clark Corporation, Stora Enso, Norske Skogindustrier). O quarto aspecto é que o segmento de celulose de mercado está inserido na cadeia produtiva mundial como fornecedor de produtos com menor valor adicionado, se comparados à cadeia de valor adicionado para os grandes produtores internacionais de papel dos países centrais. Em quinto lugar, o setor tem incorporado inovações tecnológicas e gerenciais em ritmo acelerado nos últimos anos visando elevar a produção para atender a demanda dos países centrais por celulose e, ao mesmo tempo, fazer face à competição internacional com a entrada de novos competidores em seu nicho de mercado. Sexto, suas empresas, tanto no Brasil quanto no exterior, estão localizadas em regiões cujas comunidades locais dependem economicamente das atividades das unidades produtivas aí instaladas, daí que os efeitos da globalização e da reestruturação produtiva neste setor podem ter implicações significativas para estas comunidades. Além disso, em sétimo lugar, é um dos poucos segmentos produtivos da indústria brasileira a possuir um sindicato nacional de fato, ainda que não

---

até a sua produção (além de qualificação técnica); hierarquia de fornecedores em cadeia verticalizada; focalização e externalização de atividades; redes de subcontratação; 4) quanto à gestão da mão-de-obra: uso intensivo de mão-de-obra qualificada, polivalente e cooperativa; transferência do controle de qualidade para o chão-de-fábrica; elevação dos requisitos de escolaridade formal; redução dos níveis hierárquicos; introdução de métodos participativos visando obter maior envolvimento dos trabalhadores. Ver também Coutinho (1992), Gitahy (1994-c), Ruas (1994), Leite (1994-a; Leite, 1994- b), Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (1996) e Meireles Filho (1998).

reconhecido de direito, organizado no último quartel dos anos 90 e nos moldes dos sindicatos nacionais norte-americanos e europeus.

A literatura internacional tem apontado para a existência de um processo de **reestruturação industrial no setor de celulose e papel em nível internacional**, sobretudo, nos países da América do Norte (EUA e Canadá) compreendendo: maior internacionalização do setor e liberalização dos mercados, mudanças na propriedade do capital, reorganização do trabalho, redução dos custos de produção por meio de automatização da produção, desenvolvimento da polivalência e da flexibilidade dos trabalhadores, redução do volume do emprego através de modernização de equipamentos industriais e de reorganização do trabalho<sup>6</sup>.

Esse movimento internacional de reestruturação que se repercute na **indústria brasileira de celulose de mercado**, afetando diretamente os trabalhadores aí localizados, é marcado pelo aprofundamento no caráter da divisão internacional do trabalho, mudanças na propriedade e na composição acionária das empresas, ameaças de realocação geográfica de plantas e de elos e/ou etapas da cadeia produtiva, hierarquização e especialização da produção, fusões e aquisições patrimoniais e concentração do capital (Santos, 2002; Santos e Araújo, 2003; Santos e Gitahy, 2003; Santos, Araújo e Gitahy, 2003). A intensidade com que este processo se verifica neste ramo da indústria poderia estar relacionada ao seu elevado grau de exposição à economia mundial e ao comércio internacional. Esse movimento de reestruturação compreende um conjunto de mudanças no padrão tecnológico, na organização da produção, na relação entre empresas, nas políticas de gestão da mão-de-obra, na relação com a comunidade local e na organização dos sindicatos de trabalhadores, que ocorre simultaneamente a um processo de articulação internacional das entidades sindicais dos trabalhadores papeleiros.

Partindo destas observações, a questão que orienta este trabalho refere-se aos efeitos do processo de globalização e de reestruturação produtiva para o tipo de trabalhador tradicionalmente encontrado nas indústrias de processo contínuo de bens dimensionais,

---

<sup>6</sup> Ver Drapeau e Lapointe (2000); Drapeau (1998); Lachance e Lapointe (1999); Langlois (1996); Lapointe (1994); Lapointe, Cucumel, Bélanger, Lévesque e Langlois (2003); Lapointe (1995); Lapointe (1996); Bélanger, Lapointe e Lévesque (1998); Lapointe (2001); Lapointe (S/d); Lapointe (1999); Malo e Lapointe (2000); Malo (1998); Sarmiento e Lapointe (2000); SCEP (2003); SCEP (2004-a).

sobretudo, aquelas expostas ao comércio internacional. Em geral, esse trabalhador caracteriza-se por ser homem, branco, dotado de elevado nível de escolarização em relação à média dos trabalhadores industriais, qualificado, portador de anos de experiência numa mesma fábrica (denominado operador “casado” com a planta), cujo conteúdo do trabalho distingue-se por ser intelectualmente complexo, remunerado com salários mais elevados que a média dos trabalhadores brasileiros e protegido por um conjunto de benefícios e direitos sociais.

Portanto, que transformações decorrentes da introdução de novas tecnologias de produção, de novas formas de organizar o trabalho e de modernas políticas de gestão de recursos humanos podem ainda ter lugar num tipo de indústria, como a de processo contínuo, que sempre foi considerada a “vanguarda” do ramo industrial? Quais os efeitos desse movimento de reestruturação tecnológica e organizacional para as entidades sindicais que representam esse segmento “privilegiado e elitizado” da força-de-trabalho?

A **hipótese central** que norteia a análise é a de que com a globalização tem lugar um processo de alteração e (re)estruturação das relações de poder não apenas entre países e no interior das cadeias produtivas, mas também no interior das fábricas e nos distintos locais de trabalho, modificando as relações de força entre os diversos atores envolvidos na produção, e tendo na participação da mão-de-obra uma relevante mediadora.

Esta mudança nas relações de força está intimamente relacionada à sofisticação das formas de obter controle, disciplina e consentimento. Neste sentido, o engajamento dos trabalhadores no processo de reestruturação das empresas pesquisadas não se explica, apenas, por uma lógica coercitiva/compulsória cuja moeda de troca é o emprego. Sendo relevante considerar uma lógica simbólica/relacional como amálgama das relações estabelecidas entre empresa e trabalhadores, que também é utilizada para sedimentar as novas práticas de produção e de gestão, bem como para questionar a legitimidade das entidades sindicais em presença.

Estas duas lógicas (coercitiva/simbólica) se articulam da seguinte forma. Por um lado, no plano da dimensão coercitiva, em nome da competitividade e do acirramento da concorrência, verificam-se alterações unilaterais na gestão das empresas, na organização da produção e do trabalho e nas políticas de gestão de mão-de-obra. Estas modificações têm

conseqüências diretas para os trabalhadores compreendendo redução do volume do emprego, alterações no perfil da mão-de-obra sobrevivente, intensificação do trabalho, imposição de requisitos mais elevados para contratação e permanência na empresa, exigência de um novo padrão de comportamento dos trabalhadores, flexibilização de direitos trabalhistas, etc.

Por outro lado, no plano da dimensão simbólica, as empresas buscam reelaborar a sua representação no imaginário dos trabalhadores a partir da difusão de um discurso pedagógico enriquecido por referências éticas, morais, cívicas, de compromissos e responsabilidades sociais, de comprometimento com os seus valores, os quais deverão ser apreendidos e incorporados à visão de mundo dos trabalhadores. É neste campo relacional, no qual se fertilizam as emoções, as lembranças de uma vida e das conquistas possibilitadas por intermédio do vínculo com as empresas (a compra do carro, o financiamento da casa própria, o casamento, a formatura dos filhos, o curso de línguas, o plano de saúde, o acesso ao clube, os passeios de férias ou as viagens a trabalho, a aposentadoria privada, etc.) e o processo de identificação entre as empresas e seus trabalhadores, que as relações de força e de exploração são metamorfoseadas e as contradições dissimuladas, obscurecendo os constrangimentos e as arbitrariedades presentes na lógica coercitiva. A reconstrução da imagem das empresas e a incorporação dos trabalhadores adubam, deste modo, o terreno afetivo para reforçar o envolvimento dos trabalhadores, cultivar a sua participação e obter a sua adesão à lógica competitiva das estratégias gerenciais.

Uma **hipótese secundária** é a de que a comunicação das empresas com os trabalhadores é um dos aspectos centrais do processo de reestruturação produtiva em curso nas empresas pesquisadas. Constitui instrumento útil tanto para divulgar as mudanças no plano da gestão e os novos comportamentos requeridos pelas empresas, quanto para (re)trabalhar e fixar a representação simbólica das empresas no imaginário dos trabalhadores e/ou interferir nas representações mentais que os trabalhadores constroem sobre elas.

Desta maneira, é possível identificar um processo de reestruturação de forma, conteúdo e veículos de comunicação com os trabalhadores e suas famílias. A comunicação passa a ser encarada como um elemento significativo da estratégia corporativa e como um

instrumento de mediação e apoio no relacionamento entre empresas, trabalhadores, famílias e prestadores de serviço, bem como de difusão da imagem de "empresas-cidadãs" e, ao mesmo tempo, de sucesso: exemplo a ser seguido pelos empregados. Garante a produção de corpos e mentes afinados com os discursos e as estratégias das empresas num contexto em que se aprofunda a sua inserção na economia internacional. Embora seja possível pensar em resistências: pontuais (nem sempre verbalizadas publicamente pelos trabalhadores) ou coletivas (através da ação sindical), mas que não chegam a invalidar o clima geral de engajamento.

Outra **hipótese específica** que se desdobra da hipótese secundária é a de que a difusão e o compartilhamento de informações com os trabalhadores da produção é um elemento crucial do processo de reestruturação nas empresas pesquisadas. Por um lado, o compartilhamento dessas informações, que se concentravam nos níveis hierárquicos superiores, tornou-se possível graças à mediação das novas tecnologias (informática e microeletrônica), mas também se deveu a certo interesse político das gerências em compartilhá-las com os trabalhadores. O fato de disponibilizar a informação outrora monopólio e prerrogativa das chefias, reforça, ainda, a dimensão simbólica presente no discurso das empresas, enfatizando a relação de confiança que as mesmas depositam nos trabalhadores, de modo a obter sua cumplicidade com os objetivos das empresas dentro e/ou fora da fábrica e construir o consentimento para as mudanças.

### **Aspectos metodológicos e estrutura da tese**

Os procedimentos adotados para a realização deste trabalho compreendem: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, pesquisa documental e análise de estatísticas sobre o mercado de trabalho disponíveis nas bases de dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE).

As seis (6) empresas escolhidas para o trabalho de campo integram o subgrupo *Celulose e Outras Pastas para Fabricação* (celulose de mercado ou *market pulp*), segundo classificação utilizada pela Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do

Trabalho e Emprego (RAIS/MTE)<sup>7</sup>. Foram escolhidas dados o tipo de produto que fornecem aos seus compradores, a posição que ocupam na cadeia produtiva, a vocação competitiva (mercado externo ou doméstico), as mudanças na propriedade do capital e a localização. São elas: Aracruz Celulose S/A, Cenibra S/A, Jarí Celulose S/A, Riocell S/A, Lwarcel Celulose e Papel Ltda. e Votorantim Celulose e Papel S/A (unidade de Jacareí)<sup>8</sup>.

Relaciono, a seguir, as variáveis-chave que atuaram na escolha de cada uma das empresas:

(1) A **Aracruz Celulose S/A** é uma das líderes no Brasil e no segmento do mercado internacional em que atua: celulose de mercado de fibra curta de eucalipto, respondendo por 31% da oferta global do produto em 2003. A empresa foi a primeira a iniciar o seu processo de reestruturação no início da década de 90. E tem influenciado o mercado desse produto através de fusões e aquisições de empresas (aquisição da Riocell no estado do Rio Grande do Sul), e de alianças estratégicas com empresas internacionais para explorar novos negócios (associação para a formação da serraria de alta tecnologia Lyptus) e fundar novas empresas (associação com a sueco-finlandesa Stora Enzo para formação da Veracel Celulose no estado da Bahia).

(2) A **Cenibra S/A** é a segunda maior produtora brasileira de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto, tendo sido adquirida em 2001 por um consórcio de empresas japonesas, o qual passou a deter 100% de seu controle acionário. No passado, esse controle era exercido majoritariamente (51%) pela estatal Companhia Vale do Rio Doce. A mudança na propriedade do capital desta empresa caracteriza-se como uma tendência que vem ganhando força no setor. A empresa também apresenta traços peculiares em sua cultura gerencial que a diferenciam das demais, sobretudo no que concerne ao ritmo e alcance da difusão e incorporação de inovações tecnológicas e gerenciais.

---

<sup>7</sup> Vários contatos foram feitos com a Bahia Sul S/A na tentativa de obter o seu aceite para o projeto de pesquisa e início dos trabalhos. Em 17 de setembro de 2001, meu contato na Bahia Sul (um dos representantes do Comitê de Celulose da Bahia Sul), me informou do aceite da empresa pelo Diretor Geral e que o comunicado oficial seria feito pelo Gerente de Recursos Humanos. Após um período de espera de cerca de 1 ano e de tentativas junto a este Gerente, para obter o pronunciamento oficial da empresa sobre o aceite já outorgado por seu Diretor Geral, a empresa foi retirada da amostra em 2002.

<sup>8</sup> Foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Votorantim Celulose e Papel de Luiz Antônio que, entretanto, não será incorporado diretamente às análises deste trabalho, dado que esta unidade não é integrante do segmento de celulose de mercado.

(3) A **Jari Celulose S/A**, antiga Companhia Florestal Monte Dourado, foi também o polêmico projeto do empresário norte-americano Daniel Ludwig. O projeto atravessou dificuldades relativas à precariedade da região, à adaptação da *gmelina* (espécie asiática) ao clima e ao solo da Amazônia e à propriedade e legalização das terras que o empresário julgava possuir, mas que não eram reconhecidas pelo governo brasileiro. Mais tarde, o projeto Jari foi abandonado por Ludwig e assumido pelo BNDES, sendo posteriormente nacionalizado por um consórcio de empresários brasileiros e pelo Banco do Brasil. Até ser adquirida pelo Grupo Orsa, em 2000, a empresa passou por inúmeros problemas financeiros, aumento nos custos de produção da celulose (que passaram a ser maiores que o preço líquido de venda), indecisões dos sócios entre investir ou encerrar suas atividades, além de dois incêndios que afetaram a continuidade de suas atividades e a vida dos trabalhadores, em 1988 e 1997, por quase 1 ano em cada um dos períodos. A partir de então, a empresa tem passado por um processo sistêmico de reestruturação, a exemplo de suas congêneres nacionais, contemplando redefinição nas estratégias de negócios, modernização tecnológica, modificações organizacionais e nas políticas de gestão do trabalho.

(4) A **Riocell S/A** tem sido uma das portas de entrada das inovações organizacionais no setor, tendo sido a precursora no Brasil na implantação da terceirização de serviços e atividades na década de 80, a primeira empresa do setor a contratar mulheres para trabalhar na fábrica como operadoras e a pioneira do segmento na introdução de programas de qualidade no início dos anos 90. A Riocell pertencia ao Grupo Klabin sendo adquirida, em 2003, pela Aracruz Celulose S/A.

(5) A **Lwarcel Celulose e Papel Ltda.** é a menor empresa do segmento brasileiro de celulose de mercado, sendo também uma empresa familiar - situação peculiar neste universo de empresas que já nascem grandes e profissionalizadas. Ao contrário das demais empresas da amostra, voltadas preferencialmente para o mercado externo, o foco desta empresa é o mercado doméstico, isto é, cerca de 95% de sua produção é destinada ao Brasil respondendo a LCP por 20% da oferta de celulose ao mercado doméstico, sendo considerada a segunda fornecedora ao mercado brasileiro ao lado da Votorantim Celulose e Papel. A empresa passou recentemente por um intenso processo de profissionalização e de reestruturação organizacional e tecnológica. Seu projeto de modernização foi realizado com

recursos próprios e ampliará sua capacidade produtiva e o volume de suas exportações de 5% para 20%.

(6) A **Votorantim Celulose e Papel S/A** (unidade Jacareí) ou VCP pertence a um dos maiores e mais importantes grupos econômicos brasileiros: o Grupo Votorantim. É uma empresa de ponta e uma das líderes do segmento ao lado da Aracruz Celulose. Foi adquirida do Grupo Simão, em 1992, pelo Grupo Votorantim. A empresa está passando por um intenso processo de reestruturação, implementando inovações organizacionais e tecnológicas de “primeira linha” em suas unidades. É a primeira fornecedora de celulose ao mercado doméstico, mas fazem parte das estratégias de negócio do “braço celulose e papel” do Grupo Votorantim metas extremamente audaciosas tais como: num prazo de 5 a 10 anos, tornar-se líder do segmento de papéis revestidos não apenas no Brasil e em toda a América Latina, mas também influenciar o mercado mundial de celulose e atuar globalmente no mercado de papéis reprográficos. A VCP, enquanto corporação, participa ativa e agressivamente do atual contexto de fusões e aquisições, associando-se a empresas líderes do segmento tanto no mercado nacional quanto internacional. Vale destacar a compra das unidades do Grupo Simão e do Grupo Silva Gordo no início dos anos 90; a associação com a Aracruz, em 2001, na tentativa de adquirir as ações da Cenibra; a compra de 28% das ações da Aracruz Celulose (o que representa uma fábrica de 500 mil toneladas de celulose/ano) e a tentativa de adquirir a líder portuguesa Portucel.

O quadro a seguir sintetiza as características dos seis casos escolhidos segundo as variáveis de controle (propriedade do capital, tipo de produto, posição na cadeia, vocação competitiva e mercado de atuação, e localização) que forneceram subsídios para suas respectivas seleções:

### Caracterização das empresas estudadas no segmento de celulose de mercado

<b>Empresas</b>	<b>Aracruz S/A</b>	<b>Lwarcel Ltda.</b>	<b>Riocell S/A</b>	<b>Cenibra S/A</b>	<b>Jari S/A</b>	<b>VCP-JAC S/A</b>
<b>Origem do capital</b>	Nacional (BNDES); Norueguesa (Lorentzen); Finlandesa (Bilerud)	Nacional (família Trecenti)	Norueguesa (Grupo Borregaard)	Nacional (CVRD) e Japonesa (Japan Brazil Paper)	Norte-americana (Universe Tankships Inc); Nacional (Grupo Caemi, Banco do Brasil e BNDES)	Libanesa (Irmãos Simão Racy)
<b>Propriedade do capital</b>	Capital misto	Capital nacional	Capital misto	Capital multinacional	Capital nacional	Capital nacional
	Grupos Lorentzen; Votorantim; Safra (sírio) e BNDES	Grupo Lwart	Aracruz Celulose a partir de 2003 (gestão anterior Grupo Klabin)	Japan Brazil Paper a partir de 2001	Grupo Orsa a partir de 1999	Grupo Votorantim a partir de 1992
<b>Ano de fundação</b>	1972	1985	1967	1973	1967 (sob o controle de Daniel Ludwig)	1992 (sob o Grupo Votorantim)
<b>Início das operações</b>	1978	1986	1972	1977	1979	1992
<b>Localização</b>	Aracruz (ES)	Lençóis Paulista (SP)	Guaíba (RS)	Belo Oriente (MG)	Monte Dourado (PA)	Jacareí (SP)
<b>Tipo de produto</b>	Celulose de mercado	Celulose de mercado, sisal, abacá e fluff	Celulose de mercado e papel	Celulose de mercado	Celulose de mercado	Celulose de mercado e papel
<b>Produção de celulose (ton/ano)</b>	2 milhões	180 mil	400 mil	800 mil	330 mil	900 mil
<b>Mercado de atuação</b>	Europa (38%); América do Norte (36%); Ásia (23%); América Latina (3%)	Europa (5%); Mercado interno (95%)	Mercado externo	Japão (41%), Europa (30%), Estados Unidos (16%)	Europa (59%), Ásia (21%), América Latina (12%) e América do Norte (8%)	Europa (45%), Ásia (39%) e EUA (16%)
<b>No. de empregados</b>	1.542	595	473	1.652	737	906
<b>Posição na cadeia</b>	Fornecedor	Fornecedor	Consumidor e Fornecedor	Fornecedor	Fornecedor	Consumidor e Fornecedor

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas.

Quanto ao trabalho de campo foram realizadas, no período de 2001 a 2004, visitas às unidades industriais e entrevistas gravadas e não-gravadas com uma amostra intencional de: trabalhador(a)s da produção, técnicos de manutenção, trabalhador(a)s administrativo(a)s, diretores, gerentes, supervisores, coordenadores e assistentes técnicos, trabalhadores e representantes de empresas terceirizadas, dirigentes e advogados sindicais<sup>9</sup>.

**Total de entrevistas realizadas no período 2001-2004**

Amostra		Entrevistas gravadas	Entrevistas não-gravadas
<b>Empresas</b>	Aracruz Celulose (ES)	3	17
	Riocell (RS)	16	8
	Cenibra (MG)	20	15
	Jari Celulose (PA)	30	19
	Lwarcel Celulose e Papel (SP)	18	3
	Votorantim-Jacareí (SP)	-	15
	Votorantim-Luís Antônio (SP)	22	11
	Cascades Inc. (Québec, Qc)	-	25
	Papier Stadaonna (Québec, Qc)	-	12
<b>Entidades Sindicais</b>	SINAP (SP)	1	2
	SINTRACEL (PA)	1	-
	SINDGUAÍBA (RS)	1	-
	SINTICEL (MG)	-	1
	SINTICEL (ES)	-	2
	SCEP (Québec, Qc)	-	1
<b>Empresas subcontratadas<sup>10</sup></b>	Sindus (PA)	1	-
	Cegelec (PA)	1	-
	ABB (SP)	1	-
	Suporte (SP)	1	-
	Dalkia Infra 4 (SP)	1	-
	Lubiani Transportes (SP)	1	-
	Prestador de serviço autônomo	1	-
<b>Total</b>		<b>119</b>	<b>131</b>

Os roteiros de entrevista nortearam-se basicamente pelas seguintes questões: caracterização das empresas, tecnologia e organização do trabalho com ênfase em inovações tecnológicas e organizacionais, perfil da força-de-trabalho, condições de trabalho

<sup>9</sup> Em conformidade com um dos objetivos deste trabalho, que é o de analisar o processo de reestruturação industrial ocorrido neste setor durante a década de 90, foi incluído na análise um total de 74 entrevistas realizadas, no período de 1995 a 1996 e no ano de 1998, com trabalhadores e equipe administrativa e gerencial da Aracruz Celulose S/A.

<sup>10</sup> Sindus, Cegelec e ABB: serviços de manutenção industrial (instrumentação, elétrica e mecânica). Suporte: serviços de movimentação de estoques e produtos acabados. Dalkia Infra 4: serviços de gerenciamento de contratos de terceiros. Lubiani: transporte e distribuição de produtos acabados. O prestador de serviço autônomo prestava serviços de consultoria em montagem e projetos na área industrial.

e emprego, políticas de gestão da mão-de-obra (treinamentos, benefícios, carreiras, remuneração, etc.), requisitos de qualificação, relações com os sindicatos e vice-versa, relações com a comunidade local.

As atividades de campo foram realizadas na ***Cenibra S/A*** no município de Belo Oriente em Minas Gerais (de 6 a 10 de agosto de 2001) e na ***Aracruz Celulose S/A*** em Barra do Riacho no estado do Espírito Santo (de 13 a 17 de agosto de 2001). Foram realizadas, no período de outubro de 2001 a junho de 2002, visitas às dependências das seguintes empresas: ***Riocell S/A*** localizada em Guaíba no Rio Grande do Sul (de 22 a 26 de outubro de 2001); ***Lwarcel Celulose e Papel Ltda.*** no município de Lençóis Paulista no estado de São Paulo (de 25 de fevereiro a 1 de março de 2002), ***Jari Celulose S/A*** localizada em Monte Dourado no estado do Pará (de 25 de março a 5 de abril de 2002) e ***Votorantim Celulose e Papel em Luiz Antônio*** no estado de São Paulo (de 17 a 21 de junho de 2002). Além disso, foi realizada visita técnica às dependências da ***Votorantim Celulose e Papel em Jacaré*** no estado de São Paulo (aos 19 de setembro de 2003).

Ainda como parte da pesquisa de campo, destaco minha participação na Reunião da Executiva Nacional do ***Sindicato Nacional dos Papeleiros*** (SINAP), no município de Santa Izabel em São Paulo (15 de agosto de 2003), onde tive a oportunidade de conversar informalmente com dois advogados e alguns sindicalistas do setor de celulose e papel de diversos estados brasileiros. Foi realizada uma entrevista com o Presidente do Sindicato Nacional dos Papeleiros, nas dependências da Unicamp, aos 9 de setembro de 2003.

Cabe também mencionar como atividade complementar ao trabalho de campo realizado no Brasil, as pesquisas bibliográfica e documental e as visitas realizadas durante meu período de estágio na província do Québec, leste do Canadá, junto ao Département des relations industrielles da Université Laval e ao Centre de recherche sur les innovations dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (de 5 de janeiro a 30 de março de 2004).

Visitei, ainda, a sede do ***Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier*** (SCEP) em Montréal e realizei uma entrevista não-gravada com o Vice-presidente administrativo desta central sindical (aos 9 de janeiro de 2004). Participei, na condição de ouvinte, do congresso sindical do SCEP, realizado na cidade de Montréal de 20 a 22 de janeiro de 2004, para a preparação da Convenção Coletiva, onde também tive a

oportunidade de conversar informalmente com alguns sindicalistas presentes ao evento sobre a atuação do movimento sindical naquele país.

Representando trabalhadores dos setores de papel e celulose, petroleiro, gás, químico, exploração mineral e de telefonia, o Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) é o mais recente sindicato do Canadá. Formado em 1992, a partir da fusão de três fortes sindicatos, a saber: Syndicat canadien des travailleurs du papier (SCTP), Syndicat des travailleurs et travailleuses en communication et en électricité du Canada (STCC) e o Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie (STEC), contando atualmente com 150 mil membros<sup>11</sup>, sua história entretanto remonta ao início do século XIX (ver SCEP, 1996). Ele é também o mais importante sindicato da indústria canadense de celulose e papel, sendo a taxa de sindicalização dos trabalhadores deste setor no Canadá de cerca de 82% (Langlois, 1996:134)<sup>12</sup>.

Também foram visitadas duas empresas québécoises produtoras de papel e papelão, quais sejam: **Cascades Inc.** no município de Kingsey Falls (26 de janeiro de 2004) e **Papier Stadacona** na cidade de Québec (aos 30 de janeiro de 2004)<sup>13</sup>.

A pesquisa documental foi baseada na coleta de informações na mídia impressa, televisada e eletrônica (recortes de jornais, jornais internos das empresas, livros, revistas, vídeos e *sites* de internet). Foram realizados monitoramentos periódicos nas principais páginas eletrônicas nacionais, internacionais, governamentais, de organizações (não-governamentais, de formação profissional, de pesquisa, entidades sindicais), e de associações relacionadas ao setor de celulose e papel. Desta forma, um conjunto de informações do setor de celulose e papel foi reunido e lido visando a informar a análise sobre a realidade setorial. Além disso, foi realizado um levantamento de dados adicionais na biblioteca da **Associação Brasileira de Celulose e Papel** (BRACELPA), aos 25 de setembro de 2001, com o objetivo de realizar um inventário bibliográfico de toda a literatura empresarial, governamental, setorial e acadêmica produzida sobre este setor.

---

<sup>11</sup> Á época o SCTP contava com cerca de 69 mil membros, o STCC com 40 mil membros e o STEC com 35 mil membros.

<sup>12</sup> As categorias ocupacionais de trabalhadores não-sindicalizados são, sobretudo, aquelas definidas como *personnel de bureau* e *contremaîtres*. Além disso, apenas em Alberta a taxa de sindicalização dos trabalhadores desta indústria é de 29% (Langlois, 1996:134).

<sup>13</sup> Trata-se de uma atividade complementar ao trabalho principal, não sendo intenção desta tese, entretanto, realizar um estudo comparativo na perspectiva Brasil-Canadá.

Quando foi o caso, também foram visitadas as bibliotecas das empresas pesquisadas no período do trabalho de campo (Aracruz Celulose S/A, Cenibra S/A e Jarí Celulose S/A).

Desta forma, pretendeu-se combinar na análise tanto a dimensão qualitativa e comparativa entre os processos de reestruturação produtiva levados a cabo nas empresas integrantes da amostra considerada, quanto uma visão pluridimensional do processo de reestruturação produtiva por meio da perspectiva e dos discursos dos diversos sujeitos do processo de trabalho, além da análise de dados quantitativos sobre o setor e de estatísticas oficiais sobre o mercado de trabalho.

A tese está dividida em sete capítulos. O primeiro é de cunho teórico e trata dos efeitos do processo de globalização para a produção, os trabalhadores e as organizações sindicais num país de economia semi-periférica como o Brasil. Este capítulo analisa, portanto, as mudanças no regime produtivo, a partir do aprofundamento do processo de reestruturação da indústria, como consequência da abertura da economia brasileira, principalmente nos anos 90 com a ascensão dos governos neoliberais, e de sua inserção no processo de globalização; assim como as mudanças no marco regulatório do trabalho e as tentativas de reforma da legislação sindical.

O capítulo II trata das transformações mundiais no setor de papel e celulose e suas consequências para as empresas brasileiras que integram o segmento de celulose de mercado (*market pulp*), desde os anos 60 e mais fortemente a partir da década de 90, enquanto elos da cadeia produtiva mundial relacionada ao ciclo do papel e seus derivados.

Os capítulos III, IV, V e VI abordam questões e temas que se interpenetram, isto é, as transformações na tecnologia de produção, na reorganização do trabalho e nas políticas de gestão da mão-de-obra como um “pacote” de inovações complementares e integradas, portador de lógica e coerência internas, visando à participação dos trabalhadores e a elevação da produtividade (Bélanger, 2000). A visão dos trabalhadores acerca das mudanças é utilizada para subsidiar a análise desses capítulos.

Assim, no capítulo III apresento o esboço dos estudos de caso e a descrição do processo de reestruturação produtiva em cada empresa pesquisada, tratando de sublinhar a emergência de um processo “sistêmico” de reestruturação no *market pulp* brasileiro (mas também no setor de papel e celulose em nível internacional), com suas especificidades

regionais e locais, e a difusão de inovações tecnológicas e organizacionais nas unidades industriais consideradas.

O quarto capítulo problematiza a relação entre o ajuste realizado no mercado de trabalho e as estratégias gerenciais das empresas, assim como os atributos que permitiram a continuidade dos trabalhadores em seus postos de trabalho. No quinto capítulo são tratadas as transformações na organização do trabalho e seus efeitos para a (re)estruturação das relações de poder e a alteração das correlações de força entre os trabalhadores e os diversos atores envolvidos na produção, nas distintas empresas estudadas.

No capítulo VI são abordadas as novas políticas de gestão da mão-de-obra adotadas como um dos eixos basilares e de construção do consentimento dos trabalhadores para dar legitimidade e sustentação àquelas mudanças observadas na esfera da produção e do trabalho. Em outras palavras, em que medida as políticas de gestão de pessoal ganham centralidade e um novo alento num contexto de globalização da produção (que combina o reforço das assimetrias e das hierarquias na divisão internacional do trabalho, a reformulação das estratégias de negócios das empresas e os processos de reestruturação tecnológica e organizacional), funcionando como amálgama para enraizar e cimentar os novos métodos de gestão.

No capítulo VII analiso - a partir da visão dos representantes sindicais, do conteúdo das negociações coletivas, da formação do Sindicato Nacional dos Papeleiros e de sua penetração nas redes internacionais de colaboração sindical - como as entidades brasileiras têm reagido e atuado, no interesse dos trabalhadores, às transformações desencadeadas pelo processo de globalização e aprofundamento da reestruturação do setor.

Por fim, no capítulo conclusivo, retomo os principais pontos de contribuição deste trabalho de tese.

## CAPÍTULO I: GLOBALIZAÇÃO, TRABALHO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

---

O objetivo deste capítulo é discutir em que medida a globalização ou os processos de globalização (econômica, da produção, financeira, política) podem afetar a produção, os trabalhadores e suas entidades representativas<sup>1</sup>. O primeiro aspecto a constatar, neste sentido, refere-se a um processo de reorganização da produção em escala internacional orientando uma nova geo-economia dos espaços produtivos, isto é, uma nova divisão internacional do trabalho que se verifica entre os chamados países do centro e aqueles da periferia<sup>2</sup>. Nesta perspectiva, estes últimos passariam a assumir partes de cadeias produtivas em que se verificam trabalho intensivo e menores valores agregados e aqueles se beneficiariam dos elos de cadeias produtivas intensivos em capital, tecnologia, pesquisa, informação e conhecimento e que combinam maiores valores agregados.

Além das alterações na divisão internacional do trabalho com fragmentação de processos produtivos localizados em diferentes regiões do planeta, um segundo efeito que se observa em função da reorganização da produção em nível mundial refere-se aos processos de transferência geográfica de plantas industriais, bem como de fusões e aquisições patrimoniais formando grandes oligopólios controladores da produção mundial nos principais mercados<sup>3</sup>.

Partindo deste quadro, uma terceira implicação é que estes grupos privados internacionais e nacionais pressionariam os governos nacionais para realizarem mudanças nos regimes regulatórios de seus países e se movimentariam em função dessas mudanças.

---

<sup>1</sup> Para Souza Santos (2002), a rigor, o termo globalização deveria ser empregado apenas no plural, pois não existe uma entidade única denominada globalização. Trata-se de diferentes feixes de relações sociais que originam diferentes fenômenos de globalização ou globalizações.

<sup>2</sup> Para uma análise do conceito de divisão internacional do trabalho e suas diferentes fases a partir do século XVIII, consultar Pochmann (2002).

<sup>3</sup> De acordo com Pochmann (2002:28 apud Chesnais, 1996) cerca de 10 empresas controlam 70% da produção no setor de computadores; 10 empresas respondem por 82% da produção de automóveis; 8 empresas dominam 90% do processamento de dados; 8 empresas controlam 71% do setor petroquímico; 7 empresas dominam 92% do setor de material hospitalar.

As mudanças nas legislações de países dar-se-iam com a finalidade de atrair e reter investidores e empresas, sendo realizadas no sentido de desregular os mercados financeiros e de trabalho, liberalizar o comércio de produtos, além de oferecer vantagens fiscais e novos nichos de mercado à burguesia industrial, financeira e de serviços através da privatização de empresas, de bancos estatais e de serviços públicos.

Um quarto elemento refere-se a um processo de difusão de novas tecnologias<sup>4</sup> nos transportes, nas comunicações, no processamento e transmissão das informações que, ademais de reduzirem o tempo e as distâncias e permitirem o estabelecimento de conexões supranacionais entre diferentes regiões do planeta, são difundidas para o interior das fábricas e/ou distintos locais de trabalho transformando o que é produzido, a forma de produzir e de trabalhar. Apenas para mencionar alguns de seus efeitos para os trabalhadores e as trabalhadoras, as novas tecnologias aliadas a práticas gerenciais de reorganização do trabalho também são indutoras de transformações no perfil das qualificações, no conteúdo do trabalho, nas estruturas ocupacionais e no perfil das carreiras. Neste sentido, a tecnologia assume o papel de elemento dinâmico dos processos de globalização.

Um quinto efeito neste contexto de aumento das trocas internacionais e de espraiamento das empresas “sem nacionalidade” diz respeito às alterações nos regimes produtivos com mudanças do sistema de produção fordista para modos de produção pós-fordistas, os quais preconizam a introdução de mudanças na organização da produção e do trabalho e nas políticas de gestão de mão-de-obra, visando à elevação da produtividade através do aumento da participação dos trabalhadores na produção. Muito embora não seja possível apontar para a homogeneidade e a convergência, tanto na difusão quanto na adoção, dos novos regimes produtivos pelas empresas.

Assim, ao fazer um balanço dos atuais processos que estão transformando a economia mundial, Dicken (1998) afirma que não há dúvidas de que grandes transformações estão em curso, mediadas pelos efeitos revolucionários de novas tecnologias que subvertem a tradicional lógica entre tempo e espaço, comprimindo-os. Para ele, a dimensão espaço-temporal permanece essencial a despeito de todas as formas de

---

<sup>4</sup> O termo novas tecnologias neste trabalho de tese refere-se à difusão da informática, da microeletrônica, da biotecnologia e de novos materiais (ver Pochmann, 2002 e Consoni, 1998).

organização humanas. A novidade das transformações contemporâneas refere-se à escala e à complexidade das estruturas dentro das quais as atividades são incorporadas, na medida em que entre o “global” e o “local” existe um encadeamento de níveis geográficos (local, nacional, regional e global) que mediam os processos de transformação econômica<sup>5</sup>.

Desta forma, a globalização constitui um conjunto de processos que atuam de maneira irregular no tempo e no espaço. Dentro dos distintos níveis geográficos que conduzem aos processos de transformação global, é possível observar a inter-relação entre dois conjuntos de instituições, a saber: a) as corporações transnacionais que atuam com suas operações geograficamente amplas; e, b) os Estados que operam por meio de suas políticas industriais, de comércio e de investimento estrangeiro. Mergulhadas num ambiente tecnológico em constante renovação, estas instituições constituem as principais responsáveis pela transformação econômica global. Ademais, as mudanças tecnológicas em comunicação, transporte e processos de produção têm favorecido a internacionalização e a globalização da produção de bens e serviços (Dicken, 1998; Boyer, 1998; Souza Santos, 2002; Held *et alli*, 2000; Scholte, 2000).

Apesar de reconhecer um aumento das interconexões em todas as partes do mundo, a literatura especializada em globalização destaca que a internacionalização das atividades econômicas não constitui uma novidade, na medida em que determinadas *commodities* (como por exemplo, especiarias e bens exóticos) resguardam há séculos um caráter internacional. Atualmente, porém, não apenas produtos raros e exóticos, assim como matérias-primas encontram-se envolvidos no mercado internacional, mas qualquer bem poderia envolver-se em movimentos de longa distância. Além do que, a atual forma de organização da produção para além dos limites nacionais, ao permitir o fracionamento das partes, dificultaria a exata distinção da origem individual dos produtos<sup>6</sup>.

É possível identificar a coexistência de processos simultâneos de internacionalização e de globalização. Para Dicken (1998) e Gereffi (1994), a internacionalização refere-se a um processo *quantitativo* associado à extensão do padrão geográfico da atividade econômica para além dos limites nacionais. Em contrapartida, o

---

<sup>5</sup> Ver Souza Santos (2002).

<sup>6</sup> Consultar Hirst e Thompson (1998).

processo de globalização diferencia-se de forma *qualitativa* do primeiro, na medida em que implica não apenas a extensão geográfica da atividade econômica para além dos limites nacionais, mas a integração funcional das atividades internacionalmente dispersas.

Contudo, o processo de globalização não é geograficamente uniforme, tampouco uniformes são os seus efeitos em países, regiões e/ou localidades. Isto porque, as mudanças provocadas por esse processo não implicariam uma economia mundial homogeneizada, bem como não ocorreriam em todos os lugares com o mesmo grau, velocidade e forma, produzindo os mesmos resultados. Ao contrário, a especificidade de cada país, região e/ou localidade interagiria com os processos da mudança em geral para produzir resultados particulares (Dicken, 1998).

Sobretudo, verifica-se a emergência de uma nova geo-economia qualitativamente diferente do passado, mas em que coexistem processos de internacionalização, globalização e integração. Estes processos seriam, na visão de Dicken (1998), assimétricos no tempo, no espaço e entre setores da atividade econômica na medida em que determinadas indústrias seriam mais globais que outras, isto é, algumas seriam genuinamente globais enquanto outras apresentariam apenas tendências globalizantes.

O autor aponta para uma expansão global das cadeias produtivas e destaca como primeiro nível de regulação destas cadeias, o papel de coordenação e de configuração da nova geo-economia desempenhado pelas corporações transnacionais. O segundo nível de regulação das cadeias produtivas seria o Estado que permaneceria a unidade básica e um ator-chave na economia global contemporânea. Além do Estado-nação e das transnacionais, a regulação das cadeias produtivas abrangeria instituições supranacionais como o Fundo Monetário Internacional, a Organização Mundial do Comércio e as alianças de blocos regionais como União Européia, Nafta, etc.. (Harvey, 2003; Dicken, 1998; Pochmann, 2002)<sup>7</sup>.

Inseridas em regimes regulatórios específicos dos países onde estão localizados seus ativos, as transnacionais buscariam as vantagens advindas destes regimes, enquanto os Estados competindo com outros Estados nacionais procurariam reduzir sua arbitragem

---

<sup>7</sup> Ver também Stiglitz (2002).

regulatória com a finalidade de atrair estas empresas. Desta forma, as interrelações entre as corporações transnacionais e o Estado – e não as ações unilaterais de ambos – acabariam orientando a (re)estruturação da nova geo-economia.

Embora as novas tecnologias tenham a capacidade de revolucionar os transportes e as comunicações, comprimindo o tempo e o espaço -, a distância geográfica e o lugar (*place*) permaneceriam fundamentais, pois os elos das cadeias, as empresas e as atividades econômicas enraízam-se em localidades (Dicken, 1998; Hirst e Thompson, 1998; Chaykowiski e Gilles, 1998; Lévesque e Murray, 1998 e 2003; Moreau e Trudeau, 1998; Held et alli, 2000; Scholte, 2000; Harvey, 2003; Galin, 2000; Galin, 2001-a; Galin, 2001-b; Galin, 2002; Galin, 2003; Souza Santos, 2002).

Deste modo, a nova geo-economia configura-se a partir de redes de cadeias produtivas (geograficamente irregulares, complexas e dinâmicas), bem como de espaços e localidades interligados por intermédio de fluxos econômicos, em escalas espaciais variáveis entre os níveis “local” e “global”, a saber: local, nacional, regional (supranacional) e global. Entretanto, estas escalas não se constituem em entidades autônomas, sendo no ponto de intersecção destas dimensões, qual seja, no espaço geográfico “real” onde emergem resultados específicos, que os problemas advindos de uma economia globalizante devem ser resolvidos (Dicken, 1998).

Partindo deste quadro de interpretações a respeito das tendências gerais do processo de globalização, se por um lado, a globalização pode ser entendida como intensificação das interconectividades mundiais em todos os aspectos da vida social contemporânea -, por outro lado, existem inúmeras divergências no que tange ao seu conceito, extensão, suas causas dinâmicas, suas implicações sócio-econômicas, seus efeitos para o poder do Estado e para a governança, bem como quanto à trajetória histórica, à natureza e ao significado das mudanças.

Nesta tese parte-se do princípio de que a globalização ou os processos de globalização (no plural) são fenômenos sociais ainda em curso e, portanto, abertos, que não completaram todas as suas formas de existência e manifestação. Os processos de globalização têm uma natureza complexa, carregada de contradições, de tendências multifacetadas e antagônicas, de desequilíbrio de poder na correlação de forças entre

nações, grupos econômicos e empresas, sendo sua difusão e a inserção dos países na economia global realizada de modo desigual, assimétrico e heterogêneo dadas as especificidades nacionais, regionais, locais, institucionais, de setores econômicos da atividade produtiva, de empresas, de fábricas e de locais de trabalho; sendo também heterogêneos e portadores de hierarquias os efeitos por ela produzidos em diferentes dimensões da vida social, econômica, política, institucional e cultural.

Deste modo, passo a analisar nas seções 1.1, 1.2 e 1.3 respectivamente, os efeitos do processo de globalização para a produção, o trabalho e os sindicatos, bem como para os regimes regulatórios e produtivos.

### **1.1 - As implicações da globalização para a produção**

O que a globalização significa para a produção? Scholte (2000) verifica a existência de um processo que combina mudanças e continuidades, tendo como principais aspectos o fortalecimento do capitalismo como estrutura dominante de produção; o crescimento dos espaços supraterritoriais como estímulo ao aumento da acumulação do excedente nos setores de consumo, finanças, informação e comunicações; a expansão dos espaços transnacionais como incentivo às mudanças centrais na organização capitalista e ao aumento das companhias transnacionais, fusões e aquisições de empresas e oligopólio.

Scholte (2000) observa ainda nas companhias transnacionais uma tendência ao processo de reorganização capitalista. Assim, ele observa que uma grande quantidade de empresas tem dado às suas organizações uma dimensão supraterritorial seja estabelecendo subsidiárias, seja constituindo alianças estratégicas com empresas baseadas em outros países. Estas alianças estratégicas entre as firmas permitem o acesso a um *pool* de recursos, obtenção de economias de escala, compartilhamento de riscos e adequação dos mercados às suas vantagens conjuntas (Scholte, 2000; El-Youssefi, 2000; Dicken, 1998). Embora seja possível observar a existência de iniciativas mal-sucedidas e o fato de que, em alguns casos, “aliança estratégica” tenderia a significar eufemismo para “cartel”. Além disso, as corporações globais têm situado sua produção e mercados em localidades comercialmente mais vantajosas.

Uma outra tendência de reorganização nesta atual etapa do capitalismo refere-se às fusões e aquisições. Estas podem significar a entrada acelerada de determinada companhia em países-alvo, pois a empresa adquirente, ademais de se associar a uma empresa doméstica que conhece bem as características do mercado interno e seus fornecedores, também pode “queimar etapas” prévias associadas a uma instalação corriqueira (estudos de viabilidade econômica e de mercado, audiências públicas para obter licença de instalação, construção, etc.), ao mesmo tempo em que liquida e/ou neutraliza as ações daquela empresa adquirida enquanto um potencial e futuro competidor.

Além disso, numa conjuntura marcada pela guerra fiscal e pela exacerbação da concorrência entre [e no interior de] países visando à obtenção de novos empregos em seu território, os governos não têm se colocado na contramão deste processo porque receiam que o capital supraterritorial escolha outras jurisdições para sua localização (Scholte, 2000; Dupas, 2002).

Por outro lado, as fusões domésticas também estimuladas pelo fenômeno da globalização têm a finalidade de criar empresas nacionais com proporções para fortalecer e assegurar sua posição frente às companhias globais que atuam nos seus mercados. Desta forma, o movimento de fusões e aquisições coloca-se como uma estratégia de sobrevivência destas empresas e, de maneira semelhante, os governos nacionais relutam em proibir a concretização destas atividades a fim de evitar a fuga de capitais e o enfraquecimento das suas companhias nos mercados globais. Embora haja nos últimos anos uma proliferação de fusões e associações em setores considerados “globais” - como bens de consumo, finanças, informações e comunicações -, algumas fusões também têm alcançado indústrias tradicionais como **papel e utilidades** (Scholte, 2000:127)<sup>8</sup>.

Para além da aquisição de pequenas empresas por um setor líder, nos recentes processos de aquisições tem havido preponderância de mega-fusões de gigantes que alteram de maneira significativa o balanço competitivo em certos mercados. Assim, o capital global torna-se maior e mais centralizado, grandes corporações controlam alguns setores e o investimento externo direto. No entanto, ao mesmo tempo em que a

---

<sup>8</sup> Cumpre ressaltar a existência de alguns casos de desagregações nos anos 90, sobretudo, em conglomerados altamente diversificados. Entretanto, trata-se de uma lista de casos não-representativa que não contraria a atual tendência de elevação do número de combinações corporativas.

concentração da produção e seu controle por grupos restritos ameaçam a sobrevivência das pequenas empresas e dos empregos a elas associados, é possível verificar o crescimento de pequenas empresas em alguns setores orientados por novas tecnologias<sup>9</sup>, além de transações dessas pequenas firmas com grandes empreendimentos globais, diminuindo o alcance de sua autonomia (Scholte, 2000; Harvey, 2003).

As pequenas e médias empresas locais, no atual contexto, manteriam um espaço destacado (especialmente via franquias e subcontratações); ainda que subordinadas às decisões estratégicas das empresas transnacionais e integradas às respectivas cadeias produtivas destas corporações. Os conglomerados dependeriam, na ótica de Dupas (2002), de redes de empresas subcontratadas, a fim de evitar a exposição às incertezas de mercados e aos custos da inovação. Isto porque, as incertezas e os custos são transferidos às pequenas e médias empresas que, em alguns casos, jogam papel de “colchões amortecedores” das grandes empresas contratantes.

Scholte (2000) afirma que quatro décadas de acelerada globalização proporcionaram as condições de possibilidade para o surgimento de expressivos oligopólios na economia mundial. A transformação do capitalismo tem sido a consequência-chave da globalização, uma vez que o crescimento dos espaços transnacionais estendeu as possibilidades de acumulação do excedente, aprofundando sua influência na economia mundial. Mesmo que a revitalização do capitalismo esteja sendo acompanhada por instabilidade e crises periódicas, não há indícios de um declínio deste como estrutura de produção. E, desta forma, menos que os riscos colocados pela globalização à sobrevivência do capitalismo, o aspecto básico a ser ponderado são os resultados da globalização para os meios sociais e econômicos vulneráveis, pois o crescimento do capitalismo transnacional tem significado elevação das distâncias de bem-estar material “entre e no interior de” países; o recrudescimento da degradação ecológica; o enfraquecimento da coesão social e a redução de controles democráticos na política econômica (Scholte, 2000:131).

Por seu turno, Dicken (1998), Waddington (1999), Pochmann (2002) e Dupas (2002) salientam a emergência de uma nova divisão internacional do trabalho que refletiria uma mudança no padrão geográfico de especialização da produção em escala global. Se, no

---

<sup>9</sup> Quais sejam: *software*, biotecnologia e provedores de serviços eletrônicos.

passado, a divisão internacional do trabalho dava-se entre os países industrializados (produtores de bens manufaturados) e os países não-industrializados (fornecedores de bens primários e consumidores de bens manufaturados), no atual contexto, a nova divisão internacional do trabalho pressupõe um intercâmbio entre centro e periferia, envolvendo fragmentação de determinados processos produtivos associada a sua realocação geográfica em escala global.

Trabalhando com o conceito de cadeia produtiva como “uma seqüência de funções e transações interligadas nas quais cada estágio adiciona valor ao processo de produção de bens e serviços”, Dicken (1998) afirma que determinadas cadeias produtivas têm aumentado sua extensão global e argumenta que as corporações transnacionais<sup>10</sup> são os principais atores reguladores, ou seja, aqueles que desempenham um papel preponderante na coordenação das cadeias produtivas e na configuração da nova geo-economia, colocando-se como segundo nível de regulação o Estado-nação e as instituições supranacionais de governança<sup>11</sup>.

Outro ponto salientado por esse autor refere-se à configuração geográfica das cadeias produtivas, ou seja, à localização e distribuição geográfica de cada elo na cadeia produtiva e à lógica de como os diferentes elos da firma, geograficamente dispersos ou concentrados, estão interligados. Nesta perspectiva, as empresas transnacionais estariam preocupadas não apenas com os seus ativos em diferentes países, mas com o controle sobre o modo como esses ativos são utilizados e, por este motivo, estas corporações se envolveriam em redes de relações cooperativas com outras empresas ao redor do planeta. É possível identificar variadas formas de coordenação associadas a redes dinâmicas de relações interfirmas que, estruturadas em diferentes graus de poder e influência, possuem um coordenador orientando determinada cadeia produtiva ou rede, a saber, o *producer-driven commodity chain* ou o *buyer-driven commodity chain* – categorias sistematizadas por Gereffi (1994)<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> O conceito de corporação transnacional utilizado pelo autor refere-se a “uma empresa que tem o poder de coordenar e controlar operações em mais de um país além de seu país de origem” (Dicken, 1998:8).

<sup>11</sup> Ver também o trabalho de Furtado (2003).

<sup>12</sup> O conceito de cadeias *commodities* globais desenvolvido por Gereffi (1994) destaca-se por sua utilidade no auxílio à compreensão da organização global da produção e do comércio internacionais no interior de firmas industriais e/ou

As cadeias de *commodities* globais estão enraizadas no sistema de produção transnacional que associa as atividades econômicas das firmas a redes tecnológicas, organizacionais e institucionais com a finalidade de utilizá-las para desenvolver, produzir e comercializar *commodities* específicas. O autor argumenta que, no atual contexto, a atividade econômica não é apenas internacional em escopo, mas é global também em sua organização (ver Pochmann, 2002:32), estando o comércio e a produção internacionais organizados por firmas industriais e comerciais envolvidas em redes de formulação de decisões estratégicas e econômicas. Desta forma, Gereffi (1994) aponta para a existência de uma cadeia de valor adicionado de produtos, serviços e recursos interligados a uma série de indústrias relevantes, sendo possível identificar uma dispersão geográfica de redes de produção e de comercialização nos níveis nacional, regional e global contendo empresas de distintos tipos e tamanhos. Além disso, há uma estrutura de governança de relações de poder e autoridade entre empresas que indica como os recursos (financeiros, materiais e humanos) são alocados e deslocados dentro da cadeia, bem como uma estrutura institucional que identifica como as condições e as políticas locais, nacionais e internacionais modelam o processo de globalização em cada estágio na cadeia (Gereffi: 1994:13-14; Furtado, 2003).

Sobretudo, é relevante sublinhar que esta busca pelo controle das cadeias produtivas é marcada concomitantemente por hierarquias e assimetrias no seu interior, significando busca pela redução de custos e imposição de preços pelas grandes empresas às suas fornecedoras, podendo induzir à precarização dos postos de trabalho e à redução de benefícios sociais nas pontas inicial e final destas cadeias.

As decisões estratégicas de investimento das grandes corporações mundiais baseiam-se em aspectos ligados à complementaridade e especialização, levando a um aumento de concentração das grandes empresas. Além disso, os encadeamentos no interior das cadeias produtivas globais poderiam alterar o relacionamento entre países e agentes econômicos, sua respectiva apropriação da riqueza, o mapa da produção mundial, a

---

comerciais, da distribuição geo-econômica de redes especializadas de produção, bem como das transformações nas relações entre as empresas.

demanda por trabalho e a força relativa dos diversos grupos de trabalhadores (Dupas, 2002:3; ver Pochmann, 2002).

Diante deste quadro, é possível observar que é também na dimensão da produção em que a natureza assimétrica, desigual, contraditória e hierárquica da globalização revela-se com visibilidade na medida em que as relações de produção passam a estar estruturadas e estratificadas entre centro e periferia, com os primeiros (e suas empresas multinacionais ou transnacionais) assumindo a liderança do processo de reorganização da produção mundial, sendo também os maiores beneficiários dos frutos que podem decorrer do processo de globalização em detrimento dos últimos. Desse modo, como mostra Furtado (2003), enquanto algumas empresas podem escolher atividades nucleares correspondentes ao sistema industrial, outras são relegadas a papéis secundários e de subordinação.

Neste sentido, observa-se um claro desequilíbrio de poder e de riqueza que altera a correlação de forças em favor dos grandes grupos empresariais de países centrais, em detrimento dos países periféricos, suas empresas e seus trabalhadores que, em geral, inseridos na cadeia produtiva mundial como fornecedores de trabalho intensivo e produtos com baixo valor agregado, participam desta repartição “desigual” de trabalho no mundo coordenada por grandes interesses oligopolizados, podendo ter seus governos nacionais pressionados a alterar suas legislações, conceder subsídios fiscais e vantagens econômicas, desestatizar serviços públicos essenciais e desnacionalizar suas economias para atrair ou reter empresas nacionais e multinacionais (Furtado, 2003; Pochmann, 2002).

Além disso, ao mesmo tempo em que as trocas internacionais tendem a se realizar preferencialmente entre empresas (de um mesmo conglomerado) do que propriamente entre nações, há uma exigência indireta por parte dos grandes grupos econômicos que controlam a produção mundial pela manutenção de um padrão elevado de eficiência, produtividade, prazo, qualidade, escala de produção para atender às suas demandas de abastecimento e distribuição. Padrão este que tende a ser obtido via reformulação das estratégias de negócios das empresas, reestruturações tecnológicas, reorganização da produção e do trabalho e maior exploração do uso do trabalho nacional/local.

## **1.2 - O trabalho no centro do debate sobre globalização**

O que a globalização significa para os trabalhadores e suas entidades representativas? É a questão que será discutida nesta seção. As análises de Waddington (1999), Chaykowski e Giles (1998), Galin (2000), Galin (2001-a), Galin (2001-b), Galin (2002), Galin (2003), Harvey (2003), Lévesque e Murray (1998), Lévesque e Murray (2003), e Moreau e Trudeau (1998) situam o *trabalho* no centro do debate sobre globalização, examinando suas diferentes formas de resistência e/ou conformismo diante de estruturas regulatórias e novas formas de produção que surgiram a partir das mudanças no panorama internacional.

Os autores apontam para a existência de conexões entre as reformas dos regimes regulatórios<sup>13</sup>, a partir da crise do Estado de bem-estar social e da passagem para o Estado neoliberal, e os desdobramentos em curso nos regimes de produção, norteados pelas mudanças do sistema de produção fordista (ou produção em massa) para algum modo de produção pós-fordista, as quais serão discutidas nesta seção.

### **As transformações nos regimes regulatórios**

Para Waddington (1999) a posição do trabalho dentro dos regimes regulatórios e de produção influencia tanto a forma de resistência, quanto as oportunidades para os trabalhadores interferirem em sua dinâmica. Desta forma, a hipótese deste autor é a de que esses regimes não seriam fixos ou imutáveis, ao contrário, poderiam ser contestados pelos trabalhadores.

Esse autor observa que o trabalho passou a ser visto como o grande vilão responsável pela queda nas taxas de lucro e de produtividade conseguidas no *boom* do pós-guerra, o que teria induzido a reformas nos regimes regulatórios, a partir da introdução de políticas de natureza neoliberal, visando desregular os mercados de trabalho. Entre essas mudanças destacam-se a tentativa de abreviar a barganha coletiva; a flexibilização da legislação trabalhista, induzindo a mudanças nas relações de emprego; o abandono das

---

<sup>13</sup> Entende-se por regime regulatório, de acordo com a definição de Waddington (1999:15), o conjunto de regras dentro de uma nação que governa o comportamento no trabalho e, por regime produtivo, uma forma de produzir bens e serviços.

políticas de pleno emprego; a privatização e cortes de subsídios governamentais. O ponto nevrálgico da crise estava localizado no poder excessivo dos sindicatos e do movimento operário que, ao reivindicar salários e gastos sociais, acabavam por reduzir as bases da acumulação capitalista, acelerando a tendência de queda da taxa de lucros, diminuindo os ganhos das empresas e, ao mesmo tempo, provocando processos inflacionários<sup>14</sup>.

Desta forma, o receituário neoliberal através de um conjunto de medidas tinha como objetivo recompor as bases da acumulação capitalista, brevar a tendência de queda da taxa de lucro e recuperar as taxas de crescimento, bem como conter o processo inflacionário. De um lado, recomendava-se um forte poder do Estado frente aos sindicatos e no controle do dinheiro. De outro, aconselhava-se um estado “frouxo” quanto aos gastos sociais e às intervenções na economia. Ademais, a estabilidade monetária deveria ser obtida a qualquer preço, fosse pela contenção dos gastos sociais, fosse pela restauração da taxa “natural” de desemprego, tendo como pano de fundo o objetivo de criar um exército industrial de reserva com vistas a reduzir o poder sindical. Preconizava-se, ainda, a necessidade de realizar reformas sociais visando incentivar os agentes econômicos, reduzindo os impostos sobre os rendimentos altos e sobre as rendas<sup>15</sup>.

Nesta perspectiva, qual seria, então, a relação entre a globalização, o neoliberalismo e as mudanças nos regimes regulatórios? Em primeiro lugar, os efeitos da globalização podem se tornar dramáticos para os trabalhadores num contexto econômico neoliberalizante que associa mudanças nos regimes regulatórios, sobretudo, com a finalidade de ampliar o papel do Estado para que este garanta novas fontes de acumulação e novos nichos de mercado e competitividade ao capital através de subsídios e auxílio estatal às empresas e aos bancos privados, suprima legislações, quebre monopólios estatais transferindo a prestação de serviços sociais ao setor privado, desnacionalize as economias nacionais. Ao

---

<sup>14</sup> Para um balanço do neoliberalismo, ver Anderson (1995).

<sup>15</sup> O pioneiro modelo inglês de Margareth Thatcher foi também o mais puro do ponto de vista da aplicação das medidas neoliberais, pois contraiu emissão monetária, elevou as taxas de juros, baixou impostos sobre rendimentos altos, aboliu controle sobre fluxos financeiros, criou níveis brutais de desempregos, reprimiu greves, impôs uma nova legislação sindical, diminuiu gastos sociais, levou a cabo um amplo programa de privatização de indústrias básicas como aço, eletricidade, petróleo, gás e água (Anderson, 1995:12).

mesmo tempo em que se verifica uma diminuição do papel do Estado no mercado de trabalho, na atividade produtiva e na promoção de políticas sociais<sup>16</sup>.

A globalização associada ao neoliberalismo exerce então uma pressão significativa no que concerne à desregulamentação dos mercados de trabalho; à liberalização dos mercados financeiros e de produtos; aos processos de privatização de empresas estatais com políticas de redução do Estado nas áreas de saúde, educação, previdência, regulamentação do mercado do trabalho, infraestrutura, serviço público e políticas sociais; à ênfase na estabilidade monetária e na elevação das taxas de juros como forma de controlar a inflação e atrair capital financeiro, o que pode induzir a valorização da especulação financeira em detrimento do investimento produtivo tornando vulneráveis as economias de países periféricos, como o Brasil, que passam a depender do capital financeiro para rolar suas dívidas interna e externa (Stiglitz, 2002).

Esta pressão teria como eixo básico as novas regras da economia mundial deliberadas no âmbito das organizações multilaterais que condicionariam empréstimos financeiros a ajustes estruturais e redução de despesas públicas dos países solicitantes. Neste contexto, para os trabalhadores, a privatização e a desregulamentação implicariam recuo das condições de trabalho, estímulo à subcontratação de mão-de-obra, dificuldade de sindicalização dos trabalhadores, redução de benefícios sociais e da segurança no emprego, e diminuição do volume de emprego de qualidade (Harvey, 2003; Stiglitz, 2002; Pochmann, 2002).

Além disso, quanto ao aspecto da internacionalização da produção, ante a possibilidade de deslocar o espaço de produção e de trabalho, migrando para áreas menos protegidas por legislações e, portanto, mais favoráveis do ponto de vista da desregulamentação dos mercados financeiro e de trabalho, de políticas trabalhistas mais vantajosas, de custos competitivos de mão-de-obra, de políticas ambientais liberais, de legislações sindicais mais frouxas; bem como diante da possibilidade de transferirem-se para localidades capazes de proporcioná-las novos segmentos de mercado (por meio da transferência dos serviços públicos ao setor privado), as empresas podem escolher o local

---

<sup>16</sup> Para uma análise crítica da redução do papel do Estado brasileiro no contexto do neoliberalismo, ver Boito Jr. (2002-a) e Galvão (2003).

de realocação de sua produção conforme as vantagens competitivas oferecidas por países/estados e acabam utilizando a forma de “globalização neoliberal” como um pretexto seja para rebaixar salários e condições de trabalho, seja para reforçar seu poder de barganha na mesa de negociações e extrair concessões das entidades sindicais e dos governos.

Dito de outro modo, quanto mais as empresas dispõem da **possibilidade** de migrar e deslocar sua produção, mais os Estados nacionais são pressionados no sentido de desregular, retirar “entraves” e flexibilizar suas legislações seja para atrair capital, seja para retê-lo em seu território, implicando conseqüências sociais não-desprezíveis para os trabalhadores e suas entidades de representação.

Entretanto, se a globalização constitui um pretexto que ajuda a reforçar e a dar maior credibilidade ao argumento da realocação, bem como induz ao exercício de pressões significativas para que os Estados reformulem suas normas de trabalho, a desregulamentação seria menos uma “fatalidade imposta” pelo contexto econômico mundial que uma “escolha política” dos Estados nacionais. A idéia de que a globalização da economia designa um determinismo, levando todos os países a adotar estratégias idênticas de regulação econômica e social é falsa e deve ser contestada (Stiglitz, 2002; Moreau e Trudeau, 1998).

Apesar dos reais constrangimentos que a globalização pode suscitar - até mesmo no que se refere às transformações nas relações entre poder, autoridade, funções, territorialidade e soberania do Estado -, os governos nacionais não estão impedidos de agir e nem devem ser encarados como meras vítimas inertes da globalização. Isto porque há um espaço de regulação e de governabilidade a ser ocupado por eles que pode se dar pela mediação de políticas públicas, de modo a impulsionar o desenvolvimento econômico nacional, estimular as indústrias localizadas no território nacional e promover o bem-estar e os interesses sociais. Autores como Souza Santos (2002), Furtado (2000), Boyer (1998) e Hirst e Thompson (1998) argumentam que “(...) uma das razões pelas quais essas possibilidades não são aproveitadas é o pessimismo prevalecente sobre a inviabilidade da ação de regulação diante dos mercados globais e os proponentes mais entusiastas da “globalização” encorajam a passividade em relação a isto” (Hirst e Thompson, 1998:310).

## As transformações nos regimes produtivos

Às reformas dos regimes regulatórios associam-se as transformações nos regimes de produção com mudanças de um sistema de produção fordista preponderante no pós-guerra, para uma forma de produção pós-fordista (produção enxuta, ohonoísmo, especialização flexível, novos conceitos produtivos)<sup>17</sup>.

Um ponto tradicionalmente tratado pela literatura que discute o tema globalização e trabalho refere-se à difusão e transferência “normativa e irresistível” desses novos regimes produtivos. Deste modo, três questões são apontadas como centrais pela literatura nesta discussão: i) a universalidade ou uniformidade dos novos regimes de produção; ii) em que medida as transformações dos regimes de produção em massa significam a adoção de novos regimes produtivos; e, iii) o impacto dos novos regimes de produção sobre o conteúdo do trabalho, a qualidade de vida dos trabalhadores e a capacidade reivindicativa dos sindicatos *vis-à-vis* as práticas estabelecidas pelas empresas (Araújo *et alli*, 2004; Araújo, 2001; Waddington, 1999).

Quanto ao primeiro item, Waddington (1999) considera que os regimes de produção ainda estão em desenvolvimento, não havendo indícios de que algum regime produtivo, em particular, esteja sendo universalmente adotado<sup>18</sup>. Em contrapartida, alguns autores sustentam que, associada à tendência do espraiamento das multinacionais “sem nacionalidade” (*stateless*), estaria a difusão de um regime de produção uniforme como *the one best way* (Piore e Sabel, 1984; Coriat, 1994; Womack *et alli*, 1992; Kern e Schumann, 1989). Entretanto, Waddington (1999) argumenta não haver esta uniformidade na difusão dos novos regimes produtivos (como a produção enxuta, a especialização flexível, o ohonoísmo, por exemplo), dada a existência de variações no processo de propagação para diferentes setores e plantas industriais que aumentariam a diversidade e as possibilidades de hibridização destes regimes produtivos, bem como a influência dos regimes regulatórios

---

<sup>17</sup> Para a descrição dos novos regimes produtivos em questão consultar, respectivamente, os trabalhos de Womack *et alli* (1982); Coriat (1994); Piore e Sabel (1984) e Kern e Schumann (1989). Para uma crítica ao estabelecimento desses novos regimes produtivos como a *best practice* consultar os trabalhos de Wood (1984); Schmitz (1988) e Waddington (1999). Druck (2001) e Araújo *et alli* (2004) fazem uma síntese a respeito das principais características desses novos métodos de produção e de gestão, e de seus principais críticos.

<sup>18</sup> Ver Araújo *et alli* (2004).

sobre tais regimes produtivos e os efeitos provocados pela resistência ou acomodação dos trabalhadores no formato assumido pela organização da produção num contexto específico.

Quanto ao segundo item, qual seja, se a adoção dos ditos “novos” regimes produtivos representariam ruptura ou continuidade face aos regimes de produção em massa, alguns autores como Womack *et alli* (1992) consideram o advento da produção enxuta, suas técnicas de produção e os avanços de produtividade e competitividade delas decorrentes, como sendo uma ruptura com o regime de produção em massa, seus métodos produtivos e as políticas de bem-estar social associadas. E, no que tange aos efeitos das recentes mudanças para a força-de-trabalho, estes autores dimensionam duas possibilidades: o comprometimento dos trabalhadores com a implementação do regime produtivo, ou, o risco da perda de empregos em função de ineficiências e quedas na competitividade global que poderiam advir da não-adoção desta *the one best way*.

Waddington (1999:22), por sua vez, defende que a identificação dos regimes de produção como tipos ideais obscurece a percepção de suas variações internas e externas, ou seja, é possível encontrar diferenças relativas à organização da produção e ao processo de trabalho tanto entre empresas multinacionais, quanto entre suas subsidiárias estrangeiras e/ou entre concorrentes que adotam regimes produtivos semelhantes. A não-inclusão de aspectos como intensificação do trabalho, excesso de horas-extras, subcontratação de atividades (terceirização) e uso do trabalho temporário na análise sobre vantagem competitiva dos regimes de produção, bem como a consideração do modelo de produção em massa como um sistema uniforme - e não como um regime produtivo dotado de nuances internas -, acentuam as diferenças com os novos métodos produtivos.

Outros aspectos a serem considerados na difusão dos novos regimes produtivos são as especificidades relativas à natureza da produção (em série e/ou em fluxo contínuo), ao setor econômico da atividade industrial (ou de serviço), às áreas produtivas dentro de uma mesma fábrica, às fábricas que pertencem a um grupo empresarial ou aos departamentos dentro de uma mesma empresa. Deste modo, as características gerais de um dado regime de produção se combinariam a estas especificidades produzindo efeitos particulares num determinado ambiente de trabalho (e não em todos e da mesma forma), configurando uma

forma exclusiva daqueles atores de assimilar e de se apropriar deste regime de produção e, a partir daí, reelaborar novos significados.

No que se refere ao terceiro item, ou seja, aos resultados dos novos regimes produtivos para o trabalho, de um lado, há os que exaltam as características positivas inerentes ao estágio contemporâneo de organização da produção e do trabalho, entre as quais: incentivo a participação dos trabalhadores do chão-de-fábrica, delegação de poder aos trabalhadores, sistemas de trabalho mais flexíveis, estímulo à iniciativa da mão-de-obra, valorização do trabalho em equipe, apoio e difusão de práticas cooperativas (entre trabalhadores, empresa e fornecedores) voltadas para a melhoria da produção e controle da qualidade, comprometimento dos trabalhadores, segurança no trabalho e salários mais elevados (Womack *et alli*,1992; Piore e Sabel, 1984; Coriat, 1994; Kern e Schumann, 1989).

Do outro lado, há os que tendem a identificar os novos regimes produtivos com intensificação do ritmo e da carga de trabalho; prolongamento e flexibilidade de horas extras; riscos significativos para a saúde e a segurança dos trabalhadores; hostilidade das empresas frente aos sindicatos; enfraquecimento da atividade sindical por meio de obstáculos impostos às possibilidades de mobilização nos locais de trabalho; isolamento da força-de-trabalho pela direção das empresas, descentralizando as negociações coletivas, dificultando as conexões e interrelações entre os sindicatos de diversas plantas produtivas; e transferência do comprometimento dos trabalhadores com suas entidades representativas para as empresas (Waddington, 1999; Wood, 1984; Schmitz, 1988)<sup>19</sup>.

A meu ver, não se trata propriamente de uma polarização entre os efeitos apontados pelo primeiro grupo de autores e aqueles indicados pelo segundo grupo. Na verdade, tomando-se como referência o caso do setor aqui estudado, ambas as tendências podem estar presentes no arcabouço dos novos métodos gerenciais, combinando-se e produzindo resultados específicos para os trabalhadores e suas entidades representativas em distintos contextos. Desta maneira, é possível perceber nas empresas tanto a utilização de práticas que incentivam a participação, a cooperação e o comprometimento dos trabalhadores via

---

<sup>19</sup> Ver também: Chaykowski e Giles (1998); Galin (2000); Galin (2001-a); Galin (2001-b); Galin (2002); Galin (2003); Harvey (2003); Lévesque e Murray (1998); Lévesque e Murray (2003); Moreau e Trudeau (1998).

distribuição de contrapartidas materiais e/ou simbólicas para, através desses mecanismos, obter a aquiescência dos trabalhadores e reestruturar as relações de poder nos locais de trabalho; quanto é possível verificar, através do apelo à participação e ao envolvimento dos trabalhadores, o reforço das formas de exploração e de maior uso do trabalho, bem como tentativas de esvaziamento do papel das entidades sindicais. O grau de participação e o poder de interferência dos sindicatos na definição das normas internas às empresas e na regulação das mudanças dos regimes produtivos é, portanto, um elemento crucial para fortalecer o poder dos trabalhadores na correlação de forças com as empresas e amenizar os efeitos negativos que possam advir das estratégias gerenciais.

De toda forma, as mudanças nos regimes de produção ampliam uma série de questões adicionais e desafios para as quais o trabalho deve procurar respostas, entre as quais, o comprometimento com os objetivos da empresa requerido pelos novos regimes de produção *vis-à-vis* o comprometimento dos trabalhadores com os sindicatos; as mudanças na composição do mercado de trabalho industrial; o desenvolvimento de estratégias adequadas de recrutamento e de representação sindical de mulheres e trabalhadores *part-time*, associada ao declínio da proporção de trabalhadores empregados em contratos *full-time* em linhas de produção de grandes empresas; a formulação de agendas políticas regionais e locais.

Para vários dos estudiosos do tema, a incapacidade dos trabalhadores desenvolverem estratégias alternativas frente às transformações nos regimes regulatórios e de produção têm provocado um declínio da sua influência política e econômica, além de queda nas taxas de sindicalização desde os anos 70, dificuldade de mobilização dos trabalhadores, assim como diminuição da influência do sindicato nos locais de trabalho<sup>20</sup>.

No que tange às práticas de contestação associadas às transformações nos regimes de produção, os autores destacam a importância da “articulação sindical”, ou seja, as interrelações entre distintos níveis da organização sindical nos planos local, regional, e nacional. A inexistência desta articulação provocaria o isolamento e a ineficiência das atividades nos locais de trabalho -, e a presença de conflitos entre esses diferentes níveis de

---

<sup>20</sup> Waddington (1999); Chaykowski e Giles (1998); Galin (2000); Galin (2001-a); Galin (2001-b); Galin (2002); Galin (2003); Harvey (2003); Lévesque e Murray (1998); Lévesque e Murray (2003); Moreau e Trudeau (1998).

organização poderia enfraquecer a resistência dos trabalhadores. Além disso, o atual processo de globalização requer uma articulação internacional da organização sindical.

Os principais aspectos da globalização que influenciam a atividade e organização do trabalho - além da internacionalização dos mercados financeiros (mais pronunciada que a internacionalização da produção), da difusão global da tecnologia e da elevação do intercâmbio cultural (decorrente de melhorias e acesso aos transportes facilitando o movimento de pessoas) - são a intensificação do comércio internacional, o desenvolvimento e operação das companhias multinacionais e as alterações no papel dos Estados nacionais.

Embora a retórica determinista esteja assentada na visão irresistível da globalização e no inevitável enfraquecimento do trabalho - não obstante algumas dessas análises tendam a celebrar a participação e a delegação de responsabilidade aos trabalhadores como um resultado positivo da globalização e dos novos regimes produtivos -, existem oportunidades disponíveis a serem exploradas pelo trabalho no atual contexto.

Para Waddington (1999) há uma polarização entre os entusiastas e os críticos da globalização que restringe o autêntico campo de visão dos acontecimentos, já que muitas das mudanças identificadas pelos entusiastas da globalização estão longe de uma real concretude. De outro modo, ao questionarem a extensão e o grau destas transformações, os críticos da globalização correm o risco de admitir a inexistência de quaisquer mudanças significativas em curso<sup>21</sup>. Neste sentido, a posição adotada pelo autor, com a qual concordo, é a do reconhecimento de uma “hibridização”, ou seja, ele admite a existência de padrões internacionais da atividade econômica que podem coexistir dentro de um processo de globalização. Ademais o alcance, as características e os efeitos da globalização são tratados como questões abertas e contestáveis.

Além disso, existe uma combinação de fatores que ainda não foram efetivamente implementados como, por exemplo, o comércio internacional mais intenso de bens e serviços, a melhoria e extensão das comunicações, a elevação do investimento externo direto e a tentativa das multinacionais difundirem determinados regimes produtivos para todas as suas plantas (Waddington, 1999).

---

<sup>21</sup> Para uma explanação das diversas correntes teóricas que discutem a globalização (entusiastas, críticos e moderados), consultar o trabalho de Araújo (2001).

Se, os efeitos principais do crescimento e intensificação do comércio internacional para o trabalho são as mudanças na configuração da divisão internacional do trabalho, isto é, concentração de produção de capital intensivo e de alto valor agregado nos países da tríade em oposição à produção intensiva em trabalho e de baixo valor adicionado nos países periféricos (Waddington, 1999; Dupas, 2002; Dicken, 1998), como alguns países se moveriam em direção a políticas visando mudar a posição ocupada por eles na divisão internacional do trabalho, os trabalhadores poderiam encontrar um espaço para influenciar a forma e o conteúdo das transformações já que a mudança na divisão internacional do trabalho não se constitui num processo pré-determinado, mas suscetível à essa influência.

Ademais, decisões para realocar a produção associadas a combinações mais lucrativas de trabalho e capital levam à fragmentação da produção e à exacerbação da concorrência entre trabalhadores, sejam estes empregados em regimes produtivos de alta qualificação, confiabilidade e produtividade, ou, empregados em regimes de produção de baixa qualificação, confiabilidade e produtividade (Waddington, 1999; Harvey, 2003; Gallin 2000; Gallin 2001-a; Gallin 2001-b; Gallin, 2002). Esta escalada da concorrência entre os trabalhadores forneceria um “mais-poder” ao patronato<sup>22</sup>. Isto porque, as empresas podem optar entre uma mão-de-obra oriunda de países cujas condições de trabalho e salários sejam respeitados ou por outra cujo trabalho seja menos remunerado e os direitos trabalhistas sejam mínimos. A pressão concorrencial, entretanto, é mais intensa entre os trabalhadores dos países periféricos na medida em que o emprego nestes países é, em geral, tributário de baixa formação e qualificação profissional e, portanto, estes empregos migrariam com maior facilidade entre os próprios países pobres. Além disso, o aumento da concorrência também é devido à diminuição do volume de empregos pouco qualificados associada ao crescimento do contingente de pessoas que poderiam ocupá-los (Harvey, 2003; ver Pochmann, 2002).

Deste modo, a possibilidade de transferência da produção, com ameaça de fechamento de fábricas em seus países de origem e deslocamento de empregos para localidades mais vantajosas, contribui para o fortalecimento do poder de barganha de

---

<sup>22</sup> O aumento da concorrência entre os trabalhadores seria viabilizado pela abertura das fronteiras, pelos tratados de livre comércio, pela internacionalização da produção, assim como pela criação das zonas livres de exportação.

empregadores, proprietários e investidores que podem se movimentar com mais facilidade que os trabalhadores. Os empregadores podem utilizar-se desta ameaça para negociar concessões salariais, aumento da jornada de trabalho e a não-sindicalização dos trabalhadores. Ademais, a ameaça de deslocamento também é tributária do rebaixamento das condições de trabalho, na medida em que os países escolhidos para sediar as empresas ofereceriam como atrativo para sua realocização uma mão-de-obra barata e constrangida a se submeter a condições de trabalho precárias, além de vantagens fiscais aos investidores, mas também flexibilização de contratos de trabalho e redução de direitos trabalhistas; sendo possível apontar como consequência disso uma tendência à elevação do desemprego e do setor informal. O crescimento deste último contaria com uma significativa presença de mulheres, sendo as **trabalhadoras** as mais afetadas pelo processo de globalização, seja nas zonas francas de exportação, no setor informal urbano e rural, seja no trabalho a domicílio e a tempo parcial (Harvey, 2003:21-22 e 44; Gallin 2000; Gallin 2001-a; Gallin 2001-b; Gallin, 2002).

Um outro efeito refere-se à polarização e/ou hierarquização das qualificações e dos empregos, acentuando as assimetrias entre os trabalhadores. Por um lado, observa-se a existência de uma minoria de trabalhadores especializados que dominam tecnologias de ponta, bem remunerados e protegidos por um sistema de garantias e direitos sociais e, por outro, verifica-se uma grande massa de trabalhadores manuais não-especializados, gozando de pouca formação escolar, baixos salários, condições precárias de trabalho e insegurança econômica e profissional. Ademais, os empregos eliminados no setor produtivo levariam a um enfraquecimento do poder dos trabalhadores que teriam de se submeter às condições impostas pelos empregadores, ou, migrar para o setor de serviços em condições de trabalho mais modestas se comparadas àquelas oferecidas pela indústria (Harvey, 2003; Gallin, 2001-a; 2001-b; 2003).

Nesta perspectiva, caberia ao movimento dos trabalhadores o desenvolvimento de conexões internacionais com outras organizações do trabalho, a formulação de normas internacionais de trabalho e a formação/qualificação de trabalhadores, visando a restringir as possibilidades dos baixos salários, dos custos sociais e das normas trabalhistas flexíveis

preferidas pelas empresas multinacionais quando da escolha da transferência de sua produção<sup>23</sup>.

Outro efeito para o trabalho resultante da intensificação do comércio internacional refere-se às desigualdades de investimento externo direto e de salários entre os países da tríade (América do Norte, Europa e Japão) e os demais. Embora haja a possibilidade de deslocamento do capital estrangeiro em direção às regiões onde os salários são menores – se comparados aos salários praticados nos países da tríade – os níveis de investimento externo direto permanecem os maiores dentro dos três blocos<sup>24</sup>. Assim, aspectos relacionados a treinamento, qualificação da força-de-trabalho, preço, estabilidade monetária e produtividade também jogariam um papel decisivo na escolha do destino do investimento direto estrangeiro e, não apenas, elementos associados ao custo unitário do trabalho, despesas salariais e gastos sociais. Sendo por este motivo que a maior concentração de investimento se dá nos países da tríade<sup>25</sup>. Entretanto, Waddington (1999) cita exemplos de empresas que se deslocaram de países em busca de reduzidos custos unitários de trabalho, baixos salários, flexibilidade trabalhista e ausência sindical, as quais foram acusadas pelo movimento sindical de incentivar a competição entre os empregados e utilizar a ameaça do fechamento de postos de trabalho como um meio para impor novas condições de exploração aos trabalhadores. Desta forma, a cooperação e a coesão são desafios que se colocam aos sindicatos se quiserem evitar que ocorram episódios semelhantes<sup>26</sup>.

Cumprido ressaltar que as formas de resistência dos trabalhadores que atuam em matrizes e filiais de companhias multinacionais podem influenciar o resultado das transformações implementadas por essas empresas em seus regimes produtivos. A crescente integração da produção entre empresas associada a cadeias de fornecedores evidencia oportunidades específicas de intervenção e de contestação para o trabalho, na

---

<sup>23</sup> Waddington (1999); Chaykowski e Giles (1998); Galin (2000); Galin (2001-a); Galin (2001-b); Galin (2002); Galin (2003); Harvey (2003); Lévesque e Murray (1998); Lévesque e Murray (2003); Moreau e Trudeau (1998).

<sup>24</sup> A possibilidade da migração de capital também se verifica no interior dos países em direção aos chamados *greenfields*, ou seja, áreas onde se verificam menores custos de mão-de-obra, baixos salários, ausência de tradição sindical e a possibilidade de usufruir de incentivos e subsídios fiscais.

<sup>25</sup> Ver Pochmann (2002) e Hirst e Thompson (1998).

<sup>26</sup> Aspectos igualmente assinalados por Chaykowski e Giles (1998), Galin (2000), Galin (2001-a), Galin (2001-b), Galin (2002), Galin (2003), Harvey (2003), Lévesque e Murray (1998), Lévesque e Murray (2003), e Moreau e Trudeau (1998).

medida em que os efeitos de uma interrupção na produção poderiam ser experimentados ao longo de toda a cadeia produtiva (Waddington, 1999).

Além disso, o Estado nacional permanece um ator central para a formulação de políticas públicas, para a regulação de distintos setores ou grupos de interesses de capital, para a elaboração da legislação nacional e a formação de agências para implementar o arcabouço regulatório, mesmo que sua independência mostre-se diluída *vis-à-vis* os sistemas de governança internacional.

Isto posto, a desvantagem do trabalho frente à maior internacionalização do capital pode resultar numa brecha de oportunidade para o primeiro, tendo em vista que os mercados de trabalho são nacionais por natureza. Portanto, a soberania e a habilidade dos governos nacionais moverem-se em direção a políticas de regulação trabalhista, regulamentando o movimento de trabalhadores, o contrato de trabalho, as políticas de bem-estar social e a atividade econômica são aspectos que podem ser explorados pelos trabalhadores nos seus respectivos países, pois a sua possibilidade de atuar no interior das fronteiras nacionais é significativa se confrontada a sua capacidade para agir na esfera internacional.

Ao reconhecer que, numa conjuntura de elevada internacionalização do capital monetário, as decisões de investimento das multinacionais induzem à exacerbação da competição entre os Estados nacionais por investimentos externos diretos, Waddington (1999) e Lévesque e Murray (1998 e 2003) sublinham a proeminência do nível internacional para a articulação dos trabalhadores. Para eles, a atividade sindical coerente e internacionalmente coordenada é um desafio da globalização para o trabalho dado que, no atual contexto, a atividade política dos trabalhadores circunscrita ao plano nacional seria insuficiente e restrita<sup>27</sup>.

Ademais, o que torna o processo de globalização assimétrico é o emaranhado de efeitos dos regimes regulatórios e produtivos. A heterogeneidade entre regimes regulatórios e produtivos assevera, por exemplo, que as atividades organizativas e produtivas das multinacionais não sejam meramente reproduzidas entre os países, mas distinguem-se na

---

<sup>27</sup> Ver também Harvey (2003); Chaykowski e Giles (1998); Galin (2000); Galin (2001-a); Galin (2001-b); Galin (2002); Galin (2003) e Moreau e Trudeau (1998).

maneira pela qual a companhia incorpora em sua administração as especificidades de distintos regimes regulatórios. A diversidade de encadeamentos entre os regimes regulatórios e produtivos teria uma influência significativa na ação organizativa dos trabalhadores (Waddington, 1999).

O primeiro desafio que se coloca nesse sentido é a possibilidade de contestação dos regimes regulatórios pelos trabalhadores, dado que os mesmos não são meros atores sujeitos às forças externas. A segunda questão que se coloca é a de que, embora os sindicatos sejam confrontados pelos mesmos desafios em diferentes regiões do planeta (no que concerne, por exemplo, à globalização ou à descentralização das negociações coletivas), a heterogeneidade dos regimes regulatórios solicita dos trabalhadores a elaboração de estratégias adequadas face às especificidades desses distintos regimes.

A postura dos sindicatos pode tanto encorajar as empresas a introduzirem políticas, no interesse dos trabalhadores, visando à competição local e internacional e a manutenção dos empregos, quanto pode impedir a introdução de novas técnicas produtivas, cujo objetivo seja meramente permitir um maior controle da gerência sobre o trabalho. Além disso, a posição competitiva das empresas pode influenciar a disposição da força-de-trabalho para a resistência ou adequação aos regimes produtivos impostos. Isto é, onde as pressões competitivas sejam expressivas e/ou haja o risco de perda de postos de trabalho, os trabalhadores podem tanto se sentir estimulados a resistir com a finalidade de resguardar seus empregos, quanto podem ter seu campo enfraquecido pela perda do poder de negociação.

Desta forma, os recentes desdobramentos na esfera dos regimes produtivos, assim como outros movimentos que levam à globalização impõem uma série de desafios e possibilidades a serem explorados pelos trabalhadores no quadro de suas entidades representativas, seja com a finalidade de resistir às deliberações unilaterais das empresas, seja para fortalecer a articulação sindical nos níveis local, regional, nacional e internacional (Waddington, 1999; Araújo, 2001; Harvey, 2003; Chaykowski e Giles, 1998; Galin, 2000; Galin, 2001-a; Galin, 2001-b; Galin, 2002; Galin, 2003; Lévesque e Murray, 1998; Lévesque e Murray, 2003; Moreau e Trudeau, 1998).

Trata-se, portanto, de interferir na dinâmica do processo de globalização de modo que este atenda aos interesses dos trabalhadores para, desta maneira, apropriar-se da globalização, ao invés de apenas se lhe opor. Neste sentido, as mesmas ferramentas que foram utilizadas no processo de globalização do capital<sup>28</sup> podem e devem ser utilizadas para tornar possível a “globalização do movimento sindical”, assim como a internacionalização das demandas e reivindicações das classes trabalhadoras (Gallin, 2001-a e 2001-b). Estas ferramentas criariam as condições de possibilidade materiais para a emergência de um movimento mundial de trabalhadoras e trabalhadores. Condições estas sem precedentes na história do movimento operário internacional (Gallin, 2000).

É a partir das questões suscitadas pelo processo de globalização, o qual pressupõe configurações peculiares de inserção dos distintos países na economia global, que se desenha meu problema de pesquisa, a saber, o de investigar e discutir os efeitos do processo de globalização e reestruturação para a produção, os trabalhadores e as entidades sindicais, sobretudo, para aqueles trabalhadores típicos da indústria de processo contínuo, tomando como referência o contexto nacional específico de um país de economia dita semi-periférica: o Brasil.

Isto posto, a próxima seção analisa os efeitos do processo de globalização para o Brasil, decorrentes de sua inserção na economia mundial. Estes efeitos compreendem modificações no regime produtivo via reestruturação da indústria brasileira com introdução de inovações tecnológicas e gerenciais e alterações no marco regulatório relativo à legislação trabalhista e sindical.

### **1.3 – As implicações da globalização e da reestruturação produtiva para o trabalho no Brasil**

Qual a relação existente entre a globalização, a reestruturação produtiva nas empresas brasileiras e as mudanças no marco regulador do trabalho? De uma maneira geral, numa primeira etapa do processo de formação e industrialização das economias modernas, o Estado desempenhou um papel decisivo na promoção do desenvolvimento: estabelecendo

---

<sup>28</sup> Entre os quais: rede mundial de computadores (*internet*), correio eletrônico, meios de transporte acessíveis como avião, alianças estratégicas, redes de cooperação, etc..

regras, coordenando investimentos, estimulando o incremento das possibilidades técnicas para atender à lógica da produtividade e da acumulação (Furtado, 2000)<sup>29</sup>.

Para dinamizar o crescimento, as economias nacionais voltavam-se, basicamente, à expansão dos seus mercados internos de consumo viabilizada pela elevação do poder de compra de suas populações. A expansão da massa salarial e a introdução de medidas de proteção social foram conquistas dos trabalhadores organizados e, ao mesmo tempo, impuseram aos governos nacionais a necessidade de políticas protecionistas para salvaguardar seus respectivos mercados. Até então, as exportações jogavam um papel secundário, acessório, subsidiário (Furtado, 2000)<sup>30</sup>.

O Brasil se insere no processo de industrialização com relativo atraso, isto é, a partir dos anos 30. E, também entre nós, a dinâmica da internacionalização da economia seguiu uma trajetória semelhante àquela observada nos países precursores da industrialização, no sentido de que, “o acesso ao mercado internacional desempenhou papel apenas coadjuvante na promoção do desenvolvimento, sendo o impulso principal gerado internamente” (Furtado, 2000:43).

Desta forma, o modelo de substituição de importações, no qual o padrão de concorrência estabelecido voltava-se basicamente para a construção de um mercado interno significativo e protegido por uma forte política de controle de importações, vigorou dos anos 30 até o final dos anos 70.

Durante os anos 80, iniciou-se o lento abandono deste modelo com a economia brasileira integrando-se paulatinamente à economia internacional. A forte retração do mercado interno no início da década (associada à chamada crise da dívida) e medidas para equilibrar a balança comercial induziram ao aumento das exportações e, nos anos seguintes, sucessivos planos econômicos tentaram, sem êxito, debelar a crescente inflação. (Leite, 1994-a; Gitahy, 1994-c).

---

<sup>29</sup> Ver também Boyer (1998).

<sup>30</sup> Isto significa que, houvesse o processo histórico seguido o curso no qual a dinâmica baseava-se em exportações e investimentos estrangeiros, o processo de globalização teria se espalhado muito mais cedo, por volta da segunda metade do século XIX, reproduzindo em larga escala o exemplo da Inglaterra. Segundo Furtado (2000), em 1870, a participação do comércio externo na renda nacional da Inglaterra ultrapassou 50%. Consultar Boyer (1998).

Foi somente no início dos anos 90, no Governo Collor, que se assistiu a um brusco movimento de abertura comercial (com redução das tarifas de importação), mantido e aprofundado pelos governos posteriores, os quais conseguiram até a crise asiática (1997) controlar a inflação. Neste contexto, as exportações assumiram importância vital para dinamizar a economia do país e as empresas brasileiras passaram a ter nos mercados externos uma possibilidade para crescer e enfrentar a concorrência dos produtos importados. Concomitantemente, a tecnologia tornou-se o elemento dinâmico do processo de globalização (e reestruturação produtiva) e, o acesso à mesma, passou a se dar por meio do comércio internacional (Furtado, 2000), pois a reserva de mercado limitara o desenvolvimento das possibilidades tecnológicas.

A partir da política de abertura da economia às importações, as empresas brasileiras tiveram que modificar e melhorar suas estratégias gerenciais, de qualidade e produtividade, de gestão do trabalho, de gestão da tecnologia e da informação para fazer frente à concorrência e às exigências internacionais, deslançando um processo “sistêmico” de reestruturação tecnológica e organizacional (Guimarães, 2004; Araújo *et alli*, 1994; Leite, 1994-a; Ruas, 1994).

Alguns processos significativos viabilizaram e aceleraram a internacionalização da economia do país como a privatização das empresas públicas de infra-estrutura e de fabricação de matérias-primas, a aquisição de grandes e médias empresas nacionais por grupos estrangeiros e a expansão do investimento das empresas estrangeiras que possuíam produção local. O capital local teve seu espaço comprimido vis-à-vis às empresas estrangeiras (Dupas, 2002).

Este quadro gerou uma progressiva concentração industrial e um **avanço** da internacionalização das empresas líderes. Isto porque, empresas locais associaram-se a líderes internacionais na condição de fornecedores de partes de suas cadeias produtivas globais, induzindo a um processo de aprofundamento da divisão internacional do trabalho no interior de certas cadeias produtivas (Furtado, 2003; Dupas, 2002), como foi o caso do segmento brasileiro de celulose de mercado.

Além disso, um outro movimento observado neste contexto refere-se às mudanças no marco regulatório relativo ao trabalho: a reforma da **legislação trabalhista** em curso

desde o início dos anos 90 e as tentativas de alteração da **legislação sindical**. Pressionadas pelo movimento de reestruturação e realizadas ainda com a finalidade de atrair empresas que se amparam nos mercados externos para crescer, escapando à ação reguladora do Estado, estas mudanças estão associadas à ascensão dos governos neoliberais no Brasil e de arranjos políticos no Parlamento, na década de 90, comprometidos com o projeto neoliberal<sup>31</sup>.

Feitas essas considerações, nos itens que se seguem traçarei um panorama de como o Brasil se insere na globalização sob a perspectiva das relações de trabalho, ressaltando de forma sucinta as conexões do processo de globalização com as reformas no marco regulatório nos anos 90, a emergência de novas institucionalidades e a necessidade da participação dos trabalhadores e de suas entidades representativas no processo de regulação.

Embora o movimento de reestruturação tenha sido um dos elementos catalisadores das alterações na esfera do marco regulatório, dada a relevância do assunto para os objetivos desta tese, farei uma inversão na ordem de exposição dos temas, tratando-a com maior atenção no item imediatamente posterior que versa sobre o nexo da globalização com as mudanças no regime produtivo.

### **A globalização e a reformulação do marco regulador brasileiro nos anos 90**

A década de 90, no Brasil, foi marcada pela desregulamentação de direitos e pela flexibilização das relações de trabalho, sobretudo, de aspectos centrais da relação de emprego (remuneração, contrato de trabalho, jornada de trabalho, forma de resolução de conflitos e negociação coletiva). Estas mudanças institucionais foram desencadeadas pelo Poder Executivo que continuou a ter um poder significativo na regulação das relações entre capital e trabalho. As alterações nas relações de trabalho tiveram como alvo quatro espaços normativos: a legislação, as sentenças normativas, as negociações coletivas e o poder discricionário das empresas em impor de forma unilateral as relações de trabalho (Krein, 2004). As medidas, por um lado, visaram facilitar o rompimento do contrato de trabalho e,

---

<sup>31</sup> Ver sobre isto: Araújo *et alli* (2004); Araújo, Cartoni e Justo (2001); Furtado (2000); Araújo (1999); Nogueira (1999); Pessanha e Morel (1999); Noronha (2000); Boito Júnior (2002-a); Galvão (2003).

por outro, estimular a flexibilização numérica ou quantitativa, a flexibilização funcional, a flexibilização salarial e a flexibilização dos procedimentos de solução de conflitos<sup>32</sup>.

Associadas a um quadro geral de reformas (do Estado brasileiro, da previdência, etc.), as modificações nas relações de trabalho teriam sido adotadas como variáveis de ajuste econômico, assim como elementos de redefinição do papel do Estado num contexto de acirramento da concorrência, de incorporação do progresso técnico e de inserção competitiva da economia brasileira no mercado global (Krein, 2004; Galvão, 2003; Pessanha e Morel, 1999).

O enfrentamento do desemprego foi a principal justificativa para a introdução das medidas flexibilizadoras de incentivo à contratação. No entanto, se por um lado, as alterações no sistema brasileiro de relações de trabalho produziram efeitos poucos significativos quanto à criação de empregos, por outro, foram muito eficazes no que tange à expansão das ocupações precárias no mercado de trabalho<sup>33</sup> (Krein, 2004; Galvão, 2003; Pessanha e Morel, 1999). Alguns autores salientam que houve elevação do desemprego, da informalidade, do trabalho sem registro em carteira e do trabalho autônomo, em detrimento do trabalho formal que passaria a vir acompanhado de contratos mais precários, ou seja, contratos que não assegurariam todos os direitos trabalhistas e o pagamento das contribuições sociais (Krein, 2004). O quadro, a seguir, destaca as principais medidas desregulamentadoras adotadas sob a justificativa de estimular a contratação de mão-de-obra:

---

<sup>32</sup> Define-se como *flexibilidade numérica ou quantitativa* as medidas que visam a estimular o processo de contratação e demissão de mão-de-obra pela redução de custos, bem como pela facilidade para o desligamento, entre as quais podem ser mencionadas: o contrato por tempo determinado, as cooperativas de trabalho, o contrato parcial, a suspensão do contrato por até 5 meses, a quebra da estabilidade dos servidores públicos, o trabalho-estágio, o contrato-aprendizagem e a denúncia da Convenção 158 da OIT. A *flexibilidade funcional* é aquela que tem como finalidade permitir o ajuste da exploração do uso do trabalho no mercado interno de trabalho podendo ocorrer por meio de negociação coletiva ou lei. Estas medidas relacionam-se à flexibilização da jornada de trabalho via banco de horas e liberação dos trabalhos aos domingos. A re-definição da remuneração através da participação nos lucros e resultados, do fim da política salarial e da desindexação dos índices de reajuste salarial é realizada por meio das medidas de *flexibilização salarial* (ver Abramo, 2000:6-7). Quanto à *flexibilidade na forma de resolução de conflitos* que privilegia a esfera privada de solução de conflitos em detrimento dos espaços públicos e estatais, destacam-se as seguintes medidas: as comissões de conciliação prévia, o rito sumaríssimo, o limite à ação dos fiscais do Ministério do Trabalho e o estímulo à adoção da mediação e arbitragem privada (Krein, 2004:282-283; Galvão, 2003).

<sup>33</sup> Como foi o caso de medidas como as cooperativas de mão-de-obra, o trabalho-estágio, o trabalho autônomo, o trabalho terceirizado responsáveis pela precarização do mercado de trabalho (Krein, 2004).

**Quadro no. 1.1**  
**Flexibilização da alocação do trabalho**

<b>Legislação</b>	<b>Tema</b>	<b>Iniciativas</b>
Lei no. 9.601/98	Trabalho por tempo determinado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvincula o contrato por prazo determinado da natureza dos serviços prestados.</li> <li>• Muda os critérios de rescisão e reduz as contribuições sociais.</li> <li>• Cria o banco de horas.</li> </ul>
Decreto no. 2.100/96	Denúncia da Convenção 158 da OIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É ratificada e, 10 meses depois, denunciada pelo governo brasileiro.</li> <li>• Elimina mecanismos de inibição da demissão imotivada</li> <li>• Reafirma a possibilidade de demissão sem justa causa.</li> </ul>
Lei no. 8.949/94	Cooperativas profissionais ou de prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita que trabalhadores se organizem em cooperativas de prestação de serviços e executem o trabalho dentro de uma empresa, sem caracterização do vínculo empregatício e, portanto, sem os direitos trabalhistas assegurados na legislação e na Convenção Coletiva.</li> </ul>
MP no. 1.709/98	Trabalho em tempo parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de até 25 horas semanais.</li> <li>• O salário e os demais direitos trabalhistas estarão em conformidade com a duração da jornada trabalhada.</li> <li>• Não prevê a participação do sindicato na negociação.</li> </ul>
MP no. 1.726/98	Suspensão do contrato de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspensão do contrato de trabalho, por um período de 2 a 5 meses, vinculada a um processo de qualificação profissional, desde que negociada entre as partes.</li> <li>• O trabalhador, caso seja demitido após o término da suspensão, tem o direito de receber as verbas rescisórias e uma multa de 01 salário.</li> </ul>
Portaria no. 02/96	Trabalho temporário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia a possibilidade de utilização da Lei no. 6.019/74 de contrato temporário, generalizando a utilização do contrato de trabalho precário.</li> </ul>
Lei no. 9.801/99 e Lei Complementar no. 96/99	Setor público: demissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina os limites das despesas com pessoal e estabelece o prazo de 2 anos para as demissões por excesso de pessoal.</li> <li>• Regulamenta a demissão de servidores públicos estáveis por excesso de pessoal.</li> </ul>
Lei no. 10.097/00	Contrato de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a intermediação da mão-de-obra aprendiz.</li> </ul>
MP no. 2.164/99 e Lei no. 6.494/77	Trabalho-estágio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia as hipóteses de utilização do estágio, desvinculada da formação acadêmica e profissionalizante.</li> </ul>
Fonte: Krein (2004:285-286).		

Quanto às medidas de flexibilização da remuneração, a literatura aponta um deslocamento da ação reguladora do Estado sobre os reajustes salariais para a negociação

direta entre representantes de trabalhadores e entidades patronais (Krein, 2004; Galvão, 2003; Pessanha e Morel, 1999). Ademais, foram proibidas cláusulas de reajustes salariais automáticos nos acordos, bem como aumentos salariais por produtividade.

Um aspecto relevante a salientar no que concerne à política de flexibilização salarial refere-se à negociação da Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Para Krein (2004) a tendência observada nas negociações ao longo da década de 90, qual seja, a de substituir os ganhos de produtividade por participação nos lucros e resultados, foi responsável por uma parcela significativa de redução dos rendimentos do trabalhador no período. Também um estudo realizado pelo Dieese (2001) sobre as negociações coletivas no Brasil, durante a década de 90, aponta que as medidas de flexibilização salarial levaram à redução ou não-concessão de reajustes salariais; disseminaram a negociação de percentuais de remuneração condicionados aos lucros e/ou resultados; provocaram o rebaixamento do salário fixo e o crescimento do componente variável da remuneração; intensificaram, por meio da PLR, a descentralização da negociação coletiva para o interior das empresas; restringiram a negociação da produtividade à esfera da PLR; e, descaracterizaram a produtividade como um elemento para a redefinição do padrão de distribuição de renda no país, pois a mesma passou a compor a parcela não-incorporável aos salários (ver quadro 1.2).

**Quadro no. 1.2**  
**Flexibilização da remuneração**

<b>Legislação</b>	<b>Tema</b>	<b>Iniciativas</b>
MP no. 1.029/94  Lei no. 10.101 a partir de 19/12/2000, que reproduz a MP no. 1.982-77/00	Participação nos Lucros e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabiliza o direito de os trabalhadores participarem dos lucros e resultados da empresa, pela negociação.</li> <li>• Determina que o valor da remuneração, em PLR, não incide sobre os encargos trabalhistas e não é incorporado ao salário.</li> <li>• Introduce a possibilidade de mediação e arbitragem pública ou privada.</li> <li>• Define uma periodicidade mínima de 6 meses na distribuição de benefícios de PLR.</li> <li>• Focaliza a negociação na empresa.</li> <li>• Abre a possibilidade da remuneração variável.</li> <li>• Retira o foco da mobilização por salário real/produktividade.</li> <li>• Introduce os temas da agenda da empresa na negociação.</li> <li>• É uma alternativa ao fim da política salarial, ao possibilitar algum ganho de remuneração sem reajuste de salários.</li> </ul>
Plano Real – MP 1.053/94	Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimina a política de reajuste salarial pelo Estado.</li> <li>• Proíbe as cláusulas de reajuste automático de salários.</li> <li>• Procura induzir a “livre negociação”, mas com controle para não haver reajuste real nem nas negociações e nem no Judiciário.</li> </ul>
MP no. 1.906/97	Salário mínimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acaba com o índice de reajuste oficial de correção do salário mínimo. O seu valor será definido pelo Poder Executivo, sob apreciação do Congresso Nacional.</li> <li>• Salário mínimo regional/estadual (1999).</li> </ul>
Fonte: Krein (2004:297-298).		

Um outro aspecto considerado como indutor da descentralização das negociações para o local de trabalho refere-se às medidas de flexibilização da jornada de trabalho. A literatura especializada argumenta que o banco de horas tem um efeito de desorganizar a vida privada dos trabalhadores, pois as empresas dispõem de ampla liberdade na regulamentação legal para definir o uso do tempo de trabalho, ficando os trabalhadores à mercê do seu ciclo de atividades. Além disso, o banco de horas diminuiria os rendimentos dos trabalhadores, posto que a medida não prevê a remuneração de horas extraordinárias.

Ademais, haveria acordos informais de bancos de horas em alguns setores sem a participação do sindicato na negociação (Krein, 2004; Galvão, 2003).

Em suma, introduzidas sob a perspectiva do combate ao desemprego, as medidas de flexibilização da jornada de trabalho representam a desobrigação com o pagamento de horas-extras e a elevação do desemprego, na medida em que as empresas ao recorrerem ao banco de horas e ao trabalho aos domingos utilizando o mesmo efetivo de trabalhadores, preenchem possíveis postos de trabalho e não realizam a contratação de mão-de-obra (Krein, 2004; Galvão, 2003).

**Quadro no. 1.3**  
**Flexibilização da jornada de trabalho**

<b>Legislação</b>	<b>Tema</b>	<b>Iniciativas</b>
Lei no. 9.061/98 e MP no. 1.709/98	Banco de horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita que a jornada seja organizada anualmente conforme as flutuações da produção ou serviço (anualização da jornada).</li> <li>• Amplia para 1 ano o prazo de compensação das jornadas semanais extraordinárias de trabalho, por meio de acordo ou convenção coletiva.</li> </ul>
MP no. 1.878-64/99	Liberação do trabalho aos domingos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, sem a previsão de passar por negociação coletiva.</li> </ul>
Fonte: Krein (2004:303).		

O principal aspecto relativo à *flexibilização das formas de resolução de conflitos* é o incentivo à solução direta das diferenças entre empregados e empregadores. O objetivo desta medida era agilizar os trâmites legais dos processos trabalhistas uma vez que a Justiça do Trabalho é lenta nos julgamentos dos processos, bem como estimular as partes a resolver conflitos individuais de trabalho a fim de reduzir o recurso à Justiça do Trabalho (Galvão, 2003:250). Entre as medidas estimuladas pelo Governo Federal podem ser mencionadas a mediação e arbitragem privada, o limite à ação dos fiscais do Ministério do Trabalho, o rito sumaríssimo e a conciliação prévia, cuja finalidade é conferir às partes a responsabilidade pela resolução de questões trabalhistas individuais sem a interferência ou participação do Estado (Krein, 2004).

A principal crítica da literatura especializada às comissões de conciliação prévia é a de que uma vez instituídas numa dada localidade - cuja abrangência pode ser a empresa ou um grupo de empresas, ou o sindicato da categoria, ou sindicatos intercategoriais e até centrais sindicais -, as comissões se tornariam instâncias obrigatórias, limitando o acesso do trabalhador individual à Justiça do Trabalho (Krein, 2004; Boito Júnior, 2002-a; Galvão, 2003). Ademais, segundo Galvão (2003), o objetivo implícito nas entrelinhas das comissões de conciliação prévia seria a redução do papel da Justiça do Trabalho, pois ela impõe obstáculos à flexibilização de direitos, já que o Poder Judiciário tem na norma legal o seu parâmetro processual<sup>34</sup>.

Para Krein (2004), a questão fundamental que se coloca não diz respeito à existência de mecanismos extrajudiciais de resolução das pendências trabalhistas, todavia refere-se à maneira como a lei tem contribuído para a flexibilização das relações de trabalho. Isto é, menos que significar uma alternativa de negociação dos litígios entre trabalhadores e patrões, as comissões representariam um artifício para reduzir o custo da demissão para os empregadores, bem como para induzir o trabalhador demitido a renunciar ou a negociar o pagamento das verbas rescisórias (férias, 13º. salário, fundo de garantia por tempo de serviço, etc.) sobre as quais não caberiam objeto negociação, embora as comissões tenham sido constituídas para resolver conflitos e não homologar rescisões de contrato de trabalho (Krein, 2004; Galvão, 2003)<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Outras críticas referem-se ao fato de que a expansão das comissões, a partir do ano 2000, foi acompanhada de denúncias de irregularidades como a cobrança de taxas para a realização da conciliação que seriam destinadas ao pagamento de juízes classistas, advogados e sindicalistas. Além disso, em alguns casos, se por um lado, as reclamatórias trabalhistas ganharam maior visibilidade com o surgimento das comissões, permitindo aos sindicatos detectar questões que não eram percebidas pelos diretores sindicais nas portas das fábricas, por outro lado, não houve uma mobilização qualitativa da ação sindical nos locais de trabalho no sentido de enfrentar as questões trabalhistas levantadas no interior das comissões (Krein, 2004; Galvão, 2003).

<sup>35</sup> Para uma análise detalhada do posicionamento de diversos atores sociais, a saber: poderes executivo e legislativo, federações, confederações, centrais sindicais, entidades de representação dos empregadores ver: Galvão (2003) e Pessanha e Morel (1999).

**Quadro no. 1.4**  
**Flexibilização das formas de solução de conflitos**

<b>Legislação</b>	<b>Tema</b>	<b>Iniciativas</b>
Lei no. 8.959/00	Comissões de Conciliação Prévia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitam a criação de comissões de conciliação nas categorias profissionais e/ou nas empresas com mais de 50 empregados.</li> <li>• Funcionam como a primeira instância dos dissídios individuais.</li> <li>• Funcionam de forma paritária, mas sem estabilidade para seus membros.</li> </ul>
Lei no. 9.957/00	Rito sumaríssimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os dissídios individuais, cujo valor não exceda a 40 vezes o salário mínimo vigente na data do ajuizamento da reclamação, ficam submetidos ao procedimento sumaríssimo.</li> </ul>
Portaria no. 865/95	Fiscalização do Ministério do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impede a autuação quando há conflito entre a legislação e o acordo/convenção coletiva.</li> <li>• Permite que os acordos e convenções reduzam direitos acertados anteriormente.</li> </ul>

Fonte: Krein (2004:308).

As reformas na legislação trabalhista foram aprofundadas a partir de meados da década de 90, no governo Fernando Henrique Cardoso, e provocaram efeitos significativos para a negociação coletiva e para a prática sindical. O objetivo do governo federal com as medidas de flexibilização (do contrato, da jornada, dos salários e da conciliação de conflitos) era o de estimular a livre-negociação, isto é, a negociação direta entre empregados e empregadores a partir dos locais de trabalho. Mas, este objetivo teria esbarrado na ausência de garantias fundamentais para o desenvolvimento da atividade sindical e da negociação no interior das empresas (Oliveira, 2004)<sup>36</sup>.

Com a desindexação salarial, o processo de descentralização e pulverização das negociações coletivas, que já podia ser observado em certa medida nos anos 80, se consolidou (Oliveira, 2004)<sup>37</sup>. Entretanto, se as convenções coletivas não foram

<sup>36</sup> Um estudo do Dieese (2001) sobre as negociações coletivas no Brasil durante os anos 90 conclui que as medidas do governo federal relativas à legislação trabalhista desencadearam um movimento de negociações ao nível das empresas, atomizando a negociação coletiva e, ao mesmo tempo, induzindo à negociação individual.

<sup>37</sup> Oliveira (2004) observa que, nos anos 80, num contexto marcado por crise econômica, enfrentamento da inflação e redemocratização política com o fim da ditadura militar, as conquistas obtidas no processo de negociação coletiva não se

abandonadas ao longo dos anos 90, um efeito observado como decorrência da política de desregulamentação a partir da segunda metade da década foi a descentralização e a pulverização das negociações coletivas para setores, para o interior das categorias profissionais ou mesmo para dentro das empresas, passando as negociações a expor conteúdos de reivindicação mais específicos (Oliveira, 2004)<sup>38</sup>.

Determinadas categorias profissionais passaram a utilizar-se de estratégias de negociação por empresa com a finalidade de manter ou ampliar os benefícios previstos em suas respectivas convenções coletivas, assim como na legislação trabalhista (Oliveira, 2004)<sup>39</sup>. Nas palavras de Oliveira (2004), “além de não contar mais com uma política salarial e de não conseguir introduzir nas convenções e acordos coletivos mecanismos efetivos de preservação do emprego, os sindicatos se viram, na maioria das vezes, obrigados a lutar para manter as cláusulas sociais que haviam sido conquistadas até o início dos anos 90” (Oliveira, 2004; ver Dieese, 2001). E, quando não excluídos do processo de negociação, os sindicatos também se viram constrangidos a discutir pautas de flexibilização de direitos apresentadas pelas empresas (Krein, 2004; Galvão, 2003; Jácome Rodrigues, 1999).

Essa perda de dinamismo das organizações sindicais estaria associada à implementação das políticas econômica e trabalhista, ao desmonte do Estado, aos processos de reestruturação produtiva, ao desemprego, à informalidade e à flexibilização das relações de trabalho (Oliveira, 2004; Galvão, 2003; Abramo, 2000; Araújo, Cartoni e Justo, 1999).

---

restringiam às demandas econômicas e materiais, mas avançavam em direção ao terreno político, organizativo e institucional, revelando a necessidade de afirmação do poder sindical ante ao restabelecimento do Estado Democrático de Direito (ver Guimarães, 2004). As categorias melhor organizadas e com maior poder de pressão obtiveram conquistas importantes no plano da negociação e da ampliação dos direitos sociais, muitos dos quais foram posteriormente incorporados pela Constituição de 1988 e estendidos ao conjunto dos trabalhadores (Oliveira, 2004:328; Martins Rodrigues, 1981). O movimento sindical brasileiro consolidou, no período, a negociação coletiva como um dos espaços fundamentais para a normatização das relações de trabalho, regulando e estabelecendo conquistas relevantes em todas as dimensões do trabalho: contratação, jornada de trabalho, remuneração, relações entre trabalhadores e empresas, saúde, segurança e processo de trabalho (Dieese, 2001; Noronha, 2000; Pessanha e Morel, 1999)<sup>37</sup>. Entretanto, nos anos 80, já era possível constatar a existência de um sistema de descentralização das negociações coletivas, embora o questionamento da política salarial em vigor desse o tom das campanhas salariais que eram desencadeadas em negociações de caráter nacional com a participação das centrais sindicais.

<sup>38</sup> O que pode comprometer a defesa dos interesses do conjunto dos trabalhadores, acirrando interesses específicos entre diferentes segmentos de trabalhadores, seja no interior de cada categoria profissional, seja no interior de cada empresa ou grupo de empresas (Oliveira, 2004; Galvão, 2003; Boito Júnior, 2002-a; Abramo, 2000; Boito Júnior, 1994; Boito Júnior, 1991). A este propósito, ver as análises de Boito Júnior (2002-a; 1994 e 1991).

<sup>39</sup> Entre as quais: metalúrgicos, químicos, eletricitários, bancários, comerciários e trabalhadores da saúde. Ver Araújo, Cartoni e Justo (1999), Noronha (2000), Nogueira (1999).

Elementos sintomáticos da perda de vitalidade sindical são a menor disposição para a atividade grevista constatada pelo declínio do ciclo de greves iniciado no final dos anos 70<sup>40</sup>, a pulverização sindical com o surgimento de sindicatos pequenos e sem representatividade, a descentralização gradativa das negociações coletivas e o estreitamento dos canais de interlocução política que eram ocupados pelas centrais sindicais.

Uma outra perspectiva das alterações no marco regulatório do trabalho refere-se à reforma da legislação sindical criada nos anos 30<sup>41</sup>. Se a reforma do marco regulatório relativo ao trabalho compreende duas dimensões articuladas, porém independentes: a reforma da legislação trabalhista (as normas de proteção ao trabalho) e a reforma da legislação sindical (o modo de organização dos sindicatos), a reforma em curso desde o governo Collor tem dado ênfase, sobretudo, ao primeiro eixo, relegando o segundo eixo ao plano secundário (Galvão, 2003; Boito, 2002-a)<sup>42</sup>.

Trata-se, conforme Galvão (2003), de uma escolha que não é casual, mas portadora de significados. Isto porque a atual estrutura sindical colaboraria ou, pelo menos, não impediria o avanço da reestruturação produtiva e a flexibilização de direitos, dadas as garantias asseguradas pelo Estado às entidades sindicais (monopólio da representação e contribuições financeiras obrigatórias), a existência de uma imensa quantidade de sindicatos (muitos dos quais “pelegos”) e de disputas ideológicas acirradas no interior do movimento sindical, tornando difícil desenvolver trabalhos conjuntos de mobilização e de resistência (ver Boito, 2002-a; Boito Júnior, 1991; Martins Rodrigues, 1991; Martins Rodrigues, 1990; Martins Rodrigues e Cardoso, 1991).

Apesar das tentativas de modificar a legislação sindical feitas pelos governos Collor e Fernando Henrique Cardoso, durante a década de 90, todos os projetos de emendas constitucionais enviados ao Congresso Nacional foram rejeitados pelo próprio movimento

---

<sup>40</sup> Ver também Dieese (2001-a); Pessanha e Morel (1999) e Noronha (1991).

<sup>41</sup> Sobre a montagem da estrutura sindical e a trajetória do sindicalismo brasileiro, consultar: Antunes (1988); Antunes (1991); Araújo (1998); Araújo (2002); Boito Júnior (1991); Boito Júnior (1994); Boito Júnior (2002-a); Boito Júnior (2002-b); Cardoso (1992-a); Cardoso (1992-b); Cardoso e Comin (1995); Comin (1994); Galvão (2003); Gomes (1988); Humphrey (1980); Keck (1988); Maroni (1983); Mattos (1995); Munakata (1981); Nogueira (2002); Noronha (1991); Pochmann (1996); Jácome Rodrigues (1999); Martins Rodrigues e Cardoso (1991); Rodrigues Martins (1981); Rodrigues Martins (1990); Rodrigues Martins (1991); Sader (1988); Santana (1999); Werneck Vianna (1976).

<sup>42</sup> Para o conteúdo dos Projetos de Lei e de Emendas Constitucionais enviados ao Congresso Nacional durante os anos 90 (governos Collor e FHC) e análise das reações do movimento sindical e das entidades patronais, verificar Boito Júnior (2002-a) e Galvão (2003).

sindical de cariz mais combativa e pelos representantes patronais (Boito, 2002-a; Boito Júnior, 1991).

Para Boito Júnior (2002-a:73) e Galvão (2003), as mudanças na estrutura sindical herdada do período autoritário da Era Vargas não interessariam do ponto de vista da doutrina neoliberal e não seriam incompatíveis com o neoliberalismo (que, até então, tem convivido harmoniosamente com o sindicalismo de Estado) e das reformas que se pretende estabelecer no mercado de trabalho. Isto porque, mantendo os sindicatos sob controle, o governo poderia introduzir medidas de desregulamentação do mercado de trabalho – o que seria mais difícil num ambiente de autonomia e de liberdade sindical e de sindicatos mais representativos (Boito, 2002-a:78-79).

A reforma da legislação sindical entrou na agenda de debates do governo Luís Inácio Lula da Silva em 2003, devendo ser discutida e votada pelo Congresso Nacional em 2005, através da proposta de emenda constitucional encaminhada pelo Deputado Vicentinho (PEC no. 29/2003). Nos seus aspectos gerais esta PEC prevê o fim da unicidade sindical, a extinção da contribuição sindical obrigatória, a redefinição do conceito de categoria econômica e profissional e o reconhecimento legal das centrais sindicais. Se aprovadas, estas alterações na estrutura sindical permitirão ao país ratificar a Convenção 87 da Organização Internacional do Trabalho (OIT)<sup>43</sup>.

Por fim, embora tenham prevalecido até o presente momento as formas de desregulamentação e flexibilização não-negociada das condições de trabalho, e os efeitos negativos deste processo quer seja sobre a qualidade do emprego, as instituições que regulam o mercado de trabalho, o movimento sindical e a negociação coletiva, segundo Abramo (2000), este não é o único aspecto e não se trata simplesmente de um processo de destruição das regulações e das instituições existentes, mas de um processo de elaboração de novos atores coletivos, novos espaços de negociação e de interlocução, novas institucionalidades e novas formas de regulação<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> No governo Lula também foram criados organismos tripartites como o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social e o Fórum Nacional do Trabalho com o objetivo de discutir as questões mais polêmicas da reforma trabalhista e sindical e das demais reformas que se pretende levar a cabo.

<sup>44</sup> Noronha (1999 e 2000) assinala que a dicotomia *regulamentar* ou *desregulamentar* não daria conta de explicar a complexidade das mudanças e dos movimentos no marco regulador. Embora o modelo brasileiro de relações de trabalho caracterize-se por ser legislado, havendo uma preponderância significativa da lei na estruturação do mercado de trabalho,

As recentes experiências em torno da construção de novas institucionalidades e novas formas de regulação do mercado de trabalho na América Latina<sup>45</sup> significam um esforço comum de sindicatos, empresários e poder público para controlar os efeitos negativos da desregulamentação sobre o emprego e o trabalho e definir novas fontes de competitividade não restritas apenas à redução dos custos de mão-de-obra, além da ação do Estado na criação de um canal de diálogo e de negociação (Abramo, 2000:40)<sup>46</sup>.

Também Pessanha e Morel (1999) ao referirem-se a constituição de novos arranjos institucionais em torno das relações de trabalho no Brasil avaliam como positiva a participação das entidades sindicais em diversas instâncias institucionais tripartites, cujo objetivo é discutir temas relacionados à capacitação tecnológica, qualificação profissional, etc. Além disso, a participação das entidades nestes fóruns e/ou conselhos revela o interesse dos sindicatos em intervir na formulação de políticas públicas que afetam a vida de seus membros<sup>47</sup>.

Todavia, a literatura esclarece os riscos que podem estar associados às novas formas de regulação, a saber: dificuldade de generalização daqueles acordos para setores mais amplos das classes trabalhadoras e da sociedade; tendência à descentralização das negociações coletivas; quebra da homogeneidade dos conteúdos negociados; proliferação de formas precárias do emprego; flexibilização das remunerações com maior incidência da parte variável dos salários; novas formas de exploração dos trabalhadores. Além disso, a

---

a legislação não é o instrumento exclusivo de regulamentação do mercado de trabalho. Outras “instituições do trabalho” se colocariam no campo da regulação e da elaboração das normas relativas às relações de trabalho, sendo três os espaços normativos das relações de trabalho, quais sejam: as leis, os contratos coletivos e as normas locais das empresas definidas unilateralmente pelos empregadores (Noronha, 2000).

<sup>45</sup> Tais como o Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad no México, a Câmara Setorial da Indústria Automobilística e a Câmara Regional do Grande ABC no Brasil e os acordos de produtividade na Argentina. Para maior detalhamento de cada um dos acordos ver Abramo (2000:18-39). Detalhes específicos acerca das Câmaras Setoriais podem ser encontrados em Galvão (2003); Cardoso e Comin (1995); Comin (1994) e Leite (1994).

<sup>46</sup> Avaliando como anti-sindicais as estratégias gerenciais que privilegiam a participação individualizada dos trabalhadores e seu envolvimento com os objetivos da empresa, Abramo (2000:17) destaca os benefícios da presença sindical no processo de regulação para a competitividade das empresas, na medida em que a entidade sindical pode atuar no sentido de incentivar os trabalhadores a participarem dos objetivos gerenciais, mobilizar a motivação e o conhecimento dos trabalhadores para aumentar a produtividade e a qualidade, assim como fortalecer as estratégias de produtividade baseadas na incorporação de novas tecnologias, na qualificação da força-de-trabalho e na estabilização da mão-de-obra.

<sup>47</sup> Apesar de que, de modo geral, há uma cultura de intransigência empresarial e gerencial em relação aos sindicatos presente na América Latina. As entidades, em geral, não são reconhecidas pelas empresas como interlocutoras e agentes do processo de modernização produtiva, fator que tem se refletido no baixo grau de negociação dos processos de reestruturação industrial na região (Dieese, 2001-a; Abramo, 2000; Mattoso e Pochmann, 1995). Por outro lado, muitos sindicatos também não têm sido capazes de prepararem-se de forma adequada para negociar os processos de mudanças -, o que dificulta uma atuação mais propositiva na negociação das mesmas.

lógica da negociação entre flexibilização e compromisso pela manutenção do nível de emprego não teria como fundamento o direito do trabalho e, portanto, não associaria a expansão dos benefícios para o conjunto dos trabalhadores, restringindo-os a um determinado segmento coletivo (Abramo, 2000; Boito Júnior, 2002-a, 1994 e 1991; Galvão, 2003).

De toda forma, o que se põe aqui em relevo é a necessidade da participação dos trabalhadores e de suas entidades representativas no processo de regulação para amenizar os efeitos negativos advindos da globalização, pois, conforme Furtado (2000), os atuais desafios são também de natureza política e social, não apenas econômica.

### **A globalização e a reestruturação produtiva da indústria brasileira**

O atual processo “sistêmico” de reestruturação produtiva em curso na indústria brasileira deve ser encarado como parte do processo de globalização e de inserção do Brasil na economia mundial mais fortemente a partir dos anos 90.

As pesquisas realizadas nas mais diversas cadeias produtivas, com o objetivo de avaliar as implicações do processo de reestruturação para o trabalho, têm identificado o surgimento de novos parâmetros produtivos (ou novas formas de organização industrial) que, ora apresentam traços de continuidade, ora evidenciam uma espécie de ruptura com o padrão taylorista-fordista.

Entretanto, conquanto ainda não se tenha esgotado a discussão sobre o conjunto das características do novo regime produtivo, é possível apontar algumas tendências gerais elucidadas pela literatura especializada, entre as quais, a supremacia da produção flexível sobre a produção em massa, a tendência ao processo de externalização das atividades ditas não-essenciais (ou fora do *core business*) das empresas e a busca constante da melhoria do processo produtivo, implicando uma nova lógica associada à incorporação do conhecimento do trabalhador sobre a produção, bem como o resgate de sua subjetividade (Leite, 1997; Hirata, 1997).

Este fenômeno de reorganização industrial, de acordo com Mattoso (1994), foi desencadeado pela busca de respostas à crise capitalista iniciada na segunda metade dos anos 60 e intensificada no início da década de 70, assim como pela adoção de políticas de

conteúdo neoliberal baseadas no ajuste estrutural das economias dos países periféricos devido às novas exigências dos países centrais e pela necessidade de responder às novas bases da competitividade e de reordenamento do mercado internacional associada à abertura da economia (Mattoso, 1994; Druck, 2001)<sup>48</sup>.

Num artigo em que analisam as formas do processo de reestruturação das empresas e seus efeitos sobre o trabalho num contexto de globalização e de aumento da concorrência, Mattoso e Pochmann (1995) observam que nos países capitalistas avançados esse processo está associado à busca de maior flexibilização do uso do capital e do trabalho, redução de custos, diminuição da ociosidade e dos riscos decorrentes da instabilidade financeira e dos mercados.

Os efeitos da reestruturação têm se acentuado e decorrem da redução do papel regulador dos Estados e da ausência de mecanismos setoriais e nacionais negociados. Na visão dos autores, o processo de inserção econômica do Brasil na globalização, dadas suas dimensões e características estruturais, tem sido lento, difícil, defensivo, parcial, desagregador (ver também Pochmann, 2002). Isto porque, de um lado, a modernização conservadora<sup>49</sup> associada ao movimento de globalização implicou alterações estruturais, tecnológicas, produtivas e organizacionais, favorecendo, de outro lado, a emergência de instabilidade econômica, insegurança no mercado de trabalho, dependência de fluxos internacionais de capitais, desregulamentação do mercado de trabalho, tendo nas políticas de controle e redução dos custos salariais a sua variável principal de ajuste. Este potencial desagregador sobre o mercado de trabalho estaria relacionado à ausência de um projeto nacional capaz de integrar e inserir o país nas transformações estruturais em curso.

Alguns estudos apontam para o conjunto de efeitos heterogêneos da reestruturação produtiva que são verificados segundo as características dos países, regiões, setores econômicos, segmentos dentro de uma mesma empresa e/ou plantas dentro de uma mesma corporação; combinando por vezes em uma mesma cadeia produtiva formas e políticas

---

<sup>48</sup> Ver Pochmann (1999).

<sup>49</sup> O autor define o movimento de modernização conservadora com um processo associado à exacerbação da concorrência internacional, ao enfraquecimento da capacidade de decisão dos Estados e à desregulamentação capitalista (Mattoso e Pochmann, 1995:3).

diferenciadas de qualificação, emprego, condições de trabalho, etc. (Capecchi, 1989; Gitahy, 1992; Mattoso, 1994; Leite e Rizek, 1998).

É possível identificar na literatura internacional tanto um conjunto de autores que apresentam uma *visão otimista* em relação aos novos métodos de gestão, enfatizando suas possibilidades virtuosas e suas implicações positivas sobre o trabalho (Piore e Sabel, 1984; Kern e Schumann, 1989; Womack *et alli*, 1992; Coriat, 1994); como um outro grupo de autores que sustentam que o processo de reestruturação produtiva estaria associado à fragmentação e a desestruturação do trabalho, trazendo conseqüências negativas para as sociedades ainda baseadas no trabalho (Wood, 1984; Schmitz, 1988)<sup>50</sup>.

De uma maneira geral, como apontado na seção anterior, o primeiro grupo de autores aponta para o fato de que os novos modelos poderiam significar um rompimento com o taylorismo e o fordismo e, portanto, a reintegração do trabalho de execução com o de concepção, sustentado na polivalência dos trabalhadores. Além disso, se por um lado, os novos métodos de gestão estariam associados à redução do emprego, por outro, este processo provocaria uma transformação radical na utilização da mão-de-obra empregada. Isto é, os novos métodos de gestão da produção e do trabalho também combinariam a utilização crescente da qualificação e das habilidades profissionais do indivíduo com o enriquecimento do conteúdo do trabalho.

Os autores cujo posicionamento a respeito dos novos métodos de gestão é marcado por uma *visão crítica* consideram que, longe de um possível rompimento com as práticas tayloristas/fordistas, este processo representaria um aprofundamento e/ou intensificação dessas práticas (Araújo *et alli*, 2004; Araújo e Gitahy, 1998; Araújo, 1999; Araújo, Cartoni e Justo, 1999; Araújo, 2001).

Leite (1997), por exemplo, ao reconhecer que a emergência de novos métodos de gestão pode ser constatada num espectro que vai do setor industrial ao setor terciário de todo o mundo, observa que embora os princípios orientadores do taylorismo/fordismo estejam sendo questionados, isto não significaria dizer que os mesmos foram atenuados e/ou esquecidos, mas apenas que ganharam novas dimensões, sendo inseridos em novas lógicas. Também Zarifian (1998) mostra que há uma permanência do taylorismo associado à prescrição e à repetição de tarefas em alguns segmentos da atividade produtiva.

---

<sup>50</sup> Para a versão brasileira deste processo, ver também: Mattoso (1994); Antunes (1995); Castro e Dedeca, (1998).

Esta literatura alerta para a possibilidade da convivência de parcelas estáveis e qualificadas da mão-de-obra gozando de determinados direitos trabalhistas e prerrogativas, ao lado de uma força-de-trabalho instável, subcontratada, em condições de trabalho precárias e desprovida da maioria dos direitos trabalhistas<sup>51</sup>. Além disso, estes autores também têm apontado para a possibilidade de o processo de reestruturação implicar, de um lado, um trabalho intelectualmente mais rico e qualificado para os homens e, de outro, a degradação do trabalho feminino associada a intensificação do ritmo de trabalho, rotinização de tarefas e aumento do controle do trabalho (Wood, 1984; Hirata, 1994; Hirata, 2002)<sup>52</sup>.

Alguns estudos mais recentes mostram que, conquanto a precarização e a exclusão atinjam também os homens, há no caso das mulheres uma superposição das antigas formas de exclusão e precarização com as modalidades mais recentes<sup>53</sup>. Isto quer dizer que, apesar do aumento importante da presença feminina no mercado de trabalho, os processos de reestruturação reforçariam a divisão sexual do trabalho, criariam novos espaços de segregação da mulher, reforçando a sua exclusão (Guimarães, 2004; Hirata, 2002; Bruschini, 2001; Bruschini e Lombardi, 2001; Montagner, 2001; Wajcman, 1998; Segnini, 1998; Rapkiewicz, 1998; Consoni, 1998). Neste sentido, é bem verdade que há um número maior de mulheres alocadas em postos precarizados, nas empresas subcontratadas e no trabalho a domicílio, conforme observaram Araújo, Ferreira e Amorim (1999) e Araújo e Ferreira (2000).

Na verdade, boa parte da bibliografia parece convergir quanto à constatação de que a tendência à requalificação e à polivalência requeridas pelos novos métodos de trabalho significa um processo inédito de intensificação do trabalho tanto para os homens, quanto

---

<sup>51</sup> Ver Boltanski e Chiapello (1999).

<sup>52</sup> Sobre a precarização do trabalho feminino na América Latina e no Brasil ver: Gitahy (1992); Hirata (1997); Castro (1998); Abramo (1998); Posthuma (1998) e Leite e Rizek (1998).

<sup>53</sup> As formas de trabalho precário e subcontratado estão associadas a salários mais baixos em relação aos percebidos por seus correspondentes masculinos em postos e/ou funções similares, muitas vezes com o mesmo (ou superior) grau de escolaridade e qualificação; atividades *taylorizantes* e repetitivas dotadas de baixo (ou nenhum) conteúdo intelectual e técnico; poucas chances de ascensão a postos tradicionalmente ocupados por homens, isto é, postos dotados de conteúdos qualificantes e de melhor remuneração; distribuição desigual de treinamentos de conteúdo técnico em favor da mão-de-obra masculina vinculada a postos de trabalho dotados de conteúdo tecnológico; empregos *part-time* e em setores de baixo *status*; além de presença marcante no mercado informal (Leite e Rizek, 1998; Castro, 1998; Posthuma, 1998; Abramo, 1998).

para as mulheres (Carvalho e Bernardes, 1996; Carrion, 1997; Garay, 1997; Castro, 1998; etc.).

Embora a difusão de um conjunto de inovações tecnológicas e organizacionais na indústria brasileira tenha se iniciado a partir do final dos anos 70, foi nos anos 80 e mais fortemente na década de 90 que este movimento se intensificou ao longo das mais diversas cadeias produtivas, assumindo um ritmo acelerado e “sistêmico” de reestruturação (Guimarães, 2004; Gitahy, 1994).

É importante considerar que em sua fase inicial, segundo Ruas (1994), o processo de reestruturação da indústria brasileira seguiu uma tendência semelhante àquela denominada de **estratégia de adaptação restritiva**, na qual, para sobreviver à crise, as empresas utilizaram métodos tradicionais de redução de custos, especialmente, custos de mão-de-obra.

Numa segunda etapa deste processo as empresas adotaram a **estratégia de adaptação limitada**, combinando a utilização parcial de inovações tecnológicas e organizacionais e a implantação de alguns programas isolados, em geral, adotados por gerências ou setores específicos com pouca ou nenhuma conexão com o resto da empresa (Ruas, 1994; Gitahy, 1994).

Parece predominar em uma terceira fase da reestruturação - ao menos nos setores que direta ou indiretamente já se relacionavam com o mercado externo - o que Ruas (1994) denominou de **estratégia de adaptação global**. Estratégia caracterizada pela busca de novos padrões de competitividade através da adequação dos recursos internos às condições impostas pela crise, pela utilização de novos conceitos de produção e pelo uso da cooperação e da participação dos trabalhadores como elemento estratégico<sup>54</sup>.

As implicações do processo de reestruturação produtiva tiveram repercussões diferenciadas segundo as características de segmentos industriais, regionais, padrões tecnológicos e de processos de produção considerados. De forma geral, os estudos empíricos têm apontado para o fato de que as transformações na esfera produtiva afetaram a composição da força-de-trabalho, os requisitos de contratação, o volume de emprego e as políticas de remuneração e rotatividade (Carvalho, 1991:99 e 1993; Abramo, 1988; Gitahy,

---

<sup>54</sup> Sobre este último aspecto ver Amsden (1989) e Carvalho (1991).

1994; Leite, 1994 a e b; Bresciani, 1997; Lombardi, 1997; Carrion, 1997; Carrion e Garay, 1997; Castro, 1998).

Nas **indústrias de produção em série de bens discretos**, por exemplo, desde os 80 inovações tais como técnicas japonesas de gestão (círculos de controle de qualidade, *just in time*, *kanban*, 5s, etc.), novos equipamentos de base microeletrônica, aliados às inovações de produto e de processo, foram sendo introduzidas na tentativa de melhorar o padrão de competitividade das empresas e de propiciar a emergência de novas formas de relacionamento entre empresas e sindicatos (Coutinho, 1992; Araújo e Gitahy, 1998). Neste sentido, essas inovações em geral vieram acompanhadas por expedientes tais como: mudanças nas relações entre chefias e empregados, democratização de restaurantes e estacionamentos, redução de níveis hierárquicos, introdução de esquemas participativos, visando ao estabelecimento de formas mais consensuais de gestão do trabalho e à obtenção do esforço coletivo dos trabalhadores na inovação (tecnológica e organizacional), na qualidade e na melhoria contínua (Gitahy, 1992; Gitahy e Rabelo, 1988; Leite, 1994-a).

Leite (1994-a) observou, nos anos 80, o caráter conservador do processo de modernização, isto porque a difusão de inovações como os círculos de controle de qualidade e a gestão participativa combinava-se com práticas autoritárias de gestão e de controle da mão-de-obra na indústria automotiva.

Nos anos 90, as pesquisas mostraram que houve uma inflexão qualitativa na natureza conservadora da reestruturação, ou seja, as empresas adotaram inovações tecnológicas e organizacionais com a finalidade de flexibilizar sua produção, elevar sua eficiência e estabelecer modelos de gestão menos autoritários e políticas da mão-de-obra menos conflituosas, permitindo-as contar com a colaboração dos trabalhadores na busca da qualidade, da produtividade e da inovação (Leite, 1991 e 1994-a).

Os estudos empíricos, em geral, ainda apontam para um processo de requalificação e de valorização das atitudes dos trabalhadores na esfera da atividade produtiva. É elucidativa a conclusão de Gitahy e Bresciani (1998) a respeito dos efeitos deste processo sobre a mão-de-obra na análise do setor automotivo. Para os autores, a organização da produção e do trabalho tem incorporado mecanismos de controle capazes de viabilizar a redução do número de chefes, elevando a autonomia dos trabalhadores e colocando as

empresas na dependência da motivação e da adesão dos trabalhadores no que diz respeito ao seu desempenho, eficiência e competitividade.

No entanto, ao analisar as transformações associadas aos processos de instabilização produzidos no mercado de trabalho, Mattoso (1994) sugere que os novos métodos de gestão apresentariam duas faces antagônicas. De um lado, mantendo um núcleo de trabalhadores dotados de alto nível de qualificação, garantias sociais, postos de trabalho flexíveis, salários mais equitativos e negociação com as entidades sindicais a despeito das inovações introduzidas no processo de trabalho, de outro, no extremo oposto, uma crescente massa de trabalhadores e trabalhadoras desprovidos de benefícios sociais, representação sindical e submetidos a formas precárias de trabalho e qualificação.

As pesquisas têm apontado para um quadro de tendências semelhantes encontrado nas transformações ocorridas na **indústria de processo em fluxo contínuo de bens dimensionais**<sup>55</sup>, dentre as quais podem ser elencadas: queda generalizada no volume total do emprego, acompanhada de elevação da produção, baixa participação do trabalho direto e qualificado associada à elevação do trabalho indireto e semi-qualificado, além da importância crescente dos trabalhadores de produção associada ao esvaziamento dos postos de supervisão<sup>56</sup>. Assim, as chefias que conseguiram permanecer nas empresas após os ajustes da reestruturação passaram a assumir áreas adicionais para gerenciar e a utilizar

---

<sup>55</sup>As indústrias de produção em fluxo contínuo de bens dimensionais recebem esta denominação dada a complexidade da tecnologia envolvida no processo produtivo e pelo fato de não haver interferência manual humana direta na produção (Blauner, 1964; Gallie, 1978; Carvalho, 1987; Schmitz, 1988; Tertre, 1989; Coriat, S/d; Kern e Schumann, 1990). A rigor, o trabalho humano nestas indústrias é supervisor e a manipulação direta limita-se ao início do processo com a alimentação de matérias-primas nas instalações e, ao final da produção, com a descarga de grandes volumes de produtos acabados (Coriat, S/d). As indústrias de processo, como também são denominadas, apresentam características comuns que merecem ser destacadas. Em geral, são indústrias capital-intensivas com alta integração e automatização do processo produtivo. Deste modo, o fluxo de materiais, a mistura de produtos químicos variados, a regulagem de temperatura, pressão e velocidade dos processos são realizados por meio de controles automáticos (Blauner, 1964). Sendo o trabalho de controle dos operadores realizado à distância, também em virtude da concentração elevada de produtos químicos e dos altos graus de temperatura, pressão e vapor presentes no processo (Coriat, S/d). A obtenção de grandes escalas de produção e a otimização do rendimento global das instalações são os principais objetivos dessas indústrias para a agregação de valor ao produto (Blauner, 1964; Coriat, S/d; Tertre, 1989; Castro e Guimarães, 1991). E, neste sentido, a intervenção humana por intermédio do trabalho regulatório dos operadores de controle é central neste tipo de indústria (Druck, 2001). Os custos com interrupções ou paralizações não-previstas, normalmente, são elevados (Carvalho, 1987; Tertre, 1989). Dado que as reações físico-químicas associadas ao processo são complexas, longas e vulneráveis torna-se essencial manter a continuidade da produção; daí a utilização dos mecanismos de paradas programadas (PG's), na tentativa de diminuir o número de panes ou incidentes no sistema produtivo (Tertre, 1989).

<sup>56</sup> Kern e Schumann (1990); Carvalho (1993); Carrion (1997); Santos (1999); Santos (2002); Santos e Araújo e Gitahy (2003); Santos e Araújo (2003); Santos e Gitahy (2003).

todos os recursos e as capacidades em favor das empresas através da flexibilização funcional da mão-de-obra “sobrevivente”<sup>57</sup>.

Além disso, é possível identificar mudanças no conteúdo do trabalho, sendo incorporadas à função dos trabalhadores da produção atividades de manutenção, de planejamento da produção, de controle de custos, de qualidade, de segurança e do meio-ambiente (Cavestro, 1989; Freyssenet, 1990; Carvalho, 1993; Carvalho e Bernardes, 1996; Garay, 1997; Santos, 1999; Santos, 2002; Santos, Araújo e Gitahy, 2003; Santos e Araújo, 2003; Santos e Gitahy, 2003).

Assiste-se a uma demanda crescente por um conjunto de novos critérios de seletividade e de retenção da mão-de-obra associados com conhecimentos teóricos e práticos, capacidades abstratas e atitudes comportamentais frente ao trabalho (Kern e Schumann, 1990; Carvalho, 1993; Santos, 1999; Santos, 2002; Santos e Araújo e Gitahy, 2003; Santos e Araújo, 2003; Santos e Gitahy, 2003).

Ao mesmo tempo em que são verificadas mudanças no conteúdo intelectual do trabalho com ampliação do escopo das tarefas dos trabalhadores, são percebidas formas inéditas de intensificação do trabalho relacionadas com o processo de enxugamento e de flexibilização da mão-de-obra (Carvalho e Bernardes, 1996; Carrion, 1997; Santos, 1999; Santos, 2002; Santos e Araújo e Gitahy, 2003; Santos e Araújo, 2003; Santos e Gitahy, 2003).

Um ponto que merece atenção é a valorização tanto dos resultados coletivos, quanto da criatividade dos trabalhadores, do desempenho, da responsabilidade, do comprometimento com os valores da empresa, da cooperação, da participação e do compromisso dos indivíduos na geração de inovações que contribuam para o aumento da competitividade das empresas (Amsden, 1989; Carvalho, 1994-a; Almeida, 1999; Santos, 1999; Santos, 2002; Santos e Araújo e Gitahy, 2003; Santos e Araújo, 2003; Santos e Gitahy, 2003).

---

<sup>57</sup>O termo “sobrevivente” foi utilizado pela primeira vez no Brasil por Castro *et alli* (1998). A autora considera como sobreviventes os indivíduos que lograram permanecer nas empresas durante o período de reestruturação, assegurando suas chances de permanência no emprego pelo atendimento às exigências de diversos requisitos impostos pelas empresas (que a autora denomina de “credenciais da sobrevivência” em Guimarães, 2004), entre os quais, aqueles relacionados com características descritivas (sexo e idade), atributos aquisitivos (escolaridade e qualificação da mão-de-obra), o desenvolvimento de competências e o comprometimento com os valores das firmas.

Para obter o consentimento dos trabalhadores com as transformações em curso, as empresas têm adotado políticas salariais (remuneração variável e/ou por mérito) e de carreira que, além de contemplar as novas exigências de qualificação da força-de-trabalho, recompensam as contribuições inovativas e as competências<sup>58</sup> praticadas pelos indivíduos (Carvalho, 1994-a; Carrion, 1997; Santos, 1999; Santos, 2002; Santos e Araújo e Gitahy, 2003; Santos e Araújo, 2003; Santos e Gitahy, 2003). Neste sentido, os sistemas de remuneração variável, que associam salários às performances individuais e/ou coletivas dos trabalhadores, ou ainda, aos resultados da empresa, passariam a induzir a determinação do salário, sobretudo, pelo desempenho e cada vez menos pelo custo de vida (Bourque, Jalette e Trudeau; 2003:22). Conquanto ainda seja possível observar em algumas empresas a coexistência das novas exigências de seleção e de retenção da mão-de-obra com esquemas salariais tradicionais que não remuneram as capacidades adicionais da mão-de-obra (Santos, 1999; Santos, 2002; Santos e Araújo e Gitahy, 2003; Santos e Araújo, 2003; Santos e Gitahy, 2003)<sup>59</sup>.

Embora o objetivo propalado pelas empresas seja o de valorizar os resultados coletivos, a criatividade, a responsabilidade e o comprometimento da mão-de-obra com os valores da empresa, os trabalhadores têm sido submetidos a um processo de individuação, apesar da importância conferida pelas empresas ao trabalho em equipe (Mattoso, 1994; Druck, 2001; Castro e Dedeca, 1998)<sup>60</sup>.

A reestruturação produtiva nas indústrias de processo tem obtido rápida e ampla difusão graças à exclusão dos sindicatos do processo de negociação de novas tecnologias e à sua tímida participação no processo de formação e qualificação dos trabalhadores (Carrion, 1997; Carrion e Garay, 1997; Castro, 1998; Campos, 1998; Santos, 1999; Secoli,

---

<sup>58</sup>Não é minha intenção discutir nesta tese o modelo de competências amplamente debatido pela literatura (Hirata, 1994; Zarifian, 1994 e 1999; Dubar, 1998; Tanguy, 1998), mas apenas ressaltar que a incorporação da noção de competências do indivíduo e da equipe no lugar da qualificação necessária ao posto de trabalho é uma mudança significativa nas indústrias de processo, conquanto a noção de qualificação do posto de trabalho seja ainda um aspecto muito presente, dadas as características e a complexidade da tecnologia envolvida no processo produtivo destas indústrias.

<sup>59</sup>Isto é, as atuais exigências quanto aos requisitos de qualificação da mão-de-obra não estariam associadas a políticas de remuneração mais ousadas que aquelas referentes ao mero pagamento do *reability-wage* (Schmitz, 1988; Carvalho, 1991, 1994-a e 1994-b), valorizando as competências praticadas pela força-de-trabalho, bem como os ganhos de produtividade decorrentes da contribuição dos indivíduos. O *reability-wage* (salário-confiança) é apontado pela literatura como a remuneração característica das indústrias de processo, dada a necessidade do fator confiabilidade na mão-de-obra que opera este tipo de indústria ser fundamental.

<sup>60</sup> O processo de individuação aqui aludido é tomado na perspectiva de Pagès *et alli* (1993).

1998; Gonçalves, 1998). Além disso, parte do estreitamento nos canais de negociação das inovações tecnológicas e organizacionais estaria relacionada ao pouco embasamento e à preparação insuficiente dos sindicatos em questões que envolvem mudanças na esfera produtiva, gerencial e administrativa das empresas (Carrion, 1997; Carrion e Garay, 1997; Secoli, 1998; Gonçalves, 1998; Santos, 1999).

Nesta direção, estudos empíricos na indústria petroquímica constataram que apesar de as mudanças da reestruturação tecnológica e organizacional serem percebidas por dirigentes sindicais dos pólos de Camaçari (BA) e Capuava (SP), estes não eram chamados para negociá-las, sendo o sindicato intencionalmente excluído do processo de discussão das mudanças (Castro, 1998; Carrion, 1997). Também Leite e Rizek (1998) apontaram para a exclusão dos sindicatos no complexo químico paulista. Campos (1998), por outro lado, verificou no complexo de Camaçari que o relacionamento entre empresa e sindicato circunscrevia apenas à esfera da contratação coletiva da categoria e da jornada de trabalho, i.e., baseava-se em temas tradicionais numa esfera marcada pela emergência de novos temas a serem incluídos na agenda sindical, entre os quais, as novas tecnologias, as mudanças na organização do trabalho, os novos padrões de gestão da mão-de-obra e de contratação, educação, qualificação, gênero e emprego (Secoli, 1998; Gonçalves, 1998). Aspecto também considerado por Santos (1999) no tocante ao tratamento da questão sindical e da reestruturação produtiva do setor papeleiro.

Para Druck (2001) e Antunes (1995), contudo, mais do que embasamento em questões que envolvem a gerência das empresas e do trabalho, o problema central das entidades sindicais seria a falta de uma perspectiva política de transformação e de luta pela hegemonia<sup>61</sup> no conjunto da sociedade, refletindo-se esta situação numa espécie de esgotamento do movimento sindical. Por seu turno, Singer (1999) sugere que haveria uma tarefa intelectual a ser desempenhada pelos sindicatos que, na verdade, tem sido negligenciada, qual seja, a de tentar compreender a natureza das transformações da reorganização industrial que se coloca na esfera da dinâmica do processo de acumulação de

---

<sup>61</sup>O conceito de hegemonia remete à definição gramscianiana, na qual em linhas gerais hegemonia é entendida como uma espécie de “liderança consentida”. Desta forma, uma classe é hegemônica quando consegue manter sua liderança e/ou seu domínio moral, político e intelectual perante às demais, nem sempre utilizando (ou utilizando minimamente) o aparato específico da força. Na base desta definição também está a capacidade desta classe em transcender seus interesses corporativos, aglutinando uma variedade de aliados e de “atores” políticos num bloco social de forças, sustentado pela concessão e/ou negociação de interesses. Ver correspondência enviada à Tatiana Schucht datada de 07 de setembro de 1931 em Gramsci (1978: 222-25), e Bottomore (1988: 177-78).

capital. Algumas pesquisas têm mostrado, todavia, que os sindicatos mais representativos no panorama nacional não tenderiam a negligenciar esta questão, ao contrário, a mesma estaria no centro do debate em diferentes categorias e naquelas filiadas à Central Única dos Trabalhadores (Araújo e Gitahy, 1998).

Para concluir, cabe ainda considerar os efeitos sociais do processo de reestruturação produtiva da indústria brasileira. Os estudos críticos apontam para um quadro pouco favorável produzido pelo processo de reestruturação industrial. Isto porque, ao mesmo tempo em que novas políticas de desenvolvimento orientadas para a inserção externa passaram a ser implementadas nos países latinos, assistiu-se à produção de um movimento comum de desarticulação de uma base de trabalho assalariado, significando “tempos mais duros” para a ocupação no continente (Castro e Dedeca, 1998; Singer, 1999).

Apesar da diversidade de situações existentes associadas a este processo tanto no caso latino-americano quanto no caso brasileiro, o argumento central desses autores é que o processo de *reorganização* industrial estaria *desorganizando* e fragilizando o seu núcleo assalariado, provocando desregulação social das relações de trabalho e a perda de direitos sociais historicamente conquistados. Assim, a flexibilização do trabalho que apareceria como uma política para a superação do emprego e da renda, na verdade, ocultaria a perda dos direitos sociais conquistados pelos trabalhadores (Castro e Dedeca, 1998).

Outros efeitos deste processo de reorganização industrial é que com o espectro do desemprego a rondar o mercado de trabalho, os trabalhadores seriam induzidos a pressionar suas entidades de representação no sentido da manutenção do emprego, mesmo que esta “manutenção” signifique maior flexibilidade das relações de trabalho e, ainda, limitações dos direitos adquiridos por meio da ação coletiva (Singer, 1999). Por outro lado, a questão do (des)emprego fortaleceria o poder de barganha das empresas que, valendo-se do significado desta ameaça para os trabalhadores, nas negociações coletivas ou por meio de posturas arbitrárias avançariam em seu processo de reestruturação, alterando normas anteriormente estabelecidas reguladoras da jornada, do contrato de trabalho e dos salários (Castro e Dedeca, 1998). Também Mattoso (1994) aponta nesta mesma direção quando afirma que, na tentativa de reestruturar-se, e sob a bandeira da competitividade internacional, o capital mover-se-ia contra o trabalho organizado.

Outra implicação apontada pela literatura como decorrência dos processos de reestruturação seria a proliferação de novas formas de trabalho precário alimentada por um duplo movimento: por um lado, o aumento do desemprego promovido pelos processos sistemáticos de “enxugamento” da mão-de-obra nas grandes empresas e, por outro, o estímulo dado por estas mesmas empresas ao crescimento da precariedade verificado nas empresas menores, dada a contratação de serviços/produtos a baixos preços também ser conseguida por meio de práticas que estimulariam a baixa remuneração de empregados e/ou a sonegação de obrigações fiscais inerentes à atividade produtiva (Gitahy e Cunha, 1997; Castro e Dedeca, 1998; Leite e Rizek, 1998; Druck, 2001; Guimarães, 2004). Desta maneira, “formas de ocupação bastante diferenciadas estariam ganhando espaço em detrimento do trabalho assalariado” (Castro e Dedeca, 1998:13).

Deste modo, as formas de trabalho cooperativo, de trabalho a domicílio e de trabalho autônomo que aparecem como formas alternativas de inserção de uma parcela da mão-de-obra no mercado de trabalho, de acordo com Castro e Dedeca (1998), na realidade esconderiam relações contratuais de assalariamento disfarçado, mas, sobretudo, desprotegido. A suposta liberdade no exercício do trabalho gozada por aqueles que o realizam ocultaria uma relação de trabalho assimétrica, na qual aquele que contrata valendo-se da instabilidade do emprego – em que pese a dificuldade individual em assegurar a continuidade de suas chances de inserção ocupacional – impõe condições de trabalho às vezes degradantes, muitas vezes estimulando um processo de exacerbação da concorrência entre os diversos segmentos de trabalhadores, pulverizando deste modo a ação coletiva.

Ademais, a “empregabilidade” associada à formação profissional que, apareceria como uma alternativa para superar o problema do desemprego garantindo maiores chances de inserção no mercado de trabalho, ocultaria a transferência da responsabilidade pela não-contratação (ou da demissão, quando for o caso) para os trabalhadores (Hirata, 1997; Pochmann, 1999)<sup>62</sup>.

A literatura especializada aponta para um movimento comum de desarticulação de uma base de trabalho assalariado que, ao mesmo tempo, fragmentaria e comprometeria as

---

<sup>62</sup>Empregabilidade é o termo utilizado para designar, segundo Hirata (1997), a capacidade de obtenção de emprego, ou, a probabilidade de saída do desemprego e ingresso no contingente de empregados.

instituições de representação dos interesses dos trabalhadores. Assim, ao desmobilizar o coletivo de trabalhadores, o processo de reestruturação produtiva provocaria um processo de atomização da ação coletiva (Mattoso, 1994; Druck, 2001; Castro e Dedeca, 1998; Singer, 1999).

Em que pese a difusão da ideologia neoliberal, na qual os direitos de algumas categorias de trabalhadores são apontados como “prerrogativas” face às formas de desproteção social experimentadas pelos demais segmentos de trabalhadores, o processo de reestruturação provocaria além da divisão política e sindical, um movimento de recrudescimento da concorrência entre os diversos segmentos da força-de-trabalho, estimulando, portanto, o individualismo entre os trabalhadores (Boito Júnior, 2002-b:331; Galvão, 2003; Oliveira, 2004).

Além da fragmentação do coletivo de trabalhadores, as novas iniciativas gerenciais “reservariam” um espaço cada vez menor para a atuação sindical ao promoverem a emergência de novas formas para a regulação do conflito, seja por meio da cooptação dos empregados com a finalidade de reduzir as demandas sindicais, seja via introdução de programas de “reuniões de cafezinho” com a gerência, etc.

A partir desta perspectiva, é relevante refletir sobre as relações sociais e políticas que estão sendo sistematicamente construídas e/ou reconstruídas por esse processo de transformações e a que tipo de sociedade os processos de reorganização econômica e industrial em curso estão encaminhando (Leite, 1997). É nesta direção que Castro e Dedeca (1998) argumentam que o conjunto de efeitos produzidos pelo processo de reorganização econômica e industrial tem afetado significativamente as bases estruturais da forma de organização social. Mattoso (1994), por sua vez, sugere que as transformações na esfera do trabalho alterariam não apenas o interior do processo produtivo, bem como o trabalho direto e indireto relacionado com a produção, criando novas e restritas relações de trabalho e reconfigurando os papéis das entidades de representação; mas, por outro lado, acentuariam as características de exclusão econômica e social do sistema capitalista (ver Furtado, 2000). Desta forma, as mudanças no trabalho induziriam a transformações no interior da sociedade, desencadeando um processo de desregulação social para mulheres, negros, jovens, idosos, imigrantes e distintos grupos étnicos.

Se, por um lado, assiste-se à flexibilização dos mercados nacionais, regionais e internos de trabalho como efeito micro e mesossocial deste processo, por outro, os efeitos macrossociais revelam-se pela falta das condições básicas para a sobrevivência, pela proliferação das favelas que vão reconfigurando o espaço urbano, pelo crescimento do trabalho informal, pelo ressurgimento do trabalho infantil e de formas de trabalho escravo, pela multiplicação das formas de violência e do desemprego, repercutindo este último no grupo familiar, afetando a vida doméstica (Castro e Dedeca, 1998; Singer, 1999; Pochmann, 1999). Trata-se, portanto, do aprofundamento de uma sociedade segmentada e dividida, na qual os benefícios advindos do desenvolvimento econômico e tecnológico continuam sendo desigualmente distribuídos, nem sempre significando melhoria das condições de vida e do trabalho (Leite, 1997).

Diante deste quadro de transformações com repercussões mundiais, regionais e locais, que alterações podem ser observadas num ramo específico da indústria: o de **papel e celulose**? Quais as suas implicações para o segmento brasileiro de **celulose de mercado** num contexto de aprofundamento da divisão internacional do trabalho e de sua inserção na cadeia produtiva como fornecedor de fibras aos países centrais produtores de papel e seus derivados? Que conseqüências se verificam nas empresas, nos locais de trabalho e para os trabalhadores?

Para responder essas questões começarei sobrevoando o panorama nacional e internacional das transformações no setor de papel e celulose para, em seguida, fazer uma análise de conteúdo mais particularizado das mudanças específicas realizadas nas empresas brasileiras desse segmento.

Trata-se de um segmento da atividade econômica exposto ao comércio internacional e à globalização e, deste modo, portador de referências multifacetadas e revelador de dimensões significativas que auxiliam na compreensão das implicações da globalização e da reestruturação para a produção, os trabalhadores e suas entidades representativas. E será, portanto, meu instrumento empírico-metodológico para a análise do tema proposto nesta tese.

## **CAPÍTULO II: A NOVA DIVISÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO E AS TRANSFORMAÇÕES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CELULOSE DE MERCADO**

---

A finalidade deste capítulo é contextualizar o surgimento da indústria brasileira de celulose de mercado no panorama nacional, para situar as empresas estudadas na história e na dinâmica das transformações pelas quais passa o setor.

Serão examinados, ao mesmo tempo, o marco regulatório e a política industrial formulada para esta indústria no que concerne a padrões de investimento, políticas públicas, vantagens fiscais visando ao enraizamento e ao desenvolvimento da vocação competitiva desta indústria no Brasil, assim como a sua inserção na cadeia produtiva mundial, sobretudo, a partir do final dos anos 60.

Nesse período, o país tornou-se auto-suficiente na produção e no abastecimento interno de papel e celulose, consagrando-se esta indústria, numa etapa posterior, como fornecedora de fibras aos países centrais produtores tradicionais de papel e seus derivados.

A primeira seção apresenta a trajetória desta indústria no Brasil: os períodos de implantação, consolidação do segmento de celulose de mercado, seu crescimento e desenvolvimento dos anos 30 à década de 80 e a crise enfrentada pelo setor a partir do início dos anos 90.

A seção 2.2 analisa a inserção mais pronunciada da indústria brasileira de celulose de mercado na cadeia produtiva global, a partir da segunda metade dos anos 90, e a sua sagração como provedor de celulose aos produtores tradicionais de países centrais.

## 2.1 – Dos anos 30 à primeira metade da década de 90: implantação, consolidação, crise e reestruturação do setor

A estruturação da indústria de papel e celulose no Brasil baseou-se, num primeiro momento, na ação planejadora do Estado, coordenando políticas públicas, investimentos e a interação de agentes privados nacionais e estrangeiros.

Essa indústria é formada por três segmentos: a) empresas integradas, cujo foco é a produção de papel, mas que também produzem a celulose necessária à sua produção de papel; b) empresas de papel não-integradas, dependentes do fornecimento da celulose para sua produção; e, c) empresas produtoras de celulose de mercado (*market pulp*), orientadas para o fornecimento a clientes nacionais e/ou estrangeiros.

Entende-se por celulose de mercado toda e qualquer celulose para consumo de terceiros, isto é, aquela produzida em determinada planta industrial e que não é consumida pela própria fábrica e/ou suas subsidiárias na produção de papel e seus derivados. As indústrias que assim procedem fazem parte do chamado *market pulp* ou setor de celulose de mercado, cuja produção volta-se basicamente para o mercado externo -, embora algumas empresas destaquem-se pelo fornecimento de celulose de mercado ao mercado doméstico.

No Brasil, o segmento de *market pulp* é constituído por sete empresas: Aracruz Celulose S/A, Bahia Sul S/A, Cenibra S/A, Jari Celulose S/A, Lwarcel Ltda., Riocell S/A e Votorantim S/A (unidade de Jacareí)<sup>1</sup>. Estas empresas integram a Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), órgão sucessor da Associação Brasileira dos Exportadores de Celulose (Abecel) e da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC), desde setembro de 1996. Estes empreendimentos estão geograficamente distribuídos nos estados do Pará (Jari Celulose S/A, antiga Monte Dourado), Bahia (Bahia Sul S/A), Espírito Santo (Aracruz Celulose S/A), Minas Gerais (Cenibra S/A), São Paulo (Lwarcel Ltda. e Votorantim S/A) e Rio Grande do Sul (Riocell S/A).

Com sua cadeia produtiva totalmente implantada no Brasil - abrangendo etapas responsáveis pela produção de madeira, energia, celulose e papel, conversão de artefatos de papel e papelão, reciclagem de papel, produção gráfica e editorial, atividades de comércio,

---

<sup>1</sup> O setor de papel e celulose possui um total de 220 empresas, em 450 municípios de 16 estados e nas cinco regiões brasileiras (Bracelpa, 2004; ver <http://bracelpa.com.br>, site acessado 2 de janeiro de 2005).

um segmento de máquinas e equipamentos para papel e celulose, distribuição e transporte - a indústria brasileira de celulose e papel caracteriza-se por possuir elevadas economias de escala, plantas verticalizadas desde a base florestal, nível elevado de padronização dos produtos, utilização do eucalipto como matéria-prima principal, alta produtividade tanto florestal quanto industrial, além de políticas de comercialização orientadas para exportação (ECIB, 1993-a, b e c).

Ao fazer um balanço da década passada, um recente estudo do BNDES (2001) observa que o período de 1990 a 1999 foi marcado – tanto no panorama nacional quanto internacional - pela preocupação com a preservação ambiental associada ao estabelecimento de programas de reciclagem por parte dos grandes centros consumidores de papel e celulose – o que acabou por induzir uma redução no consumo de fibras virgens e uma elevação no uso de papéis revestidos.

A *América Latina* se destacou como principal produtora de celulose de mercado de eucalipto ao longo da década detendo 56% da produção mundial em 1999 contra 43% em 1990 (BNDES, 2001:20). Desta forma, a América Latina caracteriza-se como região exportadora, enquanto Europa, Ásia/Oceania e América do Norte são considerados centros importadores desta fibra.

Quanto ao *mercado nacional*, a produção de celulose e pastas sofreu um crescimento de 30%, enquanto que a de papel elevou-se em 47%. Ao longo da década de 90, o Brasil manteve sua participação como sétimo produtor mundial de celulose e pastas, detendo cerca de 4% do volume mundial produzido. Em 1999, o país destacou-se como terceiro produtor mundial de celulose de mercado, participando com 9% do volume global produzido, e ainda como o maior produtor de celulose de mercado de eucalipto fabricando 51% do volume mundial.

Segundo este relatório, as principais empresas produtoras de celulose de mercado branqueada de eucalipto – Aracruz, Cenibra, Jarcel, Lwarcel (fabricantes exclusivas de celulose de mercado); Bahia Sul, Votorantim e Klabin Riocell (empresas semi-integradas a papel) - foram responsáveis, em 1999, por 96% da produção brasileira contra 93%, em 1990 (BNDES, 2001: 37).

No que concerne ao *mercado externo*, é importante destacar que em 1990 apenas quatro grandes empresas produtoras de celulose de mercado operavam no país, responsabilizando-se por 98% das exportações. Em 1999 este número elevou-se para seis empresas, notabilizando-se as mesmas por 99% do total exportado para os mercados da Europa, Ásia/Oceania e América do Norte, cuja absorção do volume exportado foi de respectivamente: 41%, 29% e 28%.

Se por um lado, saliento como evidências de uma *fase de amadurecimento* deste segmento no Brasil os modernos projetos de instalação da Bahia Sul e da Votorantim já em meados da década de 90, bem como os projetos de expansão, ampliação e/ou modernização da capacidade produtiva da Aracruz, Cenibra, Votorantim, Jarcel, Klabin Riocell e Lwarcel iniciados ao longo dos 90 e/ou partidos no início dos anos 2000; por outro, lembro que a consolidação do segmento de celulose de mercado no país foi resultado de um processo de interações entre políticas públicas, iniciativas empresariais nacionais e estrangeiras, além do desenvolvimento de atividades de pesquisa e desenvolvimento em universidades, centros de pesquisa e empresas.

A meta que, *a priori*, era desenvolver a indústria de papel com a finalidade de suprir o mercado interno, acabou por estabelecer também o segmento de celulose de mercado ou mercado da polpa (*market pulp*): fatia do setor orientada, sobretudo, ao comércio internacional. O quadro, a seguir, faz uma periodização histórica do setor:

### Quadro 2.1

#### Trajatória da Indústria Brasileira de Papel e Celulose no Brasil (1)

Período	Desenvolvimento da indústria	Tecnologia	Política de financiamento e incentivos fiscais
<b>1930-1955</b>	<p>Origem da indústria de papel. Fundação de empresas nacionais e estrangeiras ou constituídas por imigrantes (Ver Mendonça Jorge, 1992).</p> <p>Construção (1941) e partida (1946) do complexo industrial da Klabin do Paraná de Celulose em Telêmaco Borba (PR): celulose sulfito de fibra longa.</p>	<p>Demanda por volumes elevados de capital para a aquisição de áreas para plantio; falta de domínio dos procedimentos de engenharia de processos específicos para celulose;</p> <p>falta de gerentes experientes e de operários qualificados; produção interna de celulose insuficiente; custos de frete excessivos.</p> <p>Fibra longa como padrão de fibra utilizado para a produção de celulose. Primeiro grande impulso do setor pós a 2ª Guerra e início da exploração comercial de espécies florestais de fibra curta proveniente do eucalipto.</p>	<p>Inexistência de proteção tarifária adequada.</p>
<b>1956-1961</b>	<p>Período do primeiro impulso com o Plano de Metas, no qual observa-se expansão da capacidade produtiva do setor e a garantia do auto-abastecimento do país em celulose.</p> <p>Foram fundadas as seguintes empresas: Rigesa (1953), Cia Suzano (1956), Manville (1958), expansão da Klabin (1958), Ripasa (1959), Champion (1959).</p>	<p>Preocupações com a garantia do suprimento da madeira para as fábricas, seleção de espécies mais aptas e o aumento das escalas de produção.</p> <p>O eucalipto passou a ser a principal fonte de fornecimento de fibras para a produção de celulose.</p>	<p>Criação de um mecanismo de financiamento de longo prazo (BNDE).</p> <p>Elevação do grau de proteção à produção local.</p>
<b>1963-1973</b>	<p>Período atravessado pelo Milagre Econômico (1969-1973). Neste período a produção de celulose em 1973 é o triplo daquela observada em 1963, e a capacidade produtiva de fibra curta o dobro da capacidade de fibra longa para o mesmo período.</p> <p>Consolidação do “padrão eucalipto”.</p> <p>Aracruz Celulose (1972) e Cenibra (1973) iniciam suas operações.</p>	<p>Inexistência de economias de escala; custos elevados; atraso tecnológico; equipamentos defasados e baixo nível de qualidade dos produtos.</p> <p>Criação de centros de pesquisa como Embrapa e o IPEP associado à ESALQ-USP e à Champion, Rigesa, Duratex e Suzano.</p> <p>Presença no país de empresas produtoras de bens de capital e de projetos de engenharia: Voith (1966), Jaakko Pöyry (1969), Mo Do (1972), A.Araújo (1969), Montcalm (1971), e a Tecnomont (1960).</p>	<p>Financiamento dos projetos de implantação e/ou expansão da capacidade produtiva de celulose pelo BNDE através da Resolução 276/67.</p> <p>Através da Lei no. 5.106 de 02/09/1966 foi criado um programa de incentivos fiscais ao reflorestamento com a finalidade de subsidiar e estimular a formação de florestas.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de literatura revisada, 1999-2003.

(\* ) Cia Suzano (filial da Leon Feffer&Cia), Rigesa (associada à West Virginia Pulp and Paper), Manville (da Manville Corporation), Champion (Champion Corp).

**Quadro 2.2**  
**Trajétoria da indústria brasileira de papel e celulose no Brasil (2)**

<b>Período</b>	<b>Desenvolvimento da indústria</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>Política de financiamento e incentivos fiscais</b>
<b>1974-1979</b>	<p>O setor ganha um impulso significativo através do II PND. Há uma forte participação do Estado através da elaboração de políticas industriais visando o desenvolvimento do setor.</p> <p>Início das operações da Riocell (1974) e Monte Dourado (1975).</p> <p>Elaboração do IPNPC cujo objetivo era um aumento de 85% da capacidade produtiva de celulose a fim de gerar excedentes para exportação.</p> <p>Criação do Programa Especial de Exportação.</p> <p>Sistematizadas metas para a formação de florestas e distritos industriais com concentração próximas às fábricas a fim de reduzir custos como os de transporte.</p>	<p>Apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico pelo Estado através da criação e/ou manutenção de centros de pesquisa cujo objetivo fosse a pesquisa aplicada; forte atuação do IPEF, Embrapa, CTCP/IPT, ESALQ-USP, UFPR, UFV, USP, UNICAMP.</p> <p>Migração dos técnicos dos centros de pesquisa para a iniciativa privada.</p> <p>Organização de centros de pesquisa internos às empresas.</p> <p>Instituição de esquemas tripartites: capital nacional, estrangeiro e estatal com a finalidade de exploração econômica e aquisição de tecnologia.</p>	<p>Financiamento do BNDE projetos vinculados ao desenvolvimento da indústria de celulose: compra de equipamentos produzidos no país, projetos de desenvolvimento tecnológico, de modernização e de reorganização industrial.</p> <p>Participação do BNDE em alguns projetos como sócio controlador.</p> <p>Consolidação da lei de incentivos fiscais visando atender aos interesses dos grupos privados do setor que tivessem como meta a integração entre o projeto florestal e sua utilização industrial; criação do IBDF e do FASET com a finalidade de captar e distribuir os recursos do programa de incentivo.</p>
<b>1980-1989</b>	<p>Período caracterizado pela chamada “década perdida”.</p> <p>Consolidação da indústria brasileira de celulose de mercado no mercado internacional.</p> <p>Início das atividades da Bahia Sul (1988).</p>	<p>Desenvolvimento de atividades <i>In-house</i> de P&amp;D florestal e industrial.</p> <p>II PNPC durante o governo Sarney. II Ciclo de Investimentos do Setor prevendo investimentos para o segmento industrial e florestal da ordem de US\$ 3,8 bilhões e US\$ 280 milhões, respectivamente; US\$ 1,8 bilhão para a indústria de papel e US\$ 200 milhões para pastas; ampliação de 3,5 milhões de toneladas/ano para 6,6 milhões de toneladas/ano de celulose; de 4,5 milhões de toneladas/ano para 8,4 milhões de toneladas/ano de papel; além de 312 mil toneladas/ano para 848 mil toneladas/ano de pastas.</p>	<p>Expansão da capacidade produtiva das indústrias que continuaram recebendo apoio do BNDES.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de literatura revisada, 1999-2003.

**Quadro 2.3**  
**Trajétoria da indústria brasileira de papel e celulose no Brasil (3)**

<b>Período</b>	<b>Desenvolvimento da indústria</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>Política de financiamento e incentivos fiscais</b>
<b>1990-1999</b>	<p>Entrada dos países asiáticos no mercado internacional, elevando os estoques de celulose de mercado; crise de preços; reestruturações; modernização tecnológica das indústrias do setor.</p> <p>Fusões e aquisições acompanhando a tendência internacional.</p> <p>Principais investimentos do período: Cenibra (nova linha de 400 mil toneladas/ano), Votorantim (expansão em 280 mil ton/ano) e Aracruz Celulose (ampliação em 215 mil ton/ano). No segmento de papel: Klabin, Votorantim e Orsa.</p> <p>Investimentos da ordem de US\$ 13 bilhões durante a década em projetos de expansão, elevação da capacidade produtiva, introdução de inovações tecnológicas de processo e controle de processo, florestais e ambientais.</p>	<p>Pressões ambientais por parte dos países desenvolvidos; aprimoramento da tecnologia ambiental e de controle de processo.</p> <p>Diversificação de produtos.</p> <p>Introdução de novas tecnologias de produto (celulose livre de cloro elementar, celulose branqueada com oxigênio, etc.), tecnologias de processo e da microeletrônica no controle de processo.</p>	<p>Apoio do BNDES para a realização do III Ciclo de Investimentos no Setor.</p>
<b>2000-2003</b>	<p>Expansões de capacidade produtiva: Aracruz, Riocell, Cenibra, Lwarcel, Jarí e Votorantim.</p> <p>Aquisições: da Jarí pelo Grupo Orsa (1999), da Cenibra pela JBP (2001), da Riocell pela Aracruz (2002). A Votorantim adquiriu 28,5% das ações da Aracruz Celulose (o que representa quase a produção anual de uma das três fábricas da empresa).</p> <p>Anunciado em 2003 o Programa de Investimentos do Setor Brasileiro de Celulose e Papel da ordem de US\$ 14,4 bilhões para o período 2003-2012.</p>	<p>Atualização tecnológica com introdução de novas gerações de controle de processo, microeletrônica, equipamentos de produção.</p> <p>Desenvolvimento de novas tecnologias na área de biotecnologia florestal (Genoma do Eucalipto) levado a cabo por empresas, universidades e governo.</p>	<p>Apoio do BNDES ao Programa de Investimento.</p> <p>Objetivos do plano de investimentos: i) duplicar exportações de celulose; ii) manter participação do Brasil no mercado internacional de papel; iii) suprir plenamente a expansão da demanda doméstica e reduzir importações.</p> <p>Apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia ao Projeto Genoma do Eucalipto.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de literatura revisada, 1999-2003.

Assim, dos anos 30 aos 50, a produção de celulose no Brasil desenvolveu-se primordialmente em função da necessidade do abastecimento interno para as empresas produtoras de papel, que utilizavam a importação de celulose como o principal meio de obtenção de matéria-prima. Até então, a importação de celulose no Brasil estava isenta de impostos e era possível encontrar produtos de qualidade no mercado internacional<sup>2</sup>.

O país enfrentava dificuldades para estabelecer uma indústria de celulose pelo fato de ainda não existir fonte de fibras adequadas, pois as espécies utilizadas na obtenção da pasta de celulose provenientes dos Estados Unidos e da Europa (coníferas) não eram adaptáveis ao clima brasileiro. O padrão dominante de fibra utilizado na produção de celulose, até então, era o da fibra longa proveniente das coníferas norte-americanas e européias, havendo todo um esforço por parte das empresas brasileiras no sentido de adaptar a produção de celulose à utilização das matérias-primas nacionais tais como aparas, trapos, palha de arroz, bambu, bagaço de cana-de-açúcar, lírio, capim ou mesmo o próprio pinho do Paraná (araucária).

A inexistência de fonte de fibras adequadas, diferente do padrão dominante nos Estados Unidos e da Europa, implicava determinadas dificuldades no processo de aquisição de tecnologia de terceiros, acarretando desta maneira um esforço inicial de pesquisa com a finalidade de identificação de espécies substitutas, além de adaptação destas espécies ao processo produtivo existente.

Além disso, existia o fato de a indústria ser capital-intensiva, exigindo recursos muito mais elevados que uma indústria de papel na sua implantação. O país ressentia-se de capacitação técnica e gerencial, domínio dos procedimentos de engenharia de processos e proteção tarifária adequada<sup>3</sup>. Tais foram os obstáculos para o desenvolvimento do setor,

---

<sup>2</sup>O surgimento das fábricas de celulose no Brasil esteve fortemente associado ao desenvolvimento das indústrias de papel, principalmente, a partir dos anos 30. Entretanto, em conformidade com Mendonça Jorge (1992), as origens da indústria de celulose remontam ao século XIX, quando a indústria papelreira começa a crescer e a diversificar-se muito vinculada à expansão da economia cafeeira. Algumas fábricas de papel já podiam ser encontradas no final do século passado, entre elas: José S. de Araújo (1883-RJ), Companhia Fábrica de Papel Petrópolis (1870-Petrópolis), Fábrica de Papel Paulista (1889), Companhia Melhoramentos de São Paulo (1883), além de 17 fábricas em funcionamento já instaladas no ano de 1907, conforme dados do primeiro censo industrial realizado pelo Centro Industrial do Brasil (Mendonça Jorge, 1992:8-9). Também empreendimentos importantes tais como o da Companhia Fabricadora de Papéis de propriedade da família Klabin, além da *Anglo Brazilian Pulp and Paper Mills Co.* foram anunciados em 1908 e 1912, respectivamente, ambos anteriores à Primeira Guerra Mundial. Por volta de 1918 cerca de 14 fábricas operavam no Brasil, além de três fábricas em construção. Todavia, o país enfrentava restrições para produzir celulose em larga escala.

<sup>3</sup> É relevante citar que, em 1941, foram iniciadas as obras de construção do conjunto industrial da Klabin do Paraná de Celulose no município de Telêmaco Borba (PR) e, em 1946, foi posto em operação o projeto de celulose sulfite de fibra

principalmente até o período da 2<sup>a</sup>. Guerra Mundial quando a indústria de papel e celulose teve o seu primeiro grande impulso. Foi nesse período que se iniciou a exploração comercial de espécies florestais de fibras curtas provenientes principalmente do eucalipto (Terra, 1993). Neste sentido, no decorrer dos anos 40 e 50 as bases para o estabelecimento de uma indústria de celulose foram sendo consolidadas através da montagem de um quadro institucional de apoio do Estado iniciada, *a priori*, durante o Plano de Metas.

Durante o período do Plano de Metas (1956 a 1961), o setor experimentou uma expansão significativa de sua capacidade produtiva saltando de 77,8 mil toneladas/ano em 1956 para 278,1 mil toneladas/ano em 1962 (Mendonça Jorge, 1992:30); garantindo desta forma o auto-abastecimento do país em celulose. O eucalipto passou a se constituir na principal fonte de fornecimento de fibras para a produção de celulose, superando as fontes alternativas anteriores e outras questões passaram a ser consideradas para a consolidação do setor no cenário nacional: a garantia do suprimento de madeira para as fábricas; a seleção de espécies mais aptas; o aumento das escalas de produção (Mendonça Jorge, 1992).

No que diz respeito à garantia do suprimento da madeira foi criado através da Lei no. 5.106 de 2 de setembro de 1966 um programa de incentivos fiscais ao reflorestamento, com a finalidade de subsidiar e estimular a formação de florestas, beneficiando pessoas físicas e jurídicas contribuintes do Imposto de Renda. Entendia-se como relevante este programa na medida em que se constituía como uma ferramenta fundamental para a diminuição dos custos de implantação dos projetos de expansão das principais empresas do setor, devido ao longo prazo de maturação dos investimentos e ao controle do suprimento de fibras. Além disso, representava uma alternativa à base florestal que se estava tornando escassa não respondendo com resultados positivos às tentativas de reflorestamento e, ao mesmo tempo, significava um partilhamento do risco inerente à exploração comercial do eucalipto – pouco aceito no mercado internacional devido à qualidade da celulose obtida a partir de suas fibras.

---

longa (pasta mecânica e papel-jornal) na Fazenda Monte Alegre. O projeto da Klabin do Paraná significou um marco na história do desenvolvimento da indústria de papel e celulose brasileira por três motivos fundamentais: 1) por se tratar de um projeto representativo de uma fábrica integrada, ou seja, produção de celulose e papel reunidas numa só planta; 2) com a utilização de recursos florestais próprios; 3) além de um visível relacionamento entre a iniciativa privada e o Estado, este último fomentando o desenvolvimento do setor através da proposição de políticas públicas (Mendonça Jorge, 1992).

A economia de escala na indústria brasileira era praticamente inexistente. A indústria também possuía custos elevados, atraso tecnológico, equipamentos defasados e baixo nível de qualidade dos produtos. Desta maneira, ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) coube o papel de fomentador da atividade de celulose e papel no Brasil, já que através da Resolução no. 276/67 esta agência dava aos projetos de implantação e/ou expansão da capacidade produtiva de celulose, prioridade no financiamento (Mendonça Jorge, 1992).

Do ponto de vista da seleção de espécies mais aptas, o setor também pôde contar com um apoio institucional bastante significativo. Foram criados neste período centros de pesquisa como a Embrapa e o Instituto de Pesquisas Florestais (IPEF), este último associado à Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ-USP) e a algumas empresas do ramo (Champion, Rigesa, Duratex, Suzano) visando produzir tecnologia na área florestal. Além disso, destaca-se a presença de empresas produtoras de bens de capital e de projetos de engenharia que se constituíram no país durante este período (Mendonça Jorge, 1992)<sup>4</sup>.

Durante o “Milagre Brasileiro” (1969 a 1973) algumas dificuldades do setor foram equacionadas, mesmo não existindo ainda uma política industrial explícita voltada para ele (Dalcomuni, 1997). A produção de celulose de fibra longa saltou de 136,4 mil toneladas/ano em 1963 para 329,8 mil toneladas/ano em 1973, e a produção de celulose de fibra curta que em 1963 era de 183,1 mil toneladas/ano passou para 642 mil toneladas/ano em 1973. Neste sentido, a produção de celulose em 1973 era o triplo daquela observada em 1963 e a capacidade produtiva de fibra curta o dobro da capacidade de fibra longa para o mesmo período (Mendonça Jorge, 1992:44).

As dificuldades enfrentadas pela indústria de celulose como baixas escalas de produção, falta de garantia de suprimento de madeira e ausência de proteção tarifária foram equacionadas. E como resultado das estratégias e da proposição de políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento do setor foram constituídas no final dos anos 60 e no

---

<sup>4</sup> Como é o caso da Tecnomont (1960), Voith (1966), Jaakko Pöyry (1969), A.Araújo (1969), Montcalm (1971), Mo Do (1972).

início da década de 70: a **Riocell** (1967), a Monte Dourado (1967) – atual **Jari Celulose**, a **Aracruz Celulose** (1972) e a **Cenibra** (1973).

É importante enfatizar que todos os projetos constituídos neste período tiveram características comuns, as quais Mendonça Jorge (1992) denominou de “padrão eucalipto”, entre elas:

- a utilização da fibra curta de eucalipto como matéria-prima;
- grandes escalas de produção;
- a presença marcante do Estado no financiamento de projetos através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE)<sup>5</sup>;
- e, incentivos fiscais<sup>6</sup>.

Deve-se destacar que foi durante o período de 1974 a 1979, marcado pelo II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que o segmento de celulose de mercado se consolidou no panorama nacional e internacional. A política industrial do Governo Geisel executada através do I Plano Nacional de Papel e Celulose (I PNPC) foi fundamental para a consolidação do setor.

As principais metas do I PNPC eram um aumento de 85% da capacidade produtiva de celulose a fim de gerar excedentes para exportação e abastecer o mercado interno; e de 25% no caso da produção de papel suficiente para suprir o mercado interno (Dalcomuni, 1997)<sup>7</sup>. O plano propunha uma produção de 4,2 milhões de toneladas para 1980, sendo que

---

<sup>5</sup> Sua participação nos investimentos totais dos empreendimentos característicos da década de 70 era de cerca de 60%, além de condições de financiamento facilitadas (ver Mendonça Jorge, 1992:59-60).

<sup>6</sup> Coube ao Estado o papel de estabelecer uma legislação que estimulasse e privilegiasse os grandes grupos econômicos que tivessem como meta a integração entre o projeto florestal e a sua utilização industrial, criando desta forma barreiras institucionais à entrada de novos grupos no setor. A legislação dos incentivos fiscais emerge em meados da década de 60, mas é na década de 70 que a mesma se consolida visando atender aos interesses dos grupos privados do setor. Algumas instituições foram reformuladas e até mesmo criadas com a finalidade de captar e distribuir os recursos provenientes do programa de incentivos, entre elas, o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF) e o Fundo de Investimento Setorial (FISSET). Enquanto a função do FISSET era negociar e distribuir os incentivos fiscais, o IBDF permanecia com a tarefa de aprovar e fiscalizar projetos, tendo seu papel reforçado no que diz respeito à seleção dos investidores, respectivamente. Os incentivos fiscais representavam quase 10% (Cr\$ 152 milhões) do montante de recursos financiados ao setor de celulose e papel no período (Cr\$ 1,6 bilhão).

<sup>7</sup> Considerando essas metas, o PNPC recomendava ao BNDES, dentre outras medidas: apoiar ampliações e modernizações das unidades industriais existentes; estimular a implantação de novas fábricas de papel, celulose e pasta mecânica, bem como a fusão, incorporação ou outras formas de associação de empresas do setor, visando a melhorar a eficiência e obter economias de escala; estimular a pesquisa para ampliar a substituição de fibra longa por fibra curta na fabricação de papel em geral, com especial ênfase no papel de imprensa; estimular o desenvolvimento da reciclagem de papéis; apoiar

deste total 2 milhões de toneladas seriam destinadas ao mercado externo. O cumprimento dessas metas estava associado a quantias de investimentos da ordem de US\$ 1,5 bilhão, além de mais US\$ 720 milhões caso o segmento conseguisse alcançar em 1980 uma meta de exportação da ordem de 1.200 mil toneladas de celulose. Desta forma, os investimentos adicionais seriam efetivados com o objetivo de alcançar o restante da produção desejada, possibilitando a exportação de mais de 800 mil toneladas de celulose.

Fazia-se, portanto, necessário financiar os projetos considerados prioritários e, em certa medida, estratégicos do ponto de vista do II PND. Entretanto, a política de financiamento executada pelo BNDE em favor da constituição do segmento de celulose de mercado acabou por constituir-se num elemento de incentivo à capitalização das empresas, ainda que o período fosse marcado pelo investimento e crescimento produtivo destas, já que do montante de recursos injetados pelo Banco na atividade produtiva no período de 1975 a 1987 a título de financiamento, somente 26% retornaram ao caixa do governo (Mendonça Jorge, 1992). Neste sentido, 74% desses recursos constituíram-se em “gigantescas doações patrimoniais ao setor privado” (Mendonça Jorge, 1992: 62).

Formulou-se também na esfera do II PND um outro programa denominado Programa Especial de Exportação no qual se esperava atingir já a partir de 1983, através de inversões da ordem de US\$ 17 milhões, uma quantidade excedente de 80 milhões de toneladas para exportação – o que possibilitaria uma receita acumulada em torno de US\$ 51 bilhões (Mendonça Jorge, 1992).

Uma vez detectada a insuficiência de reservas florestais, também foram definidas metas para a formação de florestas a fim de prover com matéria-prima o complexo industrial previsto. Entre elas, o reflorestamento de uma área mínima de 4 milhões de hectares, áreas ou distritos que deveriam concentrar-se, preferencialmente, próximas às

---

medidas que incentivassem a liberação de reservas florestais pertencentes às indústrias siderúrgicas, concedendo estímulos financeiros para a conversão dos altos-fornos à base de carvão vegetal, de modo que estes pudessem trabalhar com coque metalúrgico; estimular a compra de equipamentos nacionais, assim como a contratação de serviços de engenharia em empresas brasileiras; estimular a participação da Fibase, quando necessário, para o fortalecimento da empresa nacional; estimular a redução dos efeitos poluidores das unidades fabris, bem como a recuperação de produtos químicos empregados no processo industrial; estimular a integração floresta-indústria, em termos espaciais e empresariais, evitando a dispersão de recursos florestais e minimizando os custos de exploração, transporte e produção; e apoiar a pesquisa florestal, com o objetivo de obter melhoria dos resultados técnicos e econômicos no reflorestamento, na introdução, seleção e melhoria de espécies, no espaçamento, na adubação, na mecanização, na exploração florestal etc. (BNDES, 2002:9). Salvo o incentivo ao uso do coque metalúrgico em substituição ao carvão vegetal, estas medidas do PNPC foram fundamentais para a conformação do atual perfil da indústria brasileira de celulose e papel (BNDES, 2002:09).

fábricas que seriam implantadas a fim de, entre outros fatores, reduzir custos (como os de transporte)<sup>8</sup>.

Além disso, o plano impunha aos novos projetos determinadas exigências que deveriam ser observadas pelas agências governamentais quando da solicitação de financiamento, entre elas: a) tamanho das novas fábricas compatível com a média internacional; b) aquisição de equipamentos e de serviços de engenharia preferencialmente no mercado interno; c) aquisição de tecnologias que diminuíssem a poluição ambiental; d) busca de um esforço no sentido de aumentar a eficiência das empresas e melhorar suas instalações produtivas em se tratando de programas de expansão; e) suprimento de madeira garantido, seja próprio, seja de terceiros.

Coube ainda uma vez ao Estado o papel de garantidor do desenvolvimento, desta vez, através do estabelecimento de barreiras [institucionais] à entrada, objetivando incentivar somente a participação dos grandes grupos e assim garantir o crescimento do setor. Para finalizar, o plano também abordava em suas linhas gerais a questão do *déficit* na oferta de celulose, em virtude do aumento no consumo mundial da fibra – o que de certa forma constituía-se num grande incentivo para o desenvolvimento da capacidade produtiva do setor brasileiro de celulose de mercado, devendo o Brasil ofertar até o final do século, conforme previam as estimativas do plano, cerca de 6,2% da capacidade mundial ao mercado internacional. Deve-se sublinhar que as indústrias constituídas neste período nasciam voltadas para a atividade exportadora, daí a denominação de celulose de mercado ou *market pulp*.

Se para o conjunto da economia os anos 80 foram caracterizados como a “década perdida”, para a indústria de celulose de mercado este período foi de expansão. Preocupados em liquidar suas dívidas no início dos anos oitenta e, já líquidos e

---

<sup>8</sup> É importante destacar o caso do Espírito Santo, no qual segundo estudos desenvolvidos pela Comissão Estadual de Planejamento Agrícola da Secretaria da Agricultura, oito municípios capixabas formariam um distrito industrial: Conceição da Barra, São Mateus, Linhares, Fundão, Serra, Boa Esperança e Aracruz. Estes municípios foram escolhidos obedecendo aos seguintes critérios: 1) facilidade de escoamento da produção tendo em vista a proximidade dos mercados; 2) a existência de extensas áreas sem utilização econômica; 3) condições topográficas favoráveis; 4) interesse declarado de investidores na região, entre outros. Isto posto, o papel do Estado nesta questão seria o de possibilitar a aquisição dessas áreas para plantio pelas empresas, seja desapropriando seja disponibilizando-as a preços irrisórios, a fim de que a iniciativa privada concretizasse os objetivos do plano. Como foi o caso da Aracruz, já que segundo Mendonça Jorge (1992) existem suspeitas de que o general Ernesto Geisel tenha decretado visando à Reforma Agrária áreas de desapropriação na região de Aracruz e adjacências, possibilitando a compra destas terras pela empresa.

capitalizados em meados do mesmo período, os grupos produtores encontravam-se prontos para iniciar o *segundo ciclo de investimentos* através do II Plano Nacional de Papel e Celulose (II PNPC), que foi concebido no Governo Sarney, no final de 1987.

O II PNPC estabelecia as seguintes metas até 1995: 1) ampliar a oferta de celulose de 3,4 milhões para 6,6 milhões de toneladas/ano; 2) ampliar a oferta de papel de 4 milhões para 8,4 milhões de toneladas/ano; 3) ampliar a oferta de pasta de 312 mil para 848 mil toneladas/ano; 4) implantar florestas destinadas ao auto-abastecimento das fábricas; 5) aumentar as exportações de celulose de 921 mil para cerca de 1.400 mil toneladas/ano e as de papel de 543 mil para 820 mil toneladas/ano; 6) privilegiar, com tratamento preferencial das entidades governamentais de desenvolvimento, os investidores de reconhecida capacidade financeira e competência empresarial; 7) proporcionar incentivos fiscais para importação de equipamentos e implantação de florestas; 8) estimular a capitalização das empresas pela abertura de capital; e, 9) cobrir as importações com financiamento externo ou com capital próprio das empresas (BNDES, 2002:14-15).

O novo plano previa investimentos para o segmento industrial e florestal da ordem de US\$ 3,8 bilhões e US\$ 280 milhões, respectivamente. Além de outros US\$ 1,8 bilhão para a indústria de papel e US\$ 200 milhões para pastas, em função de uma projeção de elevação na demanda mundial entre 2% e 3%, ou, um acréscimo de 3 a 4 milhões de toneladas/ano de celulose de mercado até 1995 (Mendonça Jorge, 1992:131).

Este programa foi responsável pelo surgimento da **Bahia Sul Celulose S/A**. Localizada no município de Mucuri (BA), esta empresa foi fruto de uma associação entre: a Companhia Suzano (37,77%), a CVRD (30,91%, através das Florestas Rio Doce), a Bndespar (27,66%) e a IFC (3,66%) para implantar uma fábrica de celulose de fibra curta branqueada de eucalipto com capacidade de 420 mil toneladas/ano e uma máquina de papel de imprimir e escrever com capacidade de 230 mil toneladas/ano. Desta maneira, este projeto atendia à necessidade de expandir tanto a produção de papel como a exportação de celulose, já que apenas cerca de 45% da celulose produzida seria consumida pela empresa. Todavia, o projeto original foi revisto e teve sua capacidade ampliada para 500 mil toneladas/ano de celulose e 250 mil toneladas/ano de papel. A fábrica de celulose iniciou suas operações em 1992 e a máquina de papel em 1993 (BNDES, 2002:15).

Também neste período, o Grupo Votorantim adquiriu o projeto da Celpav (então controlado pela Bndespar), para produzir celulose *kraft* branqueada de eucalipto integrada à produção de papel de imprimir e escrever<sup>9</sup>. Esta fábrica iniciou suas atividades em 1991. No ano seguinte, o Grupo adquiriu o controle acionário das Indústrias de Papel Simão (BNDES, 2002:15). As empresas adquiridas pelo Grupo passaram a se chamar **Votorantim Celulose e Papel**.

Fundamentalmente, nos anos 80, as indústrias do setor consolidaram o lugar da produção brasileira no mercado internacional, expandiram sua capacidade produtiva e para isso continuaram recebendo apoio financeiro do BNDES, bem como empreenderam seus esforços no desenvolvimento tecnológico através de atividades *in-house* de pesquisa e desenvolvimento não apenas florestal, mas também industrial.

Nos anos 90, o setor de celulose de mercado tanto no cenário nacional quanto internacional foi palco de transformações relacionadas com a globalização e a liberação dos mercados, com a agudização da competição internacional e emergência de novas formas de competição, com mudanças tecnológicas e organizacionais, e com transformações na qualidade da demanda de produtos vinculados à utilização da celulose (Santos, 2002; Santos, 1999; ECIB, 1993-a, b e c)<sup>10</sup>.

A gênese destas transformações associa-se principalmente ao ano de 1993, quando ocorreu a maior queda nos preços da celulose. Neste período, os preços que se situavam em torno de US\$ 840/tonelada em 1990, caíram para algo da ordem de US\$ 340/tonelada. Langlois (1996) menciona o período de 1990 a 1993 como aquele marcado pela crise mundial da indústria de papel e celulose e no qual se verificou uma queda de preços, em termos reais, jamais vista desde a crise de 1930 pela qual passou o setor papeleiro. A literatura setorial e acadêmica tem creditado esta queda a uma situação cíclica de superoferta no segmento, provocada pela entrada em operação de novas capacidades numa conjuntura mundial recessiva, bem como ao aumento do uso de reciclados em detrimento da utilização de fibras virgens (BNDES, 1994; ECIB, 1993-a, b, e c; Langlois, 1996:79-82).

---

<sup>9</sup> Celulose *kraft* é aquela obtida a partir de processo sulfato.

<sup>10</sup> Diferentes tipos de celulose passaram a ser produzidos, entre eles: *Totally Chlorine Free* (TCF), *Elementar Chlorine Free* (ECF), *Almost Chlorine Free* (ACF), *Photopulp* (PP), Schoeller (SC), Procter & Gamble (P) e *Standart*, entre outros.

Dentre os novos ofertantes é relevante destacar a Indonésia, cuja produção de celulose vem sendo triplicada nos últimos anos, transformando-se no maior fornecedor do sudeste asiático (BNDES,1994)<sup>11</sup>. A presença de um marco regulatório frouxo relativo à regulamentação ambiental e a disponibilidade de vantagens comparativas, tais como: florestas tropicais com ótima insolação (o país é praticamente cortado ao meio pela linha do Equador) que contribui para acelerar o crescimento e a maturidade das espécies destinadas à produção de celulose; a proximidade aos mercados asiáticos emergentes como Taiwan, China e Singapura e a disponibilidade de mão-de-obra abundante e barata, têm transformado a Indonésia em *low cost producer* e em um país atraente para a implantação de novos projetos (BNDES, S/d:11; ver Langlois, 1996:82)<sup>12</sup>.

Diante deste quadro, os produtores brasileiros de celulose de mercado adotaram mecanismos de defesa para a sustentação dos preços, bem como para a saída da crise, entre os quais, programação de paradas extraordinárias de produção a título de manutenção preventiva visando à diminuição da oferta e ao enxugamento dos estoques; desativação de algumas unidades produtivas com elevado custo de operação por tempo indeterminado; retardo na divulgação de informações estatísticas sobre produção e estoques de celulose; programas de redução de custos, tais como: redução de níveis hierárquicos, externalização de atividades fora do *core business* das empresas, alienação de imóveis próprios não-operacionais como residências, lojas, lotes, clubes, etc.; desenvolvimento de produtos com tecnologias ambientais orientadas para a redução e tratamento de efluentes e certificação pelas normas da série ISO9000 e 14000 (ECIB, 1993 e BNDES, vários anos), em atendimento às exigências dos países desenvolvidos.

A partir de 1994, iniciou-se um período de recuperação do segmento produtor de celulose de mercado, com as empresas obtendo um maior volume de vendas a preços mais elevados<sup>13</sup>. Inaugurou-se neste período um *terceiro ciclo de investimentos* do segmento de

---

<sup>11</sup> Em apenas 20 meses, a Indonésia conseguiu implantar duas fábricas - Indah Kiat e Indorayon - com capacidade inicial de 200 mil e 160 mil toneladas/ano, respectivamente, no período considerado. Ao longo da década de 90, destaca-se também o crescimento anual médio da produção da Indonésia de cerca de 20,7% contra 5,8% do Brasil (BNDES, 2001: 33).

<sup>12</sup> Os projetos mais representativos (em termos de capacidade produtiva) do período correspondente a esta fase de ampliação da oferta no Leste Asiático estão disponíveis em: BNDES (1994); BNDES (1995) e Santos (1999).

<sup>13</sup> Em particular, a Aracruz Celulose que fechara o 2º trimestre de 1994 com prejuízos da ordem de US\$ 21 milhões, já em setembro do mesmo ano obteve um lucro líquido da ordem de US\$ 155 milhões. Da mesma forma, a Riocell conseguiu reverter uma situação de prejuízo de R\$ 7 milhões em junho de 1994, para um lucro líquido de R\$ 15 milhões no trimestre

celulose de mercado, induzido pelo aumento da competitividade devido à entrada dos países asiáticos no mercado internacional, da crise de preços provocada pela elevação dos estoques internacionais, das pressões ambientais que o setor tem atravessado e, especialmente, em função do crescimento do consumo mundial de papel (2,8% a.a.) e da elevação da demanda mundial de celulose de eucalipto a uma taxa de crescimento de 3,5% ao ano (BNDES, 1998).

Estima-se, portanto, que entre 1993 e 1997 tenha sido investido um volume de recursos da ordem de US\$ 3 bilhões na otimização da capacidade produtiva do setor, na melhoria da qualidade, na redução de custos e em áreas florestais. De acordo com dados divulgados pelo BNDES (1998), os investimentos mais significativos no período em questão foram os da Cenibra (nova linha de 400 mil toneladas/ano), Votorantim (expansão em 280 mil ton/ano) e Aracruz (ampliação em 215 mil toneladas/ano)<sup>14</sup>.

Quanto às fontes de recursos para a viabilização destes investimentos, novamente o setor pôde contar com o apoio do BNDES no financiamento de parte significativa de suas despesas<sup>15</sup>. Outras fontes de recursos utilizadas foram a geração do caixa das empresas, além de captações da ordem de US\$ 1,5 bilhão através do lançamento de títulos no exterior (BNDES,1998).

Os investimentos na capacidade produtiva resultaram em um aumento de 23% na quantidade comercializada no mercado internacional neste período, elevando a participação brasileira de 17,8% para 20,3% em decorrência do volume adicional produzido pela Cenibra, Votorantim, Bahia Sul e Aracruz Celulose S/A. Desta maneira, estimava-se um volume global de recursos para realizar os investimentos necessários, no período de 1998 a 2005, da ordem de US\$ 8,8 bilhões ou uma média de US\$ 1,1 bilhão por ano (BNDES,1998).

---

posterior (BNDES,1994). E, já no ano seguinte, o comércio mundial de celulose alcançou um volume de 28 milhões de toneladas, significando uma movimentação de divisas da ordem de US\$ 25 bilhões em decorrência da elevação dos preços em 1994.

<sup>14</sup> No segmento de papel destacaram-se os investimentos realizados pelos grupos Klabin, Votorantim e Orsa, possibilitando um aumento de 27% na produção também para os anos de 1993 a 1997 (BNDES,1998).

<sup>15</sup> Neste período, o Banco desembolsou uma quantia da ordem de US\$ 1,87 bilhão, correspondendo a cerca de 60% do valor desembolsado pelo segmento.

## 2.2 - A inserção da indústria brasileira de celulose de mercado na cadeia produtiva global: de meados da década de 90 ao início dos anos 2000

A dinâmica hierárquica da divisão internacional do trabalho entre os países da tríade e os países periféricos pode ser evidenciada neste setor **com nuances específicas**, já que o setor de papel e celulose é, em geral, intensivo em tecnologia. Entretanto, por um lado, os elos “para trás” desta cadeia que associam maiores custos de produção, consumo energético e produtos com menores valores agregados tenderiam a se concentrar nos países periféricos, estabelecendo-os como fornecedores de “matéria-prima na forma de *commodity* com alto valor agregado” para empresas oriundas de países desenvolvidos. Por outro lado, os encadeamentos “para frente” que combinam menores custos de produção e maior agregação de valor na medida em que se avança nas etapas produtivas da cadeia tenderiam a ser evidenciados nas empresas localizadas em países centrais (ver Pochmann, 2002; Dupas, 2002; Sholte, 2000; Dicken, 1998). Apenas para exemplificar, o quadro abaixo demonstra a relação entre o faturamento obtido em cada etapa da cadeia produtiva, tomando como base a realidade setorial brasileira.

**Quadro 2.4**  
**Faturamento do setor por atividade – 2001 (mil R\$)**

<b>Atividade</b>	<b>Mil R\$</b>	<b>%</b>
Pastas de alto rendimento – PAR	26.798	0,19
Pastas químicas e semiquímicas (celulose)	3.601.317	25,12
Papel	9.238.085	64,44
Artefatos (refere-se às empresas integradas)	1.469.460	10,25
<b>Total</b>	<b>14.335.660</b>	<b>100</b>
Fonte: Celulose Online ( <a href="http://www.celuloseonline.com.br">www.celuloseonline.com.br</a> ), página acessada em 3 de outubro de 2004.		

Ao avaliar a reestruturação da indústria canadense de papel e celulose e seus efeitos sobre a mão-de-obra e as comunidades não-metropolitanas, isto é, aquelas que dependem economicamente das atividades das empresas florestais instaladas no seu entorno, Langlois (1996:79-82) observa que, tradicionalmente, o mercado internacional para celulose e papel estava dividido em três segmentos, a saber: 1) o Canadá era fornecedor de celulose e papel jornal ao mercado americano; 2) os países escandinavos aprovizionavam o resto da Europa em produtos florestais; e, 3) a Ásia, sobretudo o Japão, ocupava os espaços excedentes. Ainda uma vez aqui, é elucidativa a proeminência dos países da tríade (América do Norte,

Europa e Japão) no domínio deste mercado. Entretanto, na nova configuração mundial, o autor reconhece que os novos produtores meridionais, dentre os quais o **Brasil** (ao lado de Chile, Portugal e Indonésia), passaram a deter ¼ do mercado mundial das exportações de celulose de mercado e constata a existência de uma progressão da América Latina, desde os anos 70, no fornecimento de produtos relativos a esta *commodity* ao mercado mundial.

Do mesmo modo, destaco a perspectiva de o Brasil ocupar o primeiro lugar como player global da celulose na América Latina, com o deslocamento da produção de celulose de fibra curta desde o hemisfério Norte para o hemisfério Sul. Os produtores do Sul (América Latina, Ásia e África) representavam, ao final da década de 90, cerca de 47% da produção mundial no segmento de celulose de mercado de fibra curta (ver tabela em anexo)<sup>16</sup>.

Alguns fatores contribuíram para este deslocamento Norte-Sul. No que concerne ao Brasil foi possível observar neste período a instalação de novas fábricas, expansões da capacidade produtiva, o suprimento de fábricas a partir de florestas plantadas e de alto rendimento. Quanto ao sul, destaca-se a entrada em operação de novas fábricas na Ásia (principalmente na Indonésia)<sup>17</sup>. A tabela 2.1 destaca a presença de cinco empresas brasileiras entre os maiores produtores mundiais de celulose de mercado branqueada de fibra curta, além de produtores asiáticos.

Outro fator explicativo desta nova geo-economia dos espaços produtivos associa-se ao declínio do nível de integração das empresas líderes em papel que passam a ser potenciais compradores de fibras. Desta forma, o fechamento de fábricas de celulose em determinados países centrais, como ocorrido recentemente nos Estados Unidos e Canadá, demonstra a intenção desses produtores focalizarem seus negócios em produtos de alto valor adicionado (papel e utilidades, além de máquinas e equipamentos), delegando aos produtores do Sul a produção de celulose, bem como toda a cadeia produtiva para trás desde o plantio de florestas que têm importantes impactos ambientais.

---

<sup>16</sup> Ver Cordeiro, João (*Associate Principal* da Jaakko Pöyry). “Celulose de mercado e integração: perspectivas e desafios à indústria brasileira”. Revista **O Papel**, julho de 2001, pág. 80.

<sup>17</sup> Exemplos: Indah Kiat, Riau Andalan e Musi. “O fornecimento de madeira a algumas destas fábricas, ao contrário do que acontece no Brasil, ocorre principalmente a partir de madeiras de florestas tropicais”. In: Cordeiro, João (*Associate Principal* da Jaakko Pöyry). “Celulose de mercado e integração: perspectivas e desafios à indústria brasileira”. Revista **O Papel**, julho de 2001, pág. 80.

Isso confirma a observação feita por Pochmann (2002), Dupas (2002) e Dicken (1998) sobre a predominância de empresas exportadoras de *commodities* baseadas em mão-de-obra intensiva e/ou recursos naturais nos países de periferia, bem como a respeito da existência de associações com transnacionais para produção de frações da cadeia produtiva que exigem baixos custos de trabalho. A tabela 2.2 evidencia os maiores produtores mundiais de papel e utilidades, elos finais da cadeia e produtos de maior valor agregado, indicando a proeminência dos produtores do Norte neste segmento.

**Tabela 2.1**  
**Os 25 maiores produtores mundiais de celulose de mercado de fibra curta**

<b>Posi- ção</b>	<b>Produtores</b>	<b>Países onde as empresas têm fábricas</b>	<b>Capaci- dade (1000 t/a)</b>	<b>%</b>
1	Aracruz Celulose S.A.	<b>Brasil</b>	2000	10
2	Asia Pacific Resources International Holdings Ltd.	Indonésia	1750	9
3	ENCE - Empresa Nacional de Celulosas S.A.	Espanha	875	4
4	Celulose Nipo-Brasileira S.A. (Cenibra)	<b>Brasil</b>	820	4
5	International Paper	EUA, Canadá, Nova Zelândia	805	4
6	Domtar Inc.	EUA, Canadá	700	3
7	Stora Enso	Finlândia, Suécia e Portugal	670	3
8	Parsons & Whittemore Corporation	EUA	650	3
9	Södra Skogsägarna AB	Escandinávia- Suécia	540	3
10	Mitsubishi Corporation	Japão	540	3
11	Smurfit-Stone Container Corp.	EUA, Canadá	515	3
12	Asia Pulp & Paper Co. Ltd.	Indonésia	505	2
13	Portucel Group	Portugal	505	2
14	PT Kiani Kertas	Indonésia	500	2
15	Weyerhaeuser Corporation	Canadá e EUA	455	2
16	PT Tanjung Enim Lestari Pulp & Paper	Indonésia	450	2
17	Donghae Pulp Co. Ltd.	Coréia	440	2
18	Suzano Corporation (Bahia Sul)	<b>Brasil</b>	440	2
19	Ilim Pulp Enterprise	Rússia	420	2
20	UPM-Kymmene	Escandinávia- Finlândia	410	2
21	Metsä Group	Escandinávia- Finlândia	410	2
22	Bowater Corporation	Canadá, EUA	400	2
23	Votorantim Group	<b>Brasil</b>	370	2
24	Nippon Unipac Holding	Japão	350	2
25	Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A./Holding (Riocell)	<b>Brasil</b>	340	2
<b>SUBTOTAL</b>			<b>15.860</b>	<b>78</b>
<b>OUTROS</b>			<b>4.415</b>	<b>22</b>
<b>TOTAL</b>			<b>20.275</b>	<b>100</b>

Fonte: Jaakko Pöyry Consulting, 05/08/2002.

(\*) *Fluff pulp* excluída;

(\*\*) Não inclui fibra longa e nem mista.

**Tabela 2.2**  
**Os 25 maiores produtores mundiais de papel e papelão**

<b>Posição</b>	<b>Produtores</b>	<b>País de origem da matriz</b>	<b>Capacidade (1000 t/a)</b>	<b>%</b>
1	International Paper	EUA	15058	4
2	Stora Enso	Finlândia-Suécia	14895	4
3	UPM-Kymmene	Finlândia	11695	3
4	Oji Corporate	Japão	9264	3
5	Georgia-Pacific Corp.	EUA	9103	3
6	Weyerhaeuser Corporation	Canadá	8722	2
7	Smurfit-Stone Container Corp.	EUA	8132	2
8	Nippon Unipac Holding	Japão	7874	2
9	Abitibi-Consolidated	Canadá	7747	2
10	Metsä Group	Finlândia	6306	2
11	MeadWestvaco Corporation	EUA	6226	2
12	SCA Corporation	Suécia	6125	2
13	Asia Pulp & Paper Co. Ltd.	Singapura (Indonésia)	6019	2
14	Norske Skog	Noruega	5779	2
15	Sappi Limited	África do Sul	5114	1
16	Jefferson Smurfit Group plc	Irlanda	4318	1
17	Bowater Corporation	Canadá	4231	1
18	Kimberly-Clark Corporation	EUA	4209	1
19	Mondi Group	África do Sul	3714	1
20	Kappa Packaging N.V.	Holanda - GB	3435	1
21	Temple-Inland Corporation	EUA	3414	1
22	Domtar Inc.	EUA	3159	1
23	Myllykoski Corporation	Finlândia	2770	1
24	Rengo Co. Ltd.	Japão	2576	1
25	Daio Paper Corporation	Japão	2503	1
<b>SUBTOTAL</b>			<b>162.385</b>	<b>46</b>
<b>OUTROS</b>			<b>187.385</b>	<b>54</b>
<b>TOTAL</b>			<b>349.770</b>	<b>100</b>

Fonte: JaakkoPöyry Consulting, 05/08/2002.

(\*) A maioria das empresas tem fábricas em diversos países e continentes.

O que se evidencia, portanto, é um movimento de intensificação das hierarquias na divisão internacional do trabalho dessa cadeia produtiva, induzindo à especialização da indústria brasileira em celulose (ao invés de papel e/ou utilidades), de fibra curta (em oposição a outros tipos de fibra, tais como longa e/ou mista), de eucalipto (no lugar de outras espécies, aproveitando os benefícios advindos desta espécie para a produção de papéis específicos, bem como as vantagens climáticas do país para a produção deste tipo de fibra).

Elementos que ajudam a exemplificar esta hierarquia dos espaços produtivos referem-se ao crescimento, nos últimos anos, da integração da produção às vendas ao mercado. Assim, cerca de 1/3 da celulose *kraft* internacional é destinada, segundo Cordeiro (2001-b), ao mercado cativo ou aos contratos de longo prazo fechados com antecedência entre compradores e vendedores.

É relevante assinalar que nesses acordos notabilizam-se geralmente os países da tríade como compradores de celulose, como sublinham os seguintes casos:

- as vendas da Cenibra (localizada em Minas Gerais) para compradores cativos no Japão (41%), Europa (30%) e Estados Unidos (16%);
- as vendas da Klabin (Brasil) para sua *joint-venture* com a Kimberly-Clark, evidenciando vendas domésticas cativas (Cordeiro, 2001);
- as vendas de celulose de eucalipto da Aracruz (Estado do Espírito Santo) para produtores integrados na Europa (38%), América do Norte (36%), Ásia (23%), América Latina (3%);
- as vendas da Jari (norte do Pará) em 2001 para a Europa (59%), Ásia (21%), América Latina (12%) e América do Norte (8%); e
- as vendas da Bahia Sul (Bahia), no ano de 2000, para América do Norte (31%), Europa (28%), Ásia (4%), América Latina (4%) e Mercado Doméstico Cativo (33%)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Dois elementos auxiliam na interpretação da elevada percentagem de vendas domésticas cativas desta empresa: 1) a Bahia Sul é uma empresa integrada a papel e, portanto, utiliza a celulose que produz em sua fábrica de papel; 2) recentemente a empresa foi adquirida pelo Grupo Suzano, podendo ser fornecedora das empresas de papel e utilidades

Ao examinar as especializações tecnológicas observa-se um movimento contrário *vis-à-vis* à produção de celulose que se desloca desde o Norte ao Sul, pois os produtos de alto valor agregado da cadeia produtiva e a produção de bens de capital para a indústria papelreira permanecem no hemisfério Norte<sup>19</sup>. Mesmo que os países produtores de celulose do Sul disponham de uma indústria de bens de capital instalada em seus territórios através de filiais de multinacionais, a tecnologia de máquinas e equipamentos para o setor de celulose e papel tende a ser desenvolvida pelas matrizes estrangeiras geralmente localizadas no Norte, obstando o atendimento imediato das necessidades locais dos países que não dominam a tecnologia requerida e se ressentem com a indisponibilidade de mão-de-obra técnica local e com a prestação de serviços relativos a montagem de equipamentos, engenharia de projetos, etc.<sup>20</sup>.

Essa situação se reproduz no contexto brasileiro, pois os atuais produtores de bens de capital para a indústria de celulose e papel instalados no país são controlados por empresas multinacionais e delas dependentes em relação à tecnologia. O BNDES (2001:98), por exemplo, aponta para o desaparecimento das maiores indústrias nacionais especializadas em montagem, bem como das empresas de engenharia, ao mesmo tempo em que revela o desaquecimento do setor de bens de capital no país com as empresas “sobreviventes” diversificando e oferecendo os seguintes serviços: manutenção e inspeção de equipamentos, limpeza industrial, desmonte e reinstalação de equipamentos usados, serviços relacionados com gerenciamento ambiental. No entanto, se comparados ao desenvolvimento e produção de bens de capital, os serviços oferecidos por essas empresas são menos intensivos em capital e tecnologia.

O quadro, a seguir, mapeia a nacionalidade dos principais fornecedores e o custo aproximado dos equipamentos mais significativos de uma fábrica de celulose de grande

---

deste Grupo. Fontes dos percentuais: <http://www.aracruz.com.br>; <http://www.bahiasul.com.br>; <http://www.cenibra.com.br>; <http://www.riocell.com.br>; <http://www.jari.com.br>.

<sup>19</sup> A maior parte dos produtores de bens de capital para a indústria de celulose e papel (tanto de processo quanto de controle de processo) são provenientes de países centrais, os quais também concentram maiores investimentos em atividades de inovação tecnológica, pesquisa e desenvolvimento, etc..

<sup>20</sup> Um estudo recente realizado pelo BNDES (2001:96) aponta que apenas vinte países podem ser considerados produtores de bens de capital, entre os quais: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Inglaterra, França, Itália, Rússia, Espanha, Brasil, Suíça, Suécia, Finlândia, Canadá, República Tcheca, China e Coreia.

porte (700 mil ton/ano)<sup>21</sup>. Alguns itens de grande porte essenciais nessa indústria são fabricados sob encomenda (pátio de madeira, caldeira de recuperação, máquina de secagem, máquina de papel e outros), em oposição aos produtos seriados de utilização generalizada como bombas e motores.

**Quadro 2.5**  
**Principais fornecedores de equipamentos para uma grande fábrica de celulose (1)**

Área	Fornecedores	País de origem	Custo
Pátio de Madeira	Andritz; Koch; Valmet	Áustria - Finlândia	28
Picador	Timberjack; Morbark, Andritz; Valmet	EUA, Finlândia e Suécia - Áustria Finlândia	3
Linha de Branqueamento	Kvaerner; Valmet, Andritz-Ahlstrom	Noruega Finlândia Finlândia	55
Caldeira de Recuperação	CBC; Ahlstrom; Kvaerner	Brasil Finlândia Noruega	60
Planta Química	Cellchem; Eka Nobel; Sterling	- Holanda e Suécia -	22
Digestor	Kvaerner; Ahlstrom, Valmet	Noruega Finlândia Finlândia	55
Caustificação/Forno	Kvaerner; Andritz; Ahlstrom; F. L. Schmidt	Noruega Áustria Finlândia -	45
Precipitador	Alstom; Enfil; F. L. Schmidt	França - -	6
Evaporação	Kvaerner; Ahlstrom; Confab; APV	Noruega Finlândia - -	32
Máquina de secar	Voith; Valmet	Alemanha Finlândia	110
Fonte: BNDES Setorial, Rio de Janeiro, no. 14, p. 99, set. 2001. Alterações realizadas com a colaboração de João Cordeiro da Jaakko Pöyry-Finlândia, em 26/09/02. (*) Custo em US\$ milhões.			

<sup>21</sup> Os dados são dos fornecedores da Fábrica “C” da Aracruz que entrou em operação em 2002.

**Quadro 2.6**  
**Principais fornecedores de equipamentos para uma grande fábrica de celulose (2)**

Área	Fornecedores	País de origem	Custo
Subestação	ABB; Alstom; Siemens; Rockwell; GE	Suíça e Suécia França Alemanha - -	12
Motores	WEG; Eberle; Gevisa; ABB;	Brasil - - Suíça e Suécia	-
Bombas	Sulzer; Canberra; ABS	Alemanha - -	-
SDCD	ABB; Honeywell; Yokogawa; Foxboro	Suíça e Suécia EUA Japão -	5
Instrumentação	Foxboro; Yokogawa	- Japão	-
Tratamento de Água	Degremont; US Filter		5
Válvulas	Control; Neles; Ficher	- Finlândia -	-
Turbo-gerador	Alstom; Siemens	França Alemanha	35
Fonte: BNDES Setorial, Rio de Janeiro, no. 14, p. 99, set. 2001. Alterações realizadas com a colaboração de João Cordeiro da Jaakko Pöyry-Finlândia, em 26/09/02. (*) Custo em US\$ milhões.			

Seguindo a tendência mundial evidenciada em outros setores da atividade econômica, é possível observar a existência de um movimento de concentração produtiva e de reestruturação patrimonial no setor de papel e celulose em nível internacional, através de um processo de fusões e associações entre grandes empresas formando *players* globais com a finalidade de ampliar as escalas de produção e de mercado, obter ganhos de custos, elevar os investimentos em tecnologia, logística, *marketing*, técnicas de venda e gestão de negócios garantindo níveis de competitividade compatíveis aos dos grandes *players* globais<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Consultar o periódico especializado: Celulose & Papel (1998).

Para Scholte (2000), Pochmann (2002) e Dupas (2002), o processo de fusões e aquisições ocorre como uma tentativa de articulação de estratégias defensivas e ofensivas de mercado, com a finalidade de expandir áreas de influência e/ou enfrentar grandes players globais<sup>23</sup>.

Também Langlois (1996) aponta para o processo de fusões e aquisições na indústria papelreira como um fenômeno mundial, destacando casos significativos de empresas americanas, canadenses, finlandesas e asiáticas que se uniram visando à formação de grandes conglomerados produtores de papel e seus derivados.

No último quartel da década de 90, alguns exemplos de mega-fusões e aquisições de gigantes se destacaram no cenário internacional. A Abitibi-Consolidated Inc., maior companhia canadense de papel de imprensa do mundo uniu-se a Norske Skogindustrier da Noruega e à Hansol Paper da Coreia do Sul formando uma aliança de US\$ 1 bilhão para criar a maior produtora de papel de imprensa da Ásia (fora do Japão). A Internacional Paper, maior produtora de papel e celulose dos Estados Unidos anunciou a compra por US\$ 263 milhões a Zellerbach, unidade de distribuição da Mead Corporation, a sétima empresa do país. A Stora AB e a Enso Oyi, empresas de reflorestamento da Suécia e Finlândia, firmaram um acordo de troca de ações no valor de US\$ 5,6 bilhões para criar a Stora-Enso, tornando-se a maior fabricante mundial de papel (BNDES, vários anos; Gazeta Mercantil 1997-98; outros periódicos)<sup>24</sup>. Além disso, sobretudo, no oeste e leste do Canadá também foi expressivo o movimento de fusões, aquisições e mudanças na propriedade das empresas no setor de papel e celulose, conforme SCEP (2004:11-13)<sup>25</sup>.

Um outro movimento importante observado nos últimos anos refere-se ao fechamento de fábricas, sobretudo, nos países da América do Norte. Movimento que os sindicatos têm tentado debelar com o apoio dos trabalhadores e das comunidades locais (Lévesque e Murray 1998 e 2003; Langlois, 1996, etc). O movimento de fusões e

---

<sup>23</sup> Entre 1990 e 1999 o volume de fusões e aquisições mundial evoluiu de 150 para 720 bilhões de dólares. Em 1996, as cem maiores corporações mundiais detinham cerca de um terço do estoque global de investimento direto e eram responsáveis por 80% do fluxo de pagamentos internacionais de *royalties* e *fees*, ou seja, de transferência de tecnologia. O faturamento total das empresas transnacionais em 1992 somava 4,8 trilhões de dólares, tendo dobrado de valor desde 1982 (Dupas, 2002).

<sup>24</sup> Essas duas empresas se uniram à Aracruz Celulose para formar a Veracel Celulose que está sendo construída no sul do estado da Bahia

<sup>25</sup> Ver quadros em anexo.

aquisições das grandes empresas produtoras tradicionais destes países combinado, por outro lado, ao movimento de fechamento de parte de suas fábricas têm efeitos para a indústria brasileira de papel e celulose, para os trabalhadores e suas entidades sindicais. Os exemplos mais significativos de fechamentos de fábricas no Canadá são apresentados nos quadros a seguir:

**Quadro 2.7**  
**Fechamento de fábricas na indústria canadense de celulose e papel (1989-1993)**

Ano	Empresa	Localidade	Produção
1989	Papiers Raymond	Saint-Raymond, Qc	Papéis à base de pasta mecânica
1990	Rolland	Mont-Rolland, Qc	Papéis finos
1991	Noranda	Atholville, N.B.	Celulose kraft
	Cascades	Port-Cartier, Qc	PCTM
	Cascades	Jonquière, Qc	Celulose kraft
	Donohue	Matane, Qc	PCTM
1992	PFCP	Tríos-Rivières, Qc	Papéis à base de pasta mecânica
	Abitibi-Price	Thunder Bay, Ont	Papel jornal
1993	PFCP	Gold River, C.-B.	Papel jornal

Fonte: Langlois (1996:78).  
(1) Qc: Québec  
(2) Ont: Ontário  
(3) C.-B : Colombia-Britânica  
(4) PFCP : Produits forestiers Canadien Pacifique  
(5) PCTM : pâte chimico-thermo mécanique

**Quadro 2.8**  
**Fechamento de fábricas de celulose, papéis e cartões no Canadá (2000-2003)**

Ano	Empresa	Fábrica	Categoria	Comentários
2000	Gallaher Paper	Thorold	Papéis finos	Permanente
	Tripap	Trois- Rivières	Papéis de especialidade	permanente
2001	Uniforêt	Port Cartier	Celulose BCTMP	Fechamento indefinido
2002	Domtar	St-Catherine	Papéis finos	Permanente
	J.Ford	Portneuf	Papeis de especialidade	Fechamento indefinido
	Skeena Cellulose	n.d.	Celulose comercializada	Reinício previsto para 2004
2003	Cascades	Cap-de-la-Madeleine	Celulose comercializada	Fechamento indefinido
	Weyerhaeuser	Sturgeon Falls	Médio	À venda
	Smurfit-Stone	Thunder Bay	Médio	À venda

Fonte: SCEP (2004:10).

**Quadro 2.9**  
**Fechamento de máquinas de papel canadenses (2000-2003)**

<b>Ano</b>	<b>Empresa</b>	<b>Fábrica</b>	<b>Número</b>	<b>Categoria</b>	<b>Comentários</b>
2001	ACI	Kenora	MP # 8	Papel jornal	Permanente
2003	Bowater	Thunder Bay	MP # 3	Papel jornal	Fechamento indefinido
	Bowater	Donancona	MP # 3	Papéis de especialidade	Permanente
	ACI	Port Alfred	MP # 2	Papel jornal	Permanente
	ACI	Port Alfred	MP # 1,3,4	Papel jornal	Fechamento indefinido
Fonte: SCEP (2004:10).					
(*) MP # : Máquina de Papel número tal.					

Também no Brasil - onde o setor é bastante pulverizado e caracterizado por um leque de pequenas, médias e grandes empresas - tem sido cada vez mais freqüente o movimento de fusões e aquisições patrimoniais por parte das empresas seguindo a tendência internacional. Os casos a seguir foram levantados em 1999 e, embora já tenham ocorrido mudanças específicas até o presente momento em seus projetos originais, merecem ser destacados a fim de ilustrar esse movimento de concentração de capital no setor<sup>26</sup>:

<sup>26</sup> Ver Celulose e Papel, 1998 no. 70, pág. 14.

**Quadro 2.10**  
**Fusões e aquisições no setor brasileiro de papel e celulose**

<b>Período</b>	<b>Transação</b>	<b>Localidade</b>
<b>Década de 90</b>	Associação da empresa sueca Stora AB com o grupo Odebrecht (e, posteriormente, com a Aracruz Celulose) para implantação da Veracel Celulose S/A, uma fábrica com capacidade de produção de 750 mil toneladas de celulose por ano.	Eunápolis (BA)
	Aquisição da Ripasa Papel e Celulose pela Votorantim, negócio que, à época, estava sendo avaliado em US\$ 400 milhões.	Cubatão (SP)
	Associação da Klabin ao grupo norte-americano Kimberly-Clark Corporation com a finalidade de instalar uma fábrica de papéis descartáveis na Argentina.	Pilar (Argentina)
	Compra da Papel Simão e da Celpav também pela Votorantim.	Interior paulista (SP)
	Venda da fábrica de papel Pirahy de propriedade da Souza Cruz por US\$ 62 milhões para a Schweitzer-Mauduit (sediada em Atlanta).	Rio de Janeiro (RJ)
	Compra da participação de 42,5% (US\$ 17,8 milhões) da Ripasa na Celulose do Maranhão S/A (Celmar) pela Cia. Vale do Rio Doce.	Maranhão (MA)
	Compra da Indústria de Papel Arapoti S/A (Inpacel) e da Bamerindus Agroflorestal (BAF) pela Champion, negócio que foi fechado em R\$ 84 milhões. As duas empresas pertenciam ao Banco Bamerindus e estavam sob intervenção do Banco Central.	São Paulo (SP)
	Criação da BC2 que estava sendo articulada pela Companhia Vale do Rio Doce. De acordo com dados de relatórios setoriais, a BC2 como estava sendo denominada, poderia se constituir numa das maiores empresas de celulose de eucalipto do país, reunindo sob a mesma administração as indústrias Bahia Sul, Cenibra e Celmar.	Bahia (BA)
	Compra da Jarí Celulose pelo Grupo Orsa.	Monte Dourado (PA)
<b>2001</b>	Suzano Papel adquiriu a participação da Cia. Vale do Rio Doce na Bahia Sul, passando a deter 100% de seu capital.	Mucuri (BA)
	VCP passou a ser acionista da Aracruz, com 28% do capital votante.	Aracruz (ES)
	Klabin comprou a Igaras das empresas Suzano e da norte-americana Riverwood. A empresa possuía 9 unidades, mas o negócio não incluiu a divisão de embalagens Múltiplas.	Santa Catarina (SC)
	Japan Brazil Paper and Pulp (consórcio japonês) conquistou 100% do capital da Cenibra.	Belo Oriente (MG)
	Aracruz adquiriu a participação da Odebrecht (supracitada) na Veracel.	Mucuri (BA)
	Pisa foi comprada pela Norske Skog.	Paraná (PN)
	International Paper adquiriu a Champion.	Mogi Guaçu (SP)
<b>2003</b>	Compra da Riocell pela Aracruz Celulose.	Guaíba (RS)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos em periódicos especializados e estudos setoriais.

A perspectiva de empresas internacionais do setor passarem a atuar no Brasil ou ampliarem futuramente sua atuação seja como investidoras, seja como produtoras diretas

no país é uma outra tendência a ser assinalada, como atestam os casos da International Paper, Stora Enzo e da Norske Skogindustrier recém-chegadas ao Brasil<sup>27</sup>.

A partir de 2001 assistiu-se a movimentos nacionais e globais em direção ao aumento da escala de produção, tais como: crescente processo de adequação da produção ao consumo - caracterizado pelo condicionamento da produção a vendas efetivas, evitando-se estoques elevados, que caíram significativamente no período, possibilitando a superação do ciclo de baixa que afetou o setor recentemente; investimentos em ampliação e modernização da produção com as empresas procurando expandir sua atuação externa, mediante maior penetração em mercados atuais e novos (especialmente os mercados asiáticos); investimentos na base florestal, a partir das vantagens comparativas brasileiras, visando manter e ampliar sua posição de *player* global<sup>28</sup>.

Além das vantagens comparativas intrínsecas que caracterizam o setor, notadamente no cultivo de florestas, no estado da arte em biotecnologia e na constante atualização tecnológica e de gestão, outra prerrogativa para o setor brasileiro é o fato de que enquanto várias fábricas têm sido fechadas em países de economia mais madura, como foi o caso do fechamento de diversas fábricas norte-americanas, o Brasil possui um parque moderno mais adequado às demandas da sociedade e dotado de padrões tecnológicos ambientais mais rigorosos que os de vários países produtores<sup>29</sup>.

A partir do ano de 2000 chama a atenção o fato de que todas as seis empresas da amostra estavam, e/ou estão passando e/ou concluindo no momento, processos de ampliação e/ou modernização de sua capacidade produtiva num total de 1.672 milhões ton/ano (conforme tabela), para tanto recebendo volume de recursos do BNDES da ordem de US\$ 13 bilhões ao longo da última década.

---

<sup>27</sup> Bracelpa (2002). In: <http://www.bracelpa.org.br>.

<sup>28</sup> Bracelpa, 2002. Idem.

<sup>29</sup> O Papel (julho 2001:82).

Tabela 2.3

## Projetos e intenções de investimentos - Celulose de mercado (2000-2005)

	Aumento da capacidade - Em 1000 t/ano					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Celulose</b>	<b>52</b>	<b>92</b>	<b>385</b>	<b>1.450</b>	<b>800</b>	<b>802</b>
<b>Fibra Curta</b>	<b>50</b>	<b>82</b>	<b>385</b>	<b>1.450</b>	<b>800</b>	<b>802</b>
<b>Branqueada</b>	<b>50</b>	<b>82</b>	<b>385</b>	<b>1.450</b>	<b>800</b>	<b>802</b>
Aracruz (Aracruz-ES)	0	0	0	700	0	0
Bahia Sul (Mucuri-BA)	0	0	110	0	0	0
Celmar (Imperatriz-MA)	0	0	0	0	0	500
Cenibra (Belo Oriente-MG)	35	0	0	0	300	0
Champion (Três Lagoas-MS)	0	0	0	0	500	0
Jari (Monte Dourado- PA)	0	0	120	0	0	0
Klabin Riocell (Guaíba-RS)	0	0	70	0	0	0
Lwarcel (Lençóis Paulista-SP)	0	70	0	0	0	0
Nobrecel (Pindamonhagaba-SP)	0	12	0	0	0	0
Ripasa (Limeira-SP)	15	0	0	0	0	0
Suzano (Suzano-SP)	0	0	85	0	0	0
Votorantim (Jacareí-SP)	0	0	0	0	0	302
Veracel (Eunápolis-BA)	0	0	0	750	0	0

Fonte: Bracelpa, 1999.

É importante salientar que previsões das consultorias especializadas em celulose e papel indicaram que a demanda mundial de celulose deveria crescer nos próximos anos a uma taxa média anual de 2,7%, destacando-se a celulose de fibra curta com elevação de 4,5%. Para o segmento de papel e papel-cartão as previsões foram de crescimento da ordem de 2,2%<sup>30</sup>. Assim, baseadas nas previsões de que, a partir de 2003, o cenário para as exportações apresentaria uma melhora sensível em valor e quantidade, as empresas do setor

<sup>30</sup> As projeções realizadas pela Bracelpa para o ano de 2003 indicavam crescimentos da ordem de 13% e 5% na produção de celulose e de papel, respectivamente (Bracelpa, 2003. In: <http://www.bracelpa.com.br>).

intensificaram seus programas de investimentos, para atender ao crescimento da demanda mundial<sup>31</sup>.

Desta maneira foi elaborado um Programa de Investimentos do Setor Brasileiro de Celulose e Papel, para o período 2003-2012, estimado em US\$ 14,4 bilhões. Constituem objetivos deste plano duplicar exportações de celulose, manter participação do Brasil no mercado internacional de papel, suprir plenamente a expansão da demanda doméstica e reduzir importações. Para tanto, faz-se necessário a ampliação da área de florestas plantadas, a ampliação de capacidade industrial e a promoção da competitividade. Estima-se que o plano de investimentos poderá proporcionar a geração de 60 mil novos empregos nesta indústria<sup>32</sup>.

Destaco ainda, como relevante projeto para esta década no tocante às novas tecnologias na área florestal (biotecnologia), a formação da Rede Brasileira de Pesquisa do Genoma do *Eucalyptus* – o chamado Projeto Genolyptus -, cujo objetivo é o desenvolvimento, seqüenciamento e mapeamento de informações genômicas responsáveis por determinadas características de diferentes espécies de eucalipto, entre as quais: crescimento, densidade, lignina, comprimento, resistência a doenças e pragas, qualidade de fibras e produtividade florestal (metro cúbico por hectare)<sup>33</sup>.

Vale também salientar como tendência deste processo de inserção global das cadeias produtivas, as instituições de governança que ganham força e terreno neste setor, desde 1996, tanto na área industrial quanto florestal e ambiental. Recentemente foi criada a primeira associação global do setor, que é o Conselho Internacional das Associações de Papel e Celulose (*International Council of Forest and Paper Associations - ICFPA*), para atuar de forma conjunta nas questões que afetam os produtores de papel e celulose de todo o mundo. Este Conselho é uma entidade formada por associações congêneres do setor em outros 39 países, representando indústrias responsáveis por 75% de todo o papel produzido no mundo e por mais de 50% da produção mundial de madeira. O ICFPA é também um fórum para ações conjuntas em áreas desde a comunicação até a coleta de dados. Seu

---

<sup>31</sup> Bracelpa (2003). In: <http://www.bracelpa.com.br>.

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> O projeto conta com recursos do Fundo Verde Amarelo do Ministério da Ciência e Tecnologia e dele participam cerca de doze empresas (entre as quais todas do segmento de celulose de mercado investigado), sete universidades e a Embrapa.

objetivo é regular as atividades das empresas, representar o setor junto às entidades governamentais e em organizações multilaterais, cooperar em questões internacionais, discutir questões de interesse comum, promover posicionamentos similares e ações coordenadas<sup>34</sup>.

O posicionamento do setor brasileiro frente às instituições de governança global tem-se realizado por meio da Bracelpa - representante do setor no país - que participa desse grupo global de associações de produtores, com a finalidade de ampliar sua observação sobre os principais movimentos da indústria nos vários países produtores e influenciar a formulação e promoção das posições globais do setor<sup>35</sup>.

Além disso, o setor brasileiro de papel e celulose tem buscado ampliar sua atuação no comércio internacional, através de negociações de acesso a mercados na região da Alca, União Européia, Comunidade dos Países Andinos, México e outros países. Isto porque embora seja um exemplo de política pública bem sucedida no panorama nacional, a indústria brasileira ainda é relativamente pequena comparada aos principais produtores mundiais de celulose e papel. Essa situação decorre de fatores que inibem o seu desenvolvimento, ao contrário do que acontece nos países concorrentes onde diversas formas de estímulos aos produtores refletem diretamente no custo da produção industrial e florestal<sup>36</sup>.

Todas estas transformações em curso (quer na atividade econômica global, quer no setor e no segmento considerado), têm repercussões sobre a produção, o processo de trabalho, o emprego, os trabalhadores e os sindicatos. A busca por elevação das escalas de produção e redução de custos estimulada pelo acirramento da competição internacional induz a processos de especialização de espaços produtivos com realocação geográfica de plantas, fusões e aquisições de empresas, ampliação da capacidade produtiva, modernização tecnológica das unidades industriais, bem como externalização de atividades e serviços, alterando as relações de poder “entre e no interior de” empresas, provocando

---

<sup>34</sup> Bracelpa (2002). In: <http://www.bracelpa.com.br>.

<sup>35</sup> É relevante destacar a participação da Bracelpa como *chairman*, no período 1998-1999, quando o Conselho constituía-se ainda num Fórum informal, bem como a realização no Estado de São Paulo de uma de suas reuniões anuais pela Bracelpa (Bracelpa, 2002. Idem).

<sup>36</sup> Bracelpa (2003). Página eletrônica.

mudanças na situação do emprego, na qualificação dos postos de trabalho, e dos salários para homens e mulheres, com efeitos para a subjetividade dos trabalhadores.

Feito este “sobrevô” sobre o setor, resta ainda descrever e analisar o processo de reestruturação produtiva ocorrido nas empresas brasileiras do segmento de celulose de mercado, buscando compreendê-lo como parte constitutiva do processo de globalização e de difusão de inovações tecnológicas e organizacionais para, em seguida, refletir sobre os nexos e as implicações específicas desses processos para o mercado de trabalho, as trabalhadoras e os trabalhadores, a organização do trabalho, as políticas de gestão de recursos humanos e as entidades de representação dos trabalhadores.

### **CAPÍTULO III: O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE CELULOSE DE MERCADO PESQUISADAS**

---

Nos últimos anos teve lugar um importante e intenso movimento, no plano internacional, de redefinição das estratégias gerenciais das empresas combinado com a emergência e a difusão de novas formas de organização da produção e do trabalho no setor de papel e celulose. Movimento que repercutiu no segmento brasileiro de celulose de mercado, convivendo ao mesmo tempo, no início dos anos 90, com um contexto particular de mudanças sociais, econômicas e políticas que se disseminavam no país por meio da abertura econômica, da privatização de empresas estatais e da consolidação da democracia política.

Em geral, estas novas formas de organização industrial no setor estão assentadas, segundo Lapointe (2000-a), na informatização da produção, na redução do patrimônio das empresas, na flexibilidade, na introdução de programas de qualidade, na diferenciação de produtos, na redução dos efetivos administrativo e fabril, na reorganização do trabalho e na participação dos trabalhadores<sup>1</sup>. Assiste-se, de igual modo, à redefinição do padrão de relacionamento das empresas com sua mão-de-obra, as firmas e o Estado, tendo na produção de novas formas de consentimento dos trabalhadores, um de seus principais eixos de sustentação (Guimarães, 2004).

Tanto as empresas procedentes dos países centrais que ocupam a liderança e coordenam a cadeia produtiva internacional, quanto aquelas oriundas dos países periféricos têm sofrido, em graus e ritmos específicos, os efeitos da emergência dessas transformações ao longo da cadeia produtiva do setor de papel e celulose. Apenas para dimensionar a extensão das alterações que afetam tanto as empresas representantes dos países líderes quanto aquelas dos países periféricos desta cadeia produtiva, é relevante mencionar que, nos anos 90, também a indústria canadense de papel e celulose passou por transformações significativas.

---

<sup>1</sup> Ver também Lapointe *et alli* (2002) e Lapointe *et alli* (2002-c).

O primeiro aspecto que merece atenção foi a perda de sua competitividade com a aparição de novos produtores americanos dispostos de custos de produção mais reduzidos, devido ao uso de novas tecnologias e matérias-primas (Lapointe, 2000-a). Apesar da sua vantagem competitiva baseada na abundância e na proximidade das florestas de espécies coníferas, por muito tempo as empresas canadenses desse setor deixaram de investir na introdução de novas tecnologias e equipamentos de produção. Deste modo, ao mesmo tempo em que se encontravam com um parque industrial tecnologicamente obsoleto num contexto de acirramento da concorrência e de elevação das exigências ambientais, as empresas tiveram que melhorar seus equipamentos de produção e de transporte de madeira, pois a legislação passou a proibir a flutuação da madeira sob os cursos d'água como era feito no passado.

Além disso, foram realizados neste mesmo período diversos movimentos de fusão, de desagregação de oligopólios, de especialização de produtores e de expansão das empresas canadenses independentes. Lapointe (2000-a) observa que o processo de reestruturação da indústria canadense de papel e celulose foi acompanhado de uma redução significativa do emprego total no setor, no período de 1989 a 1995, da ordem de 30%.

Um processo de transformações semelhante foi verificado em diferentes setores da atividade industrial de fluxo contínuo. Guimarães (2004), por exemplo, ao analisar o processo de reestruturação produtiva nas químico-petroquímicas brasileiras, observa que para além da reestruturação “conservadora” e “para dentro” que teve lugar nos anos 80, cujo foco central das estratégias de negócios das empresas era a redução de custos -; a reestruturação nos anos 90 assumiu um caráter “sistêmico” com as estratégias de negócios tendo um escopo ampliado. Estas alterações alcançaram desde a estruturação das cadeias (fusões e aquisições, incorporações, cisões, mudanças na propriedade do capital, alianças estratégicas, desativação de unidades produtivas, especializações em ramos completos, redirecionamento de negócios, etc.), passando pelas estratégias de mercado e de controle de custos, pela reestruturação organizacional e tecnológica, até às estratégias de gestão de recursos humanos e regulação das relações de trabalho. Além disso, a autora destaca o efeito multiplicador dessas transformações que ultrapassaram o interior das empresas líderes, expandindo-se “para fora”, isto é, ao longo da cadeia produtiva.

Esta mudança qualitativa no processo de reestruturação também foi verificada na indústria brasileira de papel e celulose e, em especial, no segmento de celulose de mercado. A inserção desta indústria na cadeia produtiva global desde os anos 60, e sua integração ao mercado internacional mais fortemente a partir dos anos 90, implicou a redefinição das estratégias gerenciais das empresas e a adoção de um conjunto de medidas sistêmicas relacionadas com as novas formas de organização industrial.

Nas empresas investigadas as novas estratégias gerenciais combinaram a introdução de programas relativos à gestão do patrimônio e do investimento, à gestão da empresa, à gestão da produção e da qualidade, à gestão de recursos humanos, à reorganização do processo de trabalho, à implantação de dispositivos participativos da mão-de-obra, e, à atuação social na comunidade local tanto por parte das empresas, quanto por parte dos seus trabalhadores e prestadores de serviço.

Desta maneira, foram modernizadas as instalações florestais, industriais e logísticas com a finalidade de elevar escalas de produção, suprimindo os *déficits* internacionais relacionados ao aumento no consumo de fibras e ao crescimento do consumo de papéis. Entretanto, é necessário enfatizar que a ampliação das escalas de produção e o crescimento da produtividade não têm sido garantidos **apenas** com a modernização tecnológica das instalações fabris e diminuição do volume de empregos diretos. O engajamento psíquico, intelectual e físico dos trabalhadores constitui elemento fundamental para potencializar o máximo rendimento global das modernas instalações e conquistar com uma eficácia extraordinária os padrões de eficiência de produção, de qualidade, de redução de custos e o desempenho ambiental aspirados pelas empresas e divulgados sob o estatuto de “recordes” diários, mensais e anuais de produção freqüentemente alcançados.

Daí o estabelecimento de políticas de gestão da mão-de-obra que combinam a participação da força-de-trabalho, a transferência de autonomia e responsabilidade aos trabalhadores, a valorização da segurança no trabalho (individual, coletiva e de equipamentos), o treinamento e o desenvolvimento da mão-de-obra, além de políticas de distribuição de contrapartidas materiais e simbólicas. Sendo também importante considerar a difusão e o compartilhamento de informações relativas à produção e o investimento em comunicação com os trabalhadores como elementos centrais do processo de reestruturação

das empresas. Este investimento que se traduz, sobretudo, no sentido de “gastar tempo” explicando as mudanças e ouvindo os subordinados, constitui um poderoso instrumento para conquistar a adesão, construir o consentimento e capitanear uma maior mobilização tanto dos trabalhadores, quanto dos representantes dos demais níveis hierárquicos, em favor das estratégias de mercado de suas empresas.

Feitas essas considerações, passo a descrever neste capítulo o processo de reestruturação produtiva ocorrido, durante a década de 90, nas seis (6) empresas do segmento de celulose de mercado pesquisadas. A seqüência da exposição dos casos segue a ordem cronológica das visitas realizadas às empresas (seção 3.1). Na seção 3.2 apresento a descrição do processo de terceirização de atividades realizado pelas empresas e, na seção 3.3, um breve panorama das especificidades locais das empresas relacionadas aos seus respectivos processos de reestruturação, bem como as políticas de investimento na comunidade local que têm sido realizadas por algumas das empresas da amostra como um dos eixos de seu processo de reestruturação.

### **3.1 – Os processos de reestruturação das empresas pesquisadas**

#### **Aracruz Celulose S/A**

A Aracruz Celulose S/A tem sua sede comercial localizada no Rio de Janeiro, além de escritórios regionais de vendas em Nyon (Suíça), Miami (EUA), Hong Kong e Beijing (China). Nos municípios de Aracruz, Barra do Riacho e Conceição da Barra (ES) estão instaladas suas três fábricas, o porto (Portocel), parte da estrutura administrativa e o Centro de Pesquisa e Tecnologia. Suas operações florestais alcançam os estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul com aproximadamente 247 mil hectares de plantio de eucalipto e 128 mil hectares de reservas nativas. No estado da Bahia, a empresa possui uma regional em Posto da Mata, no município de Nova Viçosa (BA), cuja função é desenvolver todas as atividades de gerenciamento florestal relacionadas à região sul da Bahia e ao norte de Minas Gerais; um terminal de barcaças em Caravelas (BA), que é utilizado para o transporte marítimo de madeira; uma serraria de alta tecnologia que produz

e exporta madeira de eucalipto para fabricação de móveis, construção civil e decoração de interiores (Aracruz Produtos de Madeira); e a Veracel Celulose, associação entre a Aracruz e a empresa sueco-finlandesa Stora-Enso, que entrará em operação no segundo semestre de 2005 com capacidade de produção de 900 mil toneladas/ano de celulose de eucalipto. No Rio Grande do Sul, no município de Guaíba, a empresa adquiriu a Riocell, que até 2003 era de propriedade do Grupo Klabin, com capacidade de produção de 400 mil toneladas/ano de celulose de eucalipto.

Em 2003, o efetivo geral da empresa era de aproximadamente 2.281 empregados diretos (Barra do Riacho, Guaíba, subsidiárias internacionais, Aracruz Produtos de Madeira e Portocel) e 7.546 empregados indiretos (terceiros permanentes em Barra do Riacho e em Guaíba).

O empreendimento da Aracruz Celulose S/A tem seu controle acionário exercido pelos grupos Lorentzen (28%), Votorantim (28%), Safra (28%) e pelo BNDES (12,5%), estando o restante de suas ações (6%) sob o controle de acionistas menores e negociadas nas Bolsas de Valores do Rio de Janeiro, São Paulo e Nova York. A empresa destina sua produção, principalmente, para Europa (38%), América do Norte (36%), Ásia (23%), América Latina (3%).

Conforme Santos (1999), a trajetória da Aracruz Celulose S/A pode ser descrita em três etapas:

- 1) de 1966 a 1977 - quando grupos privados foram beneficiados com a elaboração e execução de políticas públicas (via financiamento, incentivos fiscais e apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico) para o setor, tornando concreta a implantação do projeto Aracruz com a entrada em operação da Fábrica “A”;
- 2) de 1978 a 1989 - período marcado pelo início de funcionamento, crescimento e expansão das atividades da Aracruz Celulose, associado à formação e qualificação de sua mão-de-obra; e,
- 3) de 1990 a 1998 - fase em que, devido à crise mundial de preços a partir de 1993, provocada pela super oferta com a entrada de países asiáticos no

setor de celulose de mercado - a empresa teve de reestruturar-se visando atender aos padrões internacionais de concorrência.

É nessa terceira fase que a empresa, pela primeira vez em toda sua história, obteve prejuízo (em 1993 com a queda nos preços da tonelada de celulose), o que a induziu a iniciar um processo de reformulação de suas estratégias gerenciais e de reestruturação organizacional e tecnológica.

As ações da Aracruz Celulose, a partir da crise de preços, estão associadas a um tipo de estratégia que Ruas (1994), caracterizou como “estratégia de adaptação limitada” (ver Capítulo I). Entretanto, ao identificar a necessidade de um processo sistêmico de reestruturação, a direção da Aracruz contratou um executivo que tratou de envolver toda a empresa no processo de mudanças desde a alta administração até os trabalhadores do chão-de-fábrica, predominando nesta fase da reestruturação da Aracruz o que Ruas (1994) chamou de “estratégia de adaptação global”.

Inicialmente, foram feitas alterações na **gestão do patrimônio** com a incorporação da Aracruz Florestal pela Aracruz Celulose. O objetivo da fusão dessas duas unidades foi o de simplificar os procedimentos administrativos e reduzir seus custos. A empresa também vendeu parte de seu patrimônio: casas, clubes, escolas, etc.

Posteriormente, no período de 1999 a 2003, a Aracruz diversificou suas atividades produtivas com a construção de um pólo moveleiro na região, aproveitando sua vocação florestal. Também foram ampliados os canais de recebimento de insumos e de escoamento da produção por meio da construção de um sistema multimodal de transportes incluindo um aeródromo, um ramal ferroviário (que interligou a estrada de ferro até o pátio de madeira no interior da fábrica em Aracruz) e dois terminais marítimos de navios-barcaças em Portocel (ES) e em Caravelas (BA) para atender às suas necessidades de tráfego privado<sup>2</sup>. A Aracruz também adquiriu, em 2003, a Riocell e está construindo em parceria com a Stora-Enso a Veracel Celulose, no município de Eunápolis, sul da Bahia, que deverá entrar em operação em 2005.

---

<sup>2</sup> A implementação desse modal de transportes, sobretudo, o de cabotagem teve um importante efeito sobre a redução do emprego dos motoristas de caminhão terceirizados que transportavam as toras de eucalipto da floresta até o pátio de madeira da empresa.

No que se refere à **gestão da empresa**, uma medida adotada a partir de 1993 foi a redução de parte de seu quadro funcional e gerencial visando diminuir custos e aumentar a produtividade e também a redução de alguns níveis hierárquicos para melhorar a eficiência na comunicação entre os níveis<sup>3</sup>.

Além disso, a empresa intensificou o processo de externalização que já vinha ocorrendo, desde 1991, com a terceirização das atividades florestais (silvicultura<sup>4</sup>, transporte e manutenção de equipamentos florestais). Desta forma, em 1993, a empresa externalizou parte das atividades de manutenção industrial, parte das atividades comerciais e parte das atividades de informática<sup>5</sup>. No ano de 2003 foram concluídos os processos de terceirização da manutenção industrial e das atividades florestais (plantio e colheita), bem como foi concebido um programa de reestruturação das empresas subcontratadas, induzido e impulsionado pela Aracruz, por meio da elaboração e difusão de seu Modelo Corporativo de Terceirização. Por meio deste programa, as empresas subcontratadas são selecionadas de acordo com critérios de competência e especialização em suas respectivas áreas de atuação. Além disso, a empresa também determina que os terceiros sigam padrões relativos a questões ambientais e sociais por meio de cláusulas contratuais. De igual modo, os terceiros são fiscalizados por auditores internos (empregados da Aracruz) quanto ao cumprimento da legislação trabalhista, incluindo temas sobre segurança, higiene e medicina do trabalho e proibição do trabalho infantil<sup>6</sup>. A terceirização, por ser considerada um elemento central quando se analisa o processo de reestruturação produtiva das indústrias de processo contínuo e das empresas pesquisadas, será tratada em separado na próxima seção.

---

<sup>3</sup> As funções gerenciais foram reduzidas, caindo de 145 para 85 cargos, de acordo com o então diretor-presidente Carlos Augusto Lira Aguiar, em entrevista concedida ao Jornal da Aracruz de setembro de 1993.

<sup>4</sup> Preparação do solo, plantio e proteção florestal.

<sup>5</sup> Em julho de 1994 a empresa deu início ao Programa de Avaliação, Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores, programa ainda existente. O programa consistia quando da sua implantação, na seleção, contratação e manutenção de fornecedores de insumos e de prestadores de serviços que atendessem às exigências da empresa tanto em qualidade, quanto em custos. O programa previa ainda o treinamento de fornecedores em qualidade e a certificação daqueles fornecedores que tivessem implantado um sistema de garantia da qualidade com base nas normas ISO 9000 por um órgão certificador independente, ou mesmo pela própria Aracruz, através de um programa de auditoria externa. Neste sentido, os fornecedores que apresentassem durante um ano inteiro um desempenho superior dentro das especificações negociadas, custos compatíveis, prazos cumpridos e pronto atendimento às solicitações e reclamações da empresa receberiam além de um certificado de Fornecedor Qualificado, um certificado de Fornecedor Preferencial. Além disso, algumas pequenas empresas receberiam ajuda da Aracruz para a implantação dos seus respectivos sistemas da qualidade através da prestação direta de consultoria.

<sup>6</sup> Ao final de 2003, a empresa operava com cerca de 140 empresas prestadoras de serviços, envolvendo aproximadamente 5.916 mil empregados (terceiros permanentes) atuantes nas dependências da empresa (Relatório Social e Ambiental da Aracruz, 2003:28).

A partir de 1994, foram introduzidas inovações gerenciais mais profundas por intermédio de um projeto estruturado de mudanças e de um conjunto de programas a ele vinculado. Este projeto recebeu o nome de reengenharia e seu objetivo era “repensar” os processos e as atividades da empresa, a maneira de executar o trabalho, as estruturas organizacionais, a forma de gerenciamento e avaliação dos empregados, assim como a cultura da Aracruz. Os novos valores de sua cultura, segundo a empresa, seriam pautados pelo desenvolvimento de uma cultura empresarial orientada para resultados, mais competitiva e com maior ênfase na austeridade.

A reengenharia foi elaborada por empregados de diversas áreas da empresa orientados por uma empresa de consultoria. Foram definidas oito áreas estratégicas que deveriam ser alvos de estudos e transformações: atividades florestais, fábrica de celulose, comercialização, tecnologia, recursos humanos, finanças, suprimentos (incluindo a terceirização), além de planejamento e gestão (incluindo relacionamento com a comunidade e meio-ambiente). O detalhamento deste projeto pode ser encontrado em Santos (1999).

Nos anos mais recentes, destaca-se como significativo na gestão da empresa a elaboração de um amplo processo de planejamento estratégico envolvendo todos os níveis hierárquicos. Trata-se do Programa Aracruz de Gestão (PAG). Baseado na metodologia de indicadores balanceados, que alinha as metas individuais e departamentais às estratégias corporativas, o objetivo do PAG é assegurar que as ações individuais reflitam com maior clareza os objetivos da empresa, reduzindo a dispersão de esforços e recursos e elevando a eficiência na busca de resultados.

Quanto à **gestão da qualidade**, para atender às pressões ambientais dos países europeus importadores de sua celulose, a empresa investiu na produção de celulose sem cloro (Total Chlorine Free/TCF e Almost Chlorine Free/ACF)<sup>7</sup> e recebeu sua certificação pela norma ISO 9002<sup>8</sup>. A implantação do sistema foi acompanhada pela empresa de

---

<sup>7</sup> O Projeto *Free* ou Projeto F representou um investimento de US\$ 100 milhões para melhorar o processo de lavagem de polpa, introduzir a pré-deslignificação com oxigênio e substituir o cloro molecular. As melhorias introduzidas na lavagem da pasta marrom permitiram reduzir a utilização de produtos químicos, bem como a emissão de organoclorados, melhorando a qualidade dos efluentes.

<sup>8</sup> Em 1995 a Aracruz foi recomendada pelo *Bureau Veritas Quality International* (BVQI) para a re-certificação na norma ISO 9001, abrangendo a produção de mudas de eucalipto até assistência técnica ao cliente, incluindo a pesquisa e desenvolvimento de produtos, suprimentos e atividades de treinamento. Além disso, neste mesmo período, a empresa foi recomendada para a certificação da planta eletroquímica dentro da norma ISO 9002. Também o Controle Estatístico do

consultoria Bureau Veritas Quality International (BVQI), desde a verificação das necessidades de treinamento, sua aplicação até a elaboração do Manual de Garantia da Qualidade<sup>9</sup>. Recentemente, a empresa obteve a sua re-certificação pelas normas ISO9001 e 14001.

Quanto aos **dispositivos participativos**, em 1997, foi instituído um programa de melhorias para acolher sugestões de trabalhadores, prestadores de serviço e fornecedores de equipamentos, as quais deveriam ser avaliadas por uma equipe técnica quanto à sua viabilidade.

Na **gestão da produção e do trabalho**, com a reengenharia, também teve lugar um projeto de modernização tecnológica da floresta e da fábrica. Na floresta, a empresa introduziu a mecanização das operações de colheita florestal<sup>10</sup>, adotando equipamentos escandinavos e canadenses. O sistema adotado passou a combinar o uso de máquina derrubadora (Feller)<sup>11</sup>, processador e trator florestal, além de permitir uma redução de 30% no custo das operações por metro cúbico<sup>12</sup>.

---

Processo (CEP) implantado nas quatro linhas, fôra estendido ao Pátio de Madeira, à Caustificação, à Planta Eletroquímica e ao Viveiro de Mudas.

<sup>9</sup> O Sistema de Garantia da Qualidade da Aracruz compunha-se de cerca de 700 normas, distribuídas em 37 manuais contemplando desde a aquisição de matérias-primas e materiais, até comercialização da celulose, incluindo todas as etapas de controle de processo e do produto final, armazenagem, movimentação e distribuição. Para o Gerenciamento do Sistema a empresa organizou-se criando as seguintes estruturas: 1) Comitê da Qualidade, formado pela Alta Administração da empresa e coordenado pelo Diretor Industrial. Este comitê estabelecia a política e os objetivos, e acompanhava o andamento do programa; 2) Gerência de Garantia da Qualidade, que além de coordenar o sistema também servia como um elo de ligação entre a Alta Administração e a Gerência; 3) Equipe de Implantação, formada por representantes de todas as áreas da empresa e operacionalizadora do sistema; e 4) Equipe de Auditoria formada por pessoal qualificado para executar Auditorias de Qualidade, servindo como instrumento de “mensuração” da adequação do Sistema.

<sup>10</sup> Entende-se por colheita florestal a colheita propriamente dita, o processamento das toras (desgalhamento e corte) e o transporte de eucaliptos.

<sup>11</sup> O Feller tem capacidade para derrubar cerca de seis árvores por minuto, o processador tora 160 árvores por hora, enquanto o trator faz 22 m<sup>3</sup> a cada hora. As máquinas usam cabinas à prova de tombamento, estando dotadas de ar condicionado, vidros de segurança, assentos ergonômicos, além de serem operadas com a ajuda de computadores de bordo. Um sistema bem diferente de há alguns anos atrás quando os operadores de campo tinham que enfrentar as intempéries da região, como esclarece um operador: *Tínhamos que pegar no cabo da enxada, na foice, enfrentar lama, brejo, poeira. Não havia o conforto que temos hoje para trabalhar, com tantas máquinas modernas* (Operador de Máquina Florestal)/Jornal da Aracruz, novembro/1995.

<sup>12</sup> A mecanização das atividades florestais da Aracruz teve início a partir de 1977 quando foi implantado o modelo de corte manual com motosserra, transporte na floresta com baldeio utilizando trator florestal de 10 toneladas, carregamento em guas sobre tratores e transporte através de caminhões de 30 toneladas. O sistema persistiu nas atividades do campo até o ano de 1988. Introduzida em 1984, a inovação do treminhão – caminhões formados por três çaçambas com capacidade para 50 toneladas – foi responsável pela redução do número de veículos de grande porte em trânsito na BR 101. Além disso, em 1989, em função da duplicação da fábrica foram iniciados testes para mecanizar o corte com uso de máquina específica na derrubada e processamento do eucalipto. Neste período, foram postas em atividade 12 Harvesteres (colheitadeiras), que atendiam em média 30% da produção. O restante ainda era processado com o auxílio de motosserra. Em 1991 teve início a substituição dos tratores florestais por máquinas mais modernas e, em 1993, a empresa substituiu a

Na fábrica, em 1995, a empresa deu início ao seu Projeto de Modernização com a finalidade de introduzir novas tecnologias e substituir equipamentos de sua primeira unidade de produção (Fábrica “A”) que operava há cerca de 20 anos, dotando o sistema industrial de novos sistemas de controle de processo e de recursos mais avançados de proteção ao meio-ambiente. O objetivo também era ampliar a produção anual em 20% (1 milhão e 200 mil toneladas), reduzindo ao mesmo tempo o impacto ambiental na fabricação de celulose sem a necessidade de consumo adicional de água, energia elétrica externa e ampliação dos plantios florestais.

Entretanto, o maior objetivo da empresa com a reengenharia da fábrica foi realizar mudanças na organização do trabalho, uma vez que o processo produtivo obedece a uma seqüência tecnológica rígida em função de suas características de fluxo contínuo. Assim, foram priorizadas duas frentes de trabalho baseadas na gestão dos equipamentos (manutenção) e na gestão da organização do trabalho.

Quanto ao primeiro item, para melhorar a utilização dos equipamentos de produção e reduzir o custo total de manutenção, inclusive através de medidas preventivas, além de diminuir perdas de produção devido às falhas de equipamentos, foi implementado o programa de gestão de imobilizados. Este programa se desdobra em quatro projetos básicos, a saber: Sistema de Ordem de Serviço, Sistema de Manutenção Preventiva, Preparação para Operação e Manutenção, e Processos de Imobilizar e “Desimobilizar”. Estes projetos estão descritos em Santos (1999), mas cabe aqui destacar os dois primeiros.

O Sistema de Ordem de Serviço (OS) e o Sistema de Manutenção de Primeira Linha (MPL) foram criados para sistematizar e agilizar a manutenção preventiva. A empresa disponibilizou aos operadores uma ferramenta para controlar toda a manutenção da fábrica: o *software* Máximo. Os operadores foram autorizados a registrar neste programa de

---

metodologia de processamento pelo Harvester, eliminando a derrubada e deixando a madeira mais tempo no campo com a finalidade de obter toda a casca disponível para a geração de energia. Em 1994, a partir do projeto reengenharia e depois de pesquisados os sistemas de exploração florestal existentes no mercado mundial, partiu-se para a seleção do modelo a ser aplicado na empresa visando à mecanização total. Em 1995, o programa de modernização das atividades florestais levou à aquisição de 11 escavadeiras Cat 312 fabricadas no Japão, tendo como acessório um cabeçote derrubador direcional Hultdins sueco; 11 escavadeiras Cat 320 japonesas; 6 escavadeiras Hitachi-Fiat FH-200, montadas no Brasil; 6 escavadeiras Åkerman-EC 200, suecas (as escavadeiras operam como processadores de madeira, ou seja, toram e desgalham as árvores e possuem como acessório um cabeçote-processador desenvolvido pela Aracruz.); 19 tratores florestais Randon RK 610. Além disso, a renovação da frota previa também a troca de 25 tratores florestais e 6 processadores e a compra de outros 2 derrubadores e 4 processadores.

computador os problemas de manutenção detectados e as avarias críticas que eles não conseguissem resolver de imediato, ou seja, aqueles que transcendessem sua qualificação, tempo e capacitação. Caso surgissem problemas de manutenção que exigissem um conhecimento técnico mais especializado, os operadores foram autorizados a expedir ordens de serviço para as equipes especializadas de manutenção através do *software* Máximo. Função que, anteriormente, era executada pelos supervisores e que os trabalhadores não tinham autonomia para fazer. Por meio da utilização desse *software* pelos operadores, passaram a ser gerados históricos sobre os equipamentos, permitindo assim alimentar manutenções programadas e preventivas nos equipamentos de produção. Esse sistema possibilitou uma maior agilidade na solução de problemas de manutenção, um melhor controle dos serviços da manutenção e dos custos, bem como uma maior eficácia na previsão de recursos.

Além disso, foram transferidas aos operadores a responsabilidade pelas pequenas atividades de manutenção em seus postos de trabalho através da MPL. Para tanto, foram instalados em cada área de trabalho mini-almojarifados abastecidos de ferramentas. A empresa também publicou cartilhas de bolso com explicações e indicações sobre quais as atividades de manutenção de primeira linha que deveriam ser executadas pelos trabalhadores em suas respectivas áreas de trabalho. Nessas cartilhas definiu-se a responsabilidade das equipes de trabalhadores quanto à manutenção de primeira linha, à manutenção programada e aos serviços de emergência, às rotas a serem percorridas pelos operadores de campo durante seus respectivos horários de trabalho, bem como o detalhamento passo a passo das atividades de MPL a serem executadas nos equipamentos específicos das áreas. Cada unidade produtiva dentro da fábrica passou a possuir uma equipe de técnicos de manutenção, descentralizando a manutenção da empresa anteriormente reunida numa oficina central<sup>13</sup>.

Outras alterações concentraram-se na estrutura organizacional da fábrica de celulose, na forma de trabalhar e na sistematização de indicadores de desempenho. Estes aspectos foram abordados por Santos (1999), cabendo apenas ressaltar aqui os pontos fundamentais.

---

<sup>13</sup> Na oficina central ficaram centralizadas as empresas terceiras que prestavam serviços de manutenção em grandes equipamentos (Asea Brown Boveri-ABB, Jaako Pöyri-JPE, etc.).

Foram constituídas duas equipes de trabalho formadas por empregados do horário administrativo (coordenadores, supervisores, assistentes técnicos) e por trabalhadores do horário do turno (operadores). A responsabilidade da equipe do turno passou a ser manter a fábrica funcionando de forma a garantir sua estabilidade e o desempenho da produção, atentando para as atividades de manutenção preventiva e para os aspectos de redução de custos, cuidados com o meio-ambiente, a qualidade e a segurança. A segunda equipe passou a ter como função utilizar o seu tempo de trabalho com o gerenciamento de longo prazo da fábrica, estudando e propondo melhorias, correção e manutenção de problemas sistêmicos.

Com esta mudança de enfoque no trabalho, a empresa transferiu aos trabalhadores da produção a responsabilidade pela área de trabalho. Desta forma, os operadores de controle passaram a “responder” por todas as ocorrências em seu posto durante sua jornada de trabalho, caracterizando o que se convencionou chamar de operação de primeira linha (OPL). Para tornar isso possível, a empresa disponibilizou indicadores de desempenho da produção aos trabalhadores através de um *software* de gestão do processo produtivo (*Process Information* ou P.I.). Trata-se de um banco de dados informatizado de indicadores baseados em variáveis que utilizam parâmetros de processos, ambientais e consumos específicos de insumos e utilidades. Desta maneira gerentes, coordenadores, supervisores e operadores têm à sua disposição (*online*) uma série de variáveis definidas como principais parâmetros de operação da fábrica. Sendo assim, no caso dos operadores de produção, uma vez que variáveis como temperatura, pressão, vazão, viscosidade, alvura, entre outras, encontram-se disponibilizadas *online*, sua função é monitorar o processo de tal forma que as variáveis definidas como ótimas para o seu posto fiquem dentro dos limites inferior e superior estabelecidos pelo indicador.

Ainda no que se refere à gestão da produção, em 2002, entrou em operação a terceira fábrica da Aracruz (a Fábrica “C”), ampliando em 700 mil toneladas/ano o volume de produção da empresa. Para sustentar o aumento de sua produção, a empresa adquiriu terras na Bahia e de parte das Florestas Rio Doce localizadas no Espírito Santo e em Minas Gerais e, ainda, duplicou a capacidade produtiva do Viveiro de 20 milhões para 40 milhões de mudas de eucalipto/ano. Além de ter ampliado o Programa de Fomento Florestal

destinado aos produtores rurais que contribuem com 12% do abastecimento de madeira da fábrica (com previsão de aumento para 30% até 2010).

É relevante mencionar também a elaboração de um estudo (*Master Plan*) prevendo um projeto de re-modernização das fábricas “A” e “B”. Este projeto compreende o planejamento da evolução tecnológica, modificações, melhorias e substituições de equipamentos destas unidades (fábricas “A” e “B”) e, no futuro, a inclusão da fábrica “C” nesta avaliação.

Na **gestão de recursos humanos**, como resultado do redesenho da área de recursos humanos foi desenvolvido o Plano Diretor de Recursos Humanos (PDRH). Nesse plano foram definidas políticas e ações para as áreas de relações com empregados, organização do trabalho, remuneração, treinamento, desenvolvimento e comunicação. O objetivo era assumir uma nova postura nas relações com empregados e sindicatos, revisar os planos de cargos, dar maior transparência ao processo de remuneração, introduzir o processo de desenvolvimento de carreiras, enfatizar o trabalho em equipe e apoiar os processos de mudança da empresa, inclusive por meio da educação.

O plano de recursos humanos elegeu a comunicação com o empregado como aspecto relevante, delineando como diretrizes centrais:

- a) estabelecer gestão integrada e participativa do processo de comunicação interna e os instrumentos necessários para um processo em via de mão-dupla;
- b) desenvolver uma dinâmica de comunicação interna *high profile*: pró-ativa, transparente, realista e responsável, com conteúdo uniforme e construtivo, e mensagens ajustadas a públicos-alvo segmentados;
- c) assegurar o envolvimento e o exercício efetivo da responsabilidade das chefias, preparando-as para atuar como porta-vozes de temas corporativos ou específicos;
- d) aferir o clima organizacional e imagem da Companhia através de avaliação sistemática dos resultados da comunicação (pesquisa de clima).

Para alcançar estas metas, num primeiro momento, a empresa tratou de ampliar os instrumentos de comunicação interna. A finalidade era divulgar de forma mais ampla e segmentada, para públicos distintos, as transformações ocorridas e futuras na empresa.

Outro objetivo era o de mensurar o grau de aceitação/satisfação dos empregados e sanar dúvidas a respeito das mudanças e/ou questões ligadas à vida funcional estabelecendo um canal de diálogo com os empregados.

Passaram a ser realizadas com maior frequência as Reuniões de Cafezinho<sup>14</sup> e, a partir de 1995, além do jornal mensal, dos *outdoors* internos, dos quadros de aviso localizados em cada área, e da Circular da Presidência – instrumentos de comunicação já existentes - passaram a fazer parte do instrumental de comunicação com o empregado veículos como o *Bulletin Board*<sup>15</sup>, os contra-cheques, edições do jornal Gestor Profissional, além do Centro de Atendimento ao Empregado (CEAT), uma unidade cujo objetivo é esclarecer aos empregados, aposentados e ex-empregados, dúvidas a respeito de políticas e práticas de recursos humanos, bem como de sua vida funcional.

Esse é um exemplo de que a comunicação é um dos elementos centrais do processo de reestruturação produtiva das empresas pesquisadas. Ela funciona tanto para comunicar as mudanças que estão em curso e sensibilizar os trabalhadores a incorporar o discurso da reestruturação e a participar das mudanças, quanto para reelaborar a imagem das empresas no imaginário dos trabalhadores. Constitui um canal fundamental de diálogo com os trabalhadores e seu núcleo familiar, com os prestadores de serviço e com a comunidade. Ao mesmo tempo em que auxilia os atores a se mobilizarem para a direção indicada pela cúpula das empresas, aglutinando forças, concretizando mudanças organizacionais e possibilitando a conquista de suas estratégias de mercado.

Os tradicionais Departamentos de Recursos Humanos e de Pessoal passaram a ter uma função corporativa e a atuar como “prestadores de serviços” para as demais unidades da companhia, organizando treinamentos, seminários, cursos, etc., realizando pesquisas internas, acompanhando trabalhos de consultorias externas, monitorando pesquisas salariais e realizando negociações com os sindicatos.

---

<sup>14</sup> Encontros entre os representantes gerenciais e os trabalhadores, criado em agosto de 1993, com o objetivo de manter os empregados informados sobre questões inerentes ao seu dia-a-dia na empresa.

<sup>15</sup> *Bulletin Board* é um protetor de tela de microcomputadores (*screen saver*) corporativo que veicula mensagens de interesse da empresa e dos empregados tais como segurança, participação nos lucros e resultados, meio-ambiente, etc. É interessante ressaltar que, em outubro de 1998, a empresa ganhou o prêmio regional e o prêmio nacional conferidos pela Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (Aberje) às empresas que se destacam na área de comunicação interna. O prêmio conquistado pela Aracruz foi na categoria "Inovação".

Ao superior imediato (ou gestor profissional) de cada empregado foi delegada a responsabilidade de gerenciar os assuntos tocantes às rotinas de pessoal, treinamento, disciplina, avaliação do desempenho, recrutamento e seleção, quadro de pessoal, promoção, remanejamento de pessoal, remuneração, reconhecimento ou recompensa, plano de carreira, desenvolvimento de pessoas, engajamento da equipe, preparação de sucessores, clima organizacional e comunicação<sup>16</sup>.

Em 1995, como parte do PDRH, foi implantado o Programa Oportunidades Aracruz. A empresa passou a divulgar através de editais internos todas as vagas existentes com os requisitos necessários, a fim de que todos os empregados com os respectivos perfis exigidos pudessem participar dos processos seletivos. O objetivo era dar prioridade ao público interno antes de divulgar as vagas ao público externo<sup>17</sup>.

O processo de recrutamento e seleção passou a ser conduzido por comitês constituídos, em cada caso específico, por representantes de diversos níveis hierárquicos da empresa: gestores das áreas, profissionais de RH e/ou trabalhadores diretamente ligados à área de trabalho do posto vacante. Além do recrutamento interno, os diferentes comitês formados também passaram a decidir sobre contratação, avaliação e desligamento de empregados e a ter o poder de opinar e decidir sobre os mais variados tipos de questões relativas ao recrutamento e contratação de pessoal.

Na visão da empresa, os comitês têm por objetivo dar um tratamento imparcial e igualitário sobre as ações tomadas pela empresa nos processos de recrutamento e seleção, transmitindo aos empregados os novos valores de sua cultura. Entretanto, é necessário reconhecer que a medida induz a um certo compartilhamento, com os integrantes dos comitês, da responsabilidade e dos riscos inerentes ao processo de contratação externa e/ou interna de mão-de-obra.

---

<sup>16</sup> As funções de recrutamento, seleção, alteração salarial, treinamento, férias, transferências, movimentação de pessoal, promoção e desligamentos de empregados antes executadas diretamente pelo setor de Recursos Humanos passaram a ser controladas pelos gestores das respectivas áreas. A mudança foi possível com a descentralização do SAP de RH (SAP é um banco de dados de informações sobre a empresa), permitindo que o próprio gestor acesse no sistema e extraia as informações necessárias para tomar decisões em relação ao empregado.

<sup>17</sup> É necessário destacar, contudo, que em 2003 apenas 14 vagas foram oferecidas internamente aos empregados que preencheram a maioria delas, enquanto um total de 197 recrutamentos externos foi realizado pela empresa neste mesmo período. Uma explicação para isso poderia estar nas contratações para a nova empresa da Aracruz: a Veracel Celulose e Papel.

A empresa também passou a desenvolver um Programa de Engenheiros *Trainees* (recém-graduados) e um Programa de Estágios destinado a universitários dos cursos de Administração, Ciência da Computação, Engenharia Química, Engenharia Florestal, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica e Biblioteconomia. O objetivo desses programas é prover a área administrativa e da produção com profissionais dotados de elevado grau de escolaridade, além de renovar seu quadro técnico-especializado.

Por meio desses programas observados em todas as empresas do setor (Aracruz, Cenibra, Lwarcel, Riocell, Jarí e VCP), cuja finalidade é a absorção de novos profissionais sem experiência para justamente moldar e compatibilizar a sua identidade profissional com a da companhia, a empresa “lida com indivíduos cujo sistema de referência (competência, valores, convicções, *status* ...) é relativamente mal consolidado, ainda frágil e maleável, de forma que é muito fácil apagar estas referências para substituí-las por normas, valores, técnicas, pela experiência específica da empresa” (Pagès *et alli*, 1993:120).

Os programas relativos à gestão de recursos humanos têm sido aprofundados por meio da introdução de programas avançados de treinamento gerencial para o nível executivo (Programa de Desenvolvimento de Gestores Aracruz ou PDGA)<sup>18</sup>; da implantação de modernas técnicas de treinamentos (simuladores) destinados aos trabalhadores das atividades florestais e industriais que, nos últimos anos, passaram a operar equipamentos tecnologicamente avançados; e também dos treinamentos de gestão empresarial fornecidos pela empresa aos executivos das empresas prestadoras de serviços. Além disso, destacam-se os programas de Análise do Desenvolvimento dos Empregados (Ande)<sup>19</sup>, de Saúde Ocupacional, de Remuneração por Resultados e Competências, os programas de escolarização de empregados através do Arcel Educar<sup>20</sup> e as Pesquisas de Clima Organizacional.

---

<sup>18</sup> Criado em março de 2003, o objetivo deste programa é desenvolver nos gestores habilidades de gestão de negócios e de pessoas, uniformizar o conhecimento de ferramentas gerenciais e consolidar o processo de gestão da empresa (carga horária de 248 horas).

<sup>19</sup> Programa bianual de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento dos empregados do nível não-executivo (níveis operacional e administrativo) da Aracruz Celulose, criado em 2001. Um dos objetivos do programa é fornecer retorno aos empregados sobre o seu desempenho, a partir da avaliação de 8 competências, feita pelo próprio empregado e seu superior imediato (gestor). Como resultado dessas avaliações são elaborados Programas de Desenvolvimento Individual (PDI) que incluem treinamentos e desenvolvimento, avaliações de desempenho.

<sup>20</sup> Programa de difusão do ensino supletivo de 1º. e 2º. Graus, visando a elevar o nível de escolaridade dos empregados.

A pesquisa de clima é uma ferramenta que tem sido utilizada, anualmente, na maioria das empresas pesquisadas, sobretudo, por aquelas que utilizam os serviços de consultoria em recursos humanos da empresa Hay do Brasil (Cenibra, Riocell, Jarí e VCP). Tal como avaliado por esta empresa: “A utilização desta ferramenta para medir a percepção das pessoas com relação às práticas e políticas organizacionais e a resposta direta às melhorias necessárias tem sido cada vez mais utilizada como parte do processo de gestão empresarial e do sistema de gestão do desempenho de executivos” (Hay Group, 2002:13).

No entanto, para além de um instrumento de sondagem puro e simples, a pesquisa de opinião é um recurso de poder e um instrumento político de ação das empresas na medida em que, sob o pretexto da objetividade, isto é sob uma fachada pseudo-científica traduzida em percentagens, modelos matemáticos de interpretação e técnicas quantitativas de racionalização das escolhas e decisões, “constitui-se a idéia de que existe uma opinião pública unânime para legitimar uma política e reforçar as relações de força que a fundamentam ou a tornam possível”. Além disso, a sondagem “confirma e reforça a imagem de uma empresa preocupada em satisfazer seu pessoal” (Pagès *et alli*, 1993:118).

Um outro item de extrema pertinência desta fase mais recente de reestruturação da empresa refere-se ao aumento da importância da comunicação com os trabalhadores e à sua inclusão na pauta de estratégias da empresa. Para ilustrar esta afirmativa que sustenta uma das hipóteses desta tese, no primeiro semestre de 2004, foi realizado um *workshop* com representantes de diversas áreas da Aracruz, no qual foi elaborado um diagnóstico sobre os instrumentos de comunicação utilizados para informar o público interno da empresa. A partir de então, definiu-se um plano de ação visando reformular os instrumentos de comunicação em vigor<sup>21</sup>, integrando-os às diversas unidades onde a empresa possui atividades, a saber: Aracruz e Conceição da Barra (ES), Posto da Mata (BA), Rio de Janeiro (RJ) e Guaíba (RS).

Para tanto, foi introduzido um pacote de inovações dessas ferramentas e, o jornal mensal, dada a centralidade da comunicação com os trabalhadores no contexto da

---

<sup>21</sup> Quais sejam: Aracruz Net (rede de internet interna da Aracruz ou intranet), Aracruz em revista (jornal mensal em formato de revista), Informe-se (boletim de visual simples e impresso em xerox cuja principal característica era a agilidade para comunicar fatos relativos à empresa, já que fôra criado na época em que ainda não existia a Aracruz Net. Este boletim impresso ganhará uma versão eletrônica a ser encaminhada por *email*), A Garça (jornal mensal da Unidade Guaíba, antiga Riocell, foi substituído pela Aracruz em revista).

reestruturação, passou a ser enviado para a residência dos empregados, pois como divulgado pela empresa: “O envio para a residência é uma maneira de envolver a família e vem se revelando como uma tendência entre as empresas”<sup>22</sup>.

Uma outra investida da empresa neste processo de integração da comunicação refere-se à criação de um Conselho de Comunicação Interna, que é coordenado pelo Gerente de Recursos Humanos Corporativo e formado por 15 representantes do *cadre* gerencial de diversas áreas da empresa (fábrica, centro de pesquisa e tecnologia, porto, engenharia, relações públicas, florestal, recursos humanos, comercial). Esse órgão substituiu o antigo Conselho Editorial e sua função passou a ser assim definida: “atuar como uma espécie de ‘antena’ da comunicação, captando a percepção do público interno de suas respectivas áreas em relação aos veículos de comunicação interna”. De acordo com a empresa: “(...) Conhecer essa percepção é fundamental para orientar eventuais mudanças de rumos”<sup>23</sup>.

Estas medidas são esclarecedoras, pois, como já mencionado, a comunicação com os trabalhadores tem sido um dos eixos de sustentação do processo de reestruturação, sem a qual todo o esforço para fazer e consolidar mudanças e melhorar a competitividade das empresas estaria fadado ao insucesso. Assim, as empresas têm investido intensamente no diálogo com os empregados, com a finalidade de conseguir o entendimento e o consenso acerca das mudanças em curso, como também de aglutinar forças e obter a adesão dos trabalhadores, seus familiares e prestadores de serviços para alcançar seus objetivos de negócio. Isso aparece de forma clara na visão da Aracruz através do seguinte editorial encontrado numa de suas publicações:

*“(...)Na Aracruz, a comunicação com o público interno é um importante instrumento de apoio no relacionamento entre a empresa, empregados e prestadores de serviço. Buscar uma comunicação cada vez mais alinhada à estratégia da companhia e aos anseios do público interno é a nossa meta. Ao aprimorar os veículos que usamos para falar com nosso público interno, estamos buscando justamente tornar esse canal cada vez mais eficaz. Nossa meta não é apenas falar como o público interno, mas também, ouvi-lo. Saber o que pensa e o que espera e, a partir dessa percepção, perseguir a melhoria contínua. (...) Assim, todo o nosso público interno, esteja ele no Espírito Santo, Bahia, Rio de Janeiro ou no Rio Grande do Sul, poderá acompanhar*

---

<sup>22</sup> Aracruz em revista, Ano 12, no. 138, setembro de 2004.

<sup>23</sup> Idem.

*os acontecimentos relativos à empresa a partir das mesmas informações. Essa uniformização é importante para que todos falemos a mesma língua. Afinal, se todos trabalhamos em prol de um mesmo objetivo, é importante que tenhamos informações alinhadas<sup>24</sup>.*

É elucidativo que a empresa não esteja interessada apenas em falar aos trabalhadores, mas também ouvi-los para saber o que pensam e o que esperam. Ao estimular que os trabalhadores verbalizem “o que têm em mente”, a empresa controla e interfere para corrigir eventuais situações que possam ameaçar sua estabilidade, macular a sua imagem e/ou fazer emergir um clima de descontentamento nos locais de trabalho. Daí a importância das pesquisas de clima organizacional e das “antenas” dos representantes do Conselho de Comunicação Interna para captar os anseios e as insatisfações dos trabalhadores. Ao fazer uso desses meios, a empresa se antecipa às resistências, sinaliza com contrapartidas materiais e/ou simbólicas, impedindo que possíveis ruídos na comunicação entre ela e os trabalhadores obstem o engajamento e a mobilização necessários para perseguir suas estratégias de lucratividade e de conquistas de mercado.

### **Celulose Nipo-Brasileira S/A (Cenibra)**

Fundada no dia 13 de setembro de 1973, a Cenibra S/A foi o resultado da associação da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) com a Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co., Ltd. (JBP) para construir uma empresa de base florestal na região do Vale do Rio Doce, leste de Minas Gerais<sup>25</sup>.

As unidades industriais da empresa estão localizadas no município de Belo Oriente, a 236 km da capital Belo Horizonte (Fábrica 1 e Fábrica 2). Sua produção anual é de 800 mil toneladas. Deste total, mais de 90% é direcionado ao mercado externo, atendendo

---

<sup>24</sup> Palavras do Gerente de RH Corporativo, jornal Aracruz em revista, setembro de 2004.

<sup>25</sup> Atualmente, a JBP é um consórcio formado pelas principais empresas de celulose e papel do Japão, liderada pela empresa Oji Paper Co Ltd., pela Itochu Corporation (uma das mais importantes *tradings* mundiais) e pelo Japan Bank for International Cooperation (JBIC).

principalmente ao Japão (41%), Europa (30%), Estados Unidos (16%), países da América Latina e Ásia<sup>26</sup>.

A influência econômica e social do empreendimento abrange a vida da população de cerca de 47 municípios. A empresa gera, atualmente, cerca de 5.300 empregos, sendo aproximadamente 1.600 próprios e 3.700 de terceiros. Cálculos econômicos estimam a geração de mais de 27 mil empregos indiretos. Os efeitos multiplicadores dessa relação envolvem cerca de 160 mil pessoas que formam o contingente familiar dos que contam com a renda desses empregos para seu sustento. Este número representa 15% da população total de 1.100.000 habitantes da base territorial onde a Cenibra e suas florestas estão localizadas.

Foi escolhida para abrigar a empresa a região do Vale do Aço, devido a infraestrutura existente: florestas de eucalipto, facilidade de escoamento da produção por meio da Estrada de Ferro Vitória-Minas até o Porto de Vitória, escolas técnicas (em Valadares e Ipatinga) e grandes empresas instaladas (Usiminas, CVRD).

Conforme o depoimento do Superintendente de Operações entrevistado em 2001, o elevado nível de escolarização (técnico) da mão-de-obra da região facilitou a sua incorporação ao processo industrial. Os trabalhadores eram contratados como treinandos e durante um período de 12 meses recebiam treinamento teórico e prático: aulas, acompanhamento da construção e estágios em outras plantas já instaladas no país. Além disso, contratou-se engenheiros e supervisores do sul do Brasil, experientes em fábrica de papel e celulose, que foram levados para conhecer fábricas no Japão também como parte do programa de estágio.

Desde que entrou em operação em 1977 até o ano de 1997, quando a CVRD foi privatizada, a empresa teve uma administração baseada em moldes estatais. Seu presidente não era um executivo especializado no ramo de papel e celulose, mas era alguém escolhido e nomeado pelo presidente da Vale do Rio Doce (que, por sua vez, havia sido indicado pelo Presidente da República), levando-se em conta interesses, em geral, políticos. Além disso, os diretores japoneses eram substituídos a cada quatro anos, o que inviabilizava a continuidade das diversas filosofias de trabalho implementadas ao longo dos anos.

---

<sup>26</sup> Dados do ano de 2001.

Mescla de uma administração estatal e ao mesmo tempo multinacional privada japonesa, conforme destacado por seu Superintendente de Operações, a Cenibra herdou em sua cultura organizacional alguns traços do gigantismo e morosidade da CVRD e da filosofia oriental. Isto é, lenta e sábia, demorada e segura, planejadora e calculista, pois “estuda antes de agir”, a empresa é avessa aos modismos gerenciais: reengenharia, terceirização, enxugamento de mão-de-obra generalizado. Em suas palavras:

*(...) A Cenibra por ser lenta ela não sofre desses males. Esse processo de downsizing, reengenharia, no final de tudo é modismo. Infelizmente quando chega ao Brasil, chega sempre tarde, quando os outros estão desistindo a gente está começando (no Brasil, grifo meu). Então a Cenibra – até por essa cultura japonesa - é lerda, é lenta para decidir se vai ou não vai fazer isso. Mas ela é sábia para perceber que se ela não foi até um determinado tempo e já estão desistindo, ela não vai fazer esse erro. Se o sistema é bom, mesmo tardiamente ela vai fazer. Se ele não é bom, ela não vai experimentar e se quebrar. Então a Cenibra passa muito bem por esses modismos. A própria redução de quadros, aquela generalização, terceirização desenfreada, enxugamento, a Cenibra não tem. Ela fez uma parte, melhorou o desempenho, treinou pessoas com as tecnologias novas de eletrônica, controle de processo. A Cenibra até nisso ela não é o primeiro vagão. Para instalar SDCD ela demorou; para entrar agora com sistema de gerenciamento tipo SAP, na área de informática a Cenibra vai bem devagar. (...) É cultural...não é só japonesa...a Vale também é um trambolho não é? A Vale do Rio Doce não perdeu ainda a mania de estatal, aí você junta os dois: vão devagar. A Vale que é uma parte dessa morosidade em termos de sistema – a gente não pode culpar o japonês até porque o japonês é o país da eletrônica – mais é a Vale do Rio Doce, como ela é uma empresa muito grande, com várias subsidiárias ... (Superintendente de Operações da Cenibra. Entrevista realizada em agosto de 2001).*

Por isso mesmo, quando se avalia o processo de reestruturação da Cenibra constata-se que, comparativamente a Aracruz, foram poucas as transformações introduzidas na empresa e que as mesmas concentraram-se, sobretudo, na gestão da produção e da qualidade, na reorganização do trabalho e na gestão de recursos humanos. Foi possível, então, perceber na administração da empresa uma espécie de “hibridismo”, ou seja, a presença de práticas tradicionais de gestão convivendo com aquelas que se convencionou chamar de modernas. Um aspecto mais visível desta dimensão estava presente, em 2001, quando realizei a pesquisa de campo, na permanência dos departamentos de Pessoal e de Organização e Métodos (a antiga e tradicional área de O&M). Áreas que foram praticamente eliminadas (via terceirização) quando o processo de reestruturação produtiva se intensificou na maioria das empresas pesquisadas.

No que se refere à **gestão do patrimônio e do investimento**, a empresa deu início à construção de sua segunda fábrica (a Fábrica 2). A entrada em operação desta fábrica (dotada de tecnologia digital), na segunda metade da década de 90, ampliou sua capacidade produtiva em 400 mil toneladas/ano, duplicando-a. A empresa também investiu na modernização da Fábrica 1, planta até então com idade de 23 anos, substituindo toda a sua instrumentação analógica por controladores digitais do tipo SDCD. Outro investimento importante a considerar refere-se à infra-estrutura portuária, visando ampliar o canal de recebimento de insumos e escoamento de sua produção. Esse investimento foi realizado em conjunto com a Aracruz Celulose, já que ambas as empresas compartilham o mesmo porto (Portocel), no qual a Cenibra detém uma participação de 49%.

Outros episódios significativos desta fase foram a privatização da Companhia Vale do Rio Doce (em 1997) e a contratação para presidente da Cenibra de um profissional do ramo de papel e celulose, funcionário de carreira da Vale, mas oriundo da empresa Celulose do Maranhão (Celmar), que permaneceu na empresa até o final de 2001.

Sob sua administração a Cenibra passou, em julho de 2001, por um processo de mudança da propriedade do capital. Com a decisão da CVRD de se desfazer da sua participação em empresas de base florestal, o braço japonês da empresa (a JBP) passou a ser o detentor do controle acionário total (100%) da Cenibra, investindo US\$ 670 milhões na compra da participação de 51,48% da Companhia Vale do Rio Doce<sup>27</sup>.

Também foram realizadas mudanças na **gestão da empresa**. Em 1998, a empresa deu início a um processo gradativo de terceirização, externalizando atividades de limpeza, jardinagem, vigilância, restaurante, transporte e construção civil (assunto a ser tratado na próxima seção). Um outro marco deste processo de reestruturação foi a implantação, em 2003, do Sistema Integrado de Gestão Cenibra (CNBSAP21). Baseado no SAP/R3, este banco de dados informatizado administra todas operações de uma empresa, permite um maior controle sobre as atividades, integra departamentos em rede e auxilia na redução de procedimentos administrativos e de custos.

---

<sup>27</sup> Fazem parte do empreendimento: i) a Portocel (Terminal Especializado de Barra do Riacho): com participação acionária da Cenibra (49%) e Aracruz (51%). Está localizado no município de Barra do Riacho no estado do Espírito Santo, a 375 km da fábrica, o percurso dura cerca de 10 horas e é feito pela ferrovia Vitória-Minas, pertencente a CVRD; ii) a Cenibra Internacional Serviços e Comércio (Sociedade Unipessoal) Lda.: com a participação de 100% da Cenibra e localizada na Ilha da Madeira; e, iii) a subsidiária Cenibra Trading Ltd..

Na **gestão da qualidade** foi implantado no início dos anos 90 um Programa de Qualidade Total com o objetivo de obter a certificação da empresa nas normas ISO9000 e, posteriormente, ISO14000, e atender às exigências dos países compradores de celulose. O programa foi sendo enraizado na empresa ao longo dos anos, transformando-se numa espécie de “segunda pele” da cultura gerencial da Cenibra e também teve por meta reforçar a participação dos trabalhadores por meio de programas de sugestões, de melhorias, de organização e limpeza. Foram implantados nesta época programas de melhoria contínua como os CCQ’s, o Programa 5S e um programa de sugestões e idéias para estimular a criatividade dos trabalhadores denominado Comitê de Criatividade e Ação (CRIA).

Em 2002, a empresa criou o Programa de Sugestões Cenibra (PSC) para encorajar os trabalhadores a contribuir com sugestões. A empresa divulgou em seu jornal interno mensal que, entre abril e dezembro deste mesmo ano, haviam sido enviadas cerca de 130 propostas de melhorias, contabilizando uma média de 10 novas idéias por mês, sendo o índice de aprovação (IAP) de 82% de propostas aprovadas em relação às analisadas.

A comunicação desta “vitória” de um programa tão novo e, ao mesmo tempo, já tão bem sucedido representa uma via de mão dupla tanto para conquistar a adesão dos trabalhadores, quanto para enraizar a proposta do programa na prática cotidiana dos trabalhadores dentro ou fora da fábrica. Ou seja, por um lado, da forma como o programa põe em relevo os resultados alcançados encoraja aqueles que ainda não o fizeram e, por outro, incentiva aos que já contribuíram a continuar apresentando novas idéias para melhorar o desempenho da fábrica. E, não apenas do processo produtivo, mas da empresa como um todo, já que qualquer empregado de qualquer departamento (financeiro, contábil, comercial, recursos humanos, etc.) está convidado a apresentar sua sugestão de melhoria.

Na **gestão da produção**, como já mencionado, a empresa priorizou investimentos na elevação de sua capacidade produtiva e em modernização tecnológica tanto de equipamentos de processo, quanto de equipamentos de controle de processo e realizou a mecanização das atividades de campo com a compra de equipamentos para derrubar, processar (desgalhar e descascar), cortar, movimentar e transportar toras de eucalipto para a fábrica. O aspecto que chama atenção neste item é que a mecanização das atividades do campo substitui parte do trabalho manual, pois os equipamentos fazem automaticamente e

de uma só vez algumas operações que antes eram realizadas separadamente por trabalhadores.

Um outro ponto a destacar refere-se à previsão de investimentos da ordem de US\$ 24 milhões destinados a elevar, a partir de 2004, sua produção para 940 mil toneladas/ano, concentrando-se esses investimentos nas áreas de caldeiras de recuperação, fornos de cal, pré-*evaporação*, *evaporação* e *secagem*.

Na **gestão de recursos humanos** as mudanças foram sendo realizadas de forma gradativa. Num primeiro momento, a partir de 1994, a empresa procedeu a um enxugamento “incentivado” combinado com rejuvenescimento do quadro. Os empregados mais antigos foram incentivados a se aposentar via programas de demissão voluntária, ao mesmo tempo em que a empresa deixou de contratar novos empregados.

Em 2001, a empresa contratou uma Gerente de Recursos Humanos visando reestruturar esta área e elaborar um Sistema de Gestão de Pessoas vinculado a um conjunto de programas. Na data em que a pesquisa de campo foi realizada, fazia quatro meses que essa gerente havia sido contratada e, portanto, o projeto de reestruturação desta área encontrava-se em curso. Entretanto, previa-se a implantação de novos programas planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e acompanhamento do novo empregado, remuneração e benefícios, relações trabalhistas, integração de saúde física e mental do empregado (através da prática de exercícios físicos), reconhecimento; desenvolvimento integral, social e cultural; comunicação externa e interna, educação e treinamento, bem como a introdução de um programa de *trainees*, estagiários e um programa de sucessores. Tinha sido introduzido, desde 2000, um novo plano de cargos e salários da empresa de consultoria Hay do Brasil. No entanto, na época da pesquisa de campo, o mesmo estava sofrendo ajustes<sup>28</sup>.

Com a reestruturação da área de recursos humanos, atualmente denominada Departamento de Recursos Humanos e Serviços de Apoio (DERSA), a área de RH ficou sendo responsável, sobretudo, por atividades ligadas à Administração de Pessoal, Desenvolvimento de Pessoal e Comunicação Empresarial. As atividades de apoio

---

<sup>28</sup> Conforme entrevista com representantes da área de recursos humanos realizada em 2001.

(restaurante, portaria e vigilância) passaram a ser administradas pelo Departamento Financeiro (DEFIN) da empresa.

A Comunicação Empresarial, conforme a Gerente dessa área, antes desta reestruturação ficava diretamente ligada ao Diretor-Presidente da Cenibra, sendo agora de responsabilidade do RH. Este fato é elucidativo tendo em vista que o setor de RH, ao mesmo tempo em que é o idealizador e o definidor das diretrizes do novo sistema de gestão de pessoas que afetará a vida funcional dos atores dentro da empresa, passou a encarregar-se também das estratégias de comunicação dessas mudanças e do diálogo com os trabalhadores, seus superiores imediatos e a comunidade externa. A comunicação saiu, portanto, da esfera da presidência da empresa, passando a emanar da fonte de onde nascem as novas diretrizes relativas à gestão da mão-de-obra. Ainda é elucidativo o fato de que, num contexto em que a tendência que se verifica nas empresas é a desativação da área de recursos humanos, na Cenibra este departamento tenha ganhado importância.

Ainda como parte da nova estratégia de comunicação com os trabalhadores merece atenção a introdução do programa Diálogo Direto com o Presidente (DDP). O objetivo do DDP é aproximar os trabalhadores e a empresa - através de um café da manhã mensal reunindo o presidente, gerentes e trabalhadores - com o propósito de esclarecer dúvidas, colher sugestões e reclamações dos empregados e, desta forma, facilitar a identificação e o monitoramento do clima dentro da empresa. Este programa já vinha sendo implantado na empresa desde 1999, recebendo continuidade no decorrer dos anos.

### **Riocell S/A**

A Riocell S/A é uma empresa fabricante de celulose e papel, localizada na cidade de Guaíba (RS). A empresa tem capacidade para produzir 400 mil toneladas/ano de celulose de eucalipto e 50 mil toneladas/ano de papel. Suas operações florestais estão localizadas em 24 municípios gaúchos abrangendo uma área de 40,4 mil hectares de plantios de eucalipto. A empresa possui ainda um viveiro de mudas no horto florestal Barba Negra (RS) com capacidade para produzir 10 milhões de mudas/ano de eucalipto. Os produtos acabados são escoados pelo porto de Rio Grande, a cerca de 320 quilômetros da fábrica (26 horas de

trajeto), onde a empresa dispõe de armazéns. Em 2003, o efetivo da empresa era de 474 empregados diretos e 1.630 empregados indiretos, contra 464 e 1.664 empregados diretos e indiretos, respectivamente, até setembro de 2004.

Herdeira da Indústria de Celulose Borregaard (ICB), que foi constituída como uma empresa limitada e se transformou em sociedade anônima em 16 de junho de 1967, sua origem remonta à segunda metade dos anos 60 quando o médico guaibense Solon Tavares<sup>29</sup>, que regressava de uma viagem aos Estados Unidos, teve que fazer um pouso forçado na Venezuela por conta de uma pane em seu avião particular.

Enquanto a aeronave recebia reparos, o médico - descendente de suecos - que jantava no restaurante de um hotel observou, próximo a sua mesa, um grupo de noruegueses que falavam um dialeto familiar. Aqueles homens conversavam sobre a possibilidade da implantação de uma fábrica de celulose na América Latina. Ao se apresentar ao grupo, Solon descobriu que se tratavam de executivos da Borregaard S/A, à época a maior empresa do governo norueguês. O médico, então, entregou-lhes um cartão de visita e colocou-se à disposição do grupo para uma eventual visita à Guaíba no Rio Grande do Sul. Um ano depois (1966), Sólón Tavares foi procurado pelos noruegueses na Casa de Saúde onde trabalhava. O médico, então, tratou de mobilizar uma equipe para auxiliar aos estrangeiros que estavam interessados na aquisição de terras para os hortos florestais e para a construção da fábrica<sup>30</sup>.

A primeira produção de celulose ocorreu em 29 de dezembro de 1971, mas a inauguração da sua planta industrial deu-se em 16 de março de 1972, com a denominação de Indústria de Celulose Borregaard S/A, pertencente ao grupo norueguês Borregaard S/A. Entretanto, problemas relacionados ao odor proveniente da fábrica provocaram a reação da comunidade, da imprensa (representada por quatro jornais da época: Correio do Povo, Folha da Manhã, Folha da Tarde e Zero Hora) e do poder público que interditou as atividades da empresa por 100 dias. À época, uma pesquisa realizada pela empresa sobre os costumes e a cultura do Rio Grande do Sul mostrou haver resistência ao desenvolvimento industrial do Estado, pois tradicionalmente o gaúcho sempre estivera ligado às questões do

---

<sup>29</sup> Que anos depois se tornou prefeito de Guaíba e deputado estadual.

<sup>30</sup> A Garça, ano XIX, edição 168, março/abril de 2002.

campo, da agricultura e da pecuária. Ademais, o empreendimento estava provocando alterações na paisagem do Rio Guaíba e a empresa passou a ser rotulada pela imprensa como um “câncer para a sociedade”<sup>31</sup>.

No período em que as atividades estavam suspensas, não houve demissões e os compromissos comerciais continuaram sendo cumpridos. Após sucessivas negociações com o poder público e com o Governo Federal, em que os acionistas se comprometeram a tomar medidas para reduzir o mau cheiro, as atividades da empresa foram reiniciadas. Entretanto, a Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul instaurou uma Comissão Parlamentar de Inquérito com a finalidade de investigar as atividades da empresa e discutir a questão ambiental. O desgaste culminou na saída dos noruegueses do empreendimento<sup>32</sup>.

Em 1974, o Governo Federal - que nos meses anteriores havia editado um Decreto-Lei para regular os casos de interdição de estabelecimentos industriais de interesse para a economia do país – propôs-se a adquirir o controle acionário da empresa por intermédio do BNDES, a fim de assegurar o compromisso de eliminar ou minimizar os impactos ambientais. Fato que somente se concretizou em 1978, pois em julho de 1975 a então Borregaard tornou-se uma Empresa Privada de Capital Nacional, sendo vendida ao grupo gaúcho sul-brasileiro Montepio da Família Militar (MFM). Em dezembro do mesmo ano, sua denominação social passou a ser Rio Grande Companhia de Celulose do Sul - Riocell.

Por não disponibilizar de recursos próprios e/ou créditos para investir nos aspectos ambientais do empreendimento, o MFM transferiu seu controle acionário ao Banco do Brasil – o qual lhe havia financiado a aquisição em 1975. Assim, em novembro de 1978, o controle acionário da empresa passou a ser administrado pelas entidades públicas: Banco do Brasil e Fibase (Financiamento e Insumos Básicos), subsidiária do BNDE. Constituiu-se, desta forma, a RIOCELL ADMINISTRAÇÃO S/A formada pela BNDESPAR (BNDES Participações) e pelo Banco do Brasil.

Em março de 1982, a empresa foi vendida para as organizações Klabin, Iochpe e Votorantim através da *holding* KIV Participações S.A., e sua denominação foi alterada para Riocell S.A. Em outubro de 1995, foi alienada a totalidade das ações detidas pela Iochpe,

---

<sup>31</sup> A Garça, ano XIX, edição 168, março/abril de 2002.

<sup>32</sup> A Garça, ano XIX, edição 168, março/abril de 2002.

para os Fundos de Previdência Privada PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil) e PETROS (Fundo Petrobrás de Seguridade Social).

A Riocell passou por um processo significativo de transformações na **gestão da empresa**, a partir do final dos anos 80, dando lugar a um amplo e pioneiro processo de terceirização e enxugamento do quadro efetivo de empregados. Além disso, a empresa passou a experimentar as novidades organizacionais de “vanguarda” que estiveram presentes na pauta do mundo gerencial nos últimos anos, tais como: qualidade total, reengenharia, programas participativos, etc.

Nos anos mais recentes, na **gestão do patrimônio**, um processo de simplificação da estrutura operacional e societária do Grupo Klabin e de redução de custos (administrativos, operacionais, financeiros e fiscais) teve início em 2001. Este projeto também teve como meta proporcionar maior integração das empresas Klabin mediante a padronização de políticas e procedimentos, racionalizar o uso dos recursos financeiros e alinhar as demonstrações financeiras dos negócios para o mercado de capitais. Neste sentido, a Riocell S/A passou a incorporar todas as empresas controladas, direta ou indiretamente, pelo Grupo (Gazeta Mercantil, 15/10/2001).

Dois anos mais tarde (julho de 2003), a Klabin Riocell foi adquirida pela Aracruz Celulose, passando a ser designada por Aracruz Unidade Guaíba. A aquisição da Riocell elevou de 10% para 12,5% a participação da Aracruz no mercado global de celulose e de 26% para 31% a sua participação no segmento de celulose de eucalipto. Para a Aracruz, esta aquisição foi um passo importante na sua estratégia de aumentar a participação no mercado, consolidando, assim, sua posição de liderança no setor.

Na **gestão da qualidade**, a empresa foi a primeira do setor de celulose a implantar, em 1993, um Programa de Qualidade Total, com a finalidade de obter a certificação pela norma ISO9002. A partir de então, foi introduzido o Controle Estatístico do Processo (CEP), por meio do qual grupos de operadores passaram a trabalhar na análise das causas dos desvios, estabelecendo procedimentos e ações de melhoria que são gerenciadas pelo próprio grupo. A implantação do CEP permite reduzir a variabilidade de operação, sendo realizado nas etapas de cozimento, deslignificação por oxigênio e branqueamento (linha de

fibras); na etapa de caustificação (linha de recuperação); nas plantas químicas e na estação de tratamento de água.

Em 2001, a empresa recebeu o selo *Forest Stewardship Council* (FSC) que atesta a origem da madeira de floresta manejada. E, em 2002, obteve sua certificação pela norma ISO14001, cujo objetivo é controlar os efeitos ambientais decorrentes das atividades produtivas da empresa.

No que concerne aos **dispositivos participativos**, em 1998, foi implantado o Programa de Melhoria do Resultado Operacional (MRO) com a finalidade de conseguir a participação dos trabalhadores em sugestões visando ao aumento da receita e à redução dos custos na fábrica e na empresa.

No que tange à **gestão da produção**, em 2002, a empresa deu início ao Projeto Riocell 2000 para ampliar sua capacidade produtiva (de 300 mil toneladas/ano para 400 mil toneladas/ano), modernizar os equipamentos de processo e substituir a instrumentação pneumática da fábrica<sup>33</sup>. A empresa também passou a se concentrar na produção de celulose branqueada com oxigênio e ozônio para atender às exigências dos clientes internacionais. Está previsto, para o ano de 2005, o início do Projeto Riocell 800 visando duplicar a capacidade produtiva da empresa para 800 mil toneladas/ano de celulose de mercado.

Em 2002 foi implantado um *software* de gestão corporativa (SAP/R3) nas áreas de produção, manutenção, materiais, finanças e controle, vendas e florestal. Trata-se de uma ferramenta de gestão corporativa cujo objetivo é o de possibilitar a gestão integrada de toda a cadeia produtiva relacionada à empresa, permitindo que as pessoas que o utilizam entendam o fluxo de trabalho tanto de suas atividades quanto das atividades de seus clientes e fornecedores internos em distintas áreas dentro da empresa.

Na **gestão de recursos humanos** algumas medidas foram tomadas nos últimos anos entre as quais, a sistematização de uma nova política de remuneração, em 1996, vinculada a um sistema de avaliação de desempenho que define aumento de salário por mérito. Esta avaliação é realizada bianualmente - o que quer dizer que o crescimento horizontal de salário

---

<sup>33</sup> Fonte: A Garça, ano XVIII, edição 167, jan/fev 2002, p. 2.

por mérito ocorre de 2 em 2 anos – sendo que, para ser avaliado, o empregado deve ter no mínimo 6 meses no cargo ocupado na data da avaliação<sup>34</sup>. Os fatores considerados na avaliação de desempenho são: conhecimento da função, trabalho em equipe, comunicação/relacionamento, produtividade, iniciativa, criatividade e liderança<sup>35</sup>.

Um último ponto a ser destacado é que, a partir de 2004, a Riocell passou a gozar das mesmas estratégias e instrumentos de comunicação interna estabelecidas por sua matriz (Aracruz Celulose). A comunicação passou a ser também encarada um eixo central da estratégia empresarial e do processo de reestruturação desta empresa. Entretanto, é necessário que se diga que, antes mesmo de sua incorporação pela Aracruz, a comunicação com os empregados e seus familiares já era uma ferramenta utilizada pela Riocell. Em Guaíba, por exemplo, antes mesmo das modificações introduzidas pela Aracruz, a publicação mensal da empresa já era recebida pelos trabalhadores em suas respectivas residências, com a finalidade de também envolver seus familiares em questões relativas à empresa.

---

<sup>34</sup> A primeira Avaliação de Desempenho da Riocell ocorreu em maio de 1997.

<sup>35</sup> De acordo com o Sistema de Avaliação de Desempenho e Manual de Procedimentos da Riocell S/A (Maio de 1999), estas habilidades significam respectivamente:

- a) Se busca informações relacionadas às exigências atuais e futuras de seu trabalho; se dá orientação técnica para outros profissionais resolverem problemas técnicos; se treina outras pessoas em habilidades relacionadas à sua função;
- b) Se se coloca à disposição para resolver situações ou ajudar os outros a resolvê-las; se estimula o trabalho em equipe valorizando resultados coletivos; se atua para satisfazer necessidades de clientes internos; se participa e apóia os programas implantados na Riocell (MRO, Auditoria de Qualidade, Auditorias Internas, etc.); se entende e apóia a política da Riocell (postura de negociação na convenção coletiva; atuação destacada em segurança do trabalho);
- c) Se transmite informações úteis e relevantes para a realização dos trabalhos em tempo hábil; se disponibiliza tempo para ouvir e trocar informações com os outros;
- d) Se cumpre e supera metas e prazos estabelecidos; e se aperfeiçoa, adapta e aprimora os processos de trabalho;
- e) Se desenvolve suas atividades a partir de orientações genéricas; se persiste na solução de problemas quando enfrenta obstáculos; se se antecipa na identificação e solução de problemas; se atua imediatamente e corretivamente em situações críticas (descontinuidade de processo, risco de acidente, reclamações, perdas de prazo, etc.);
- f) Se identifica necessidades de melhoria; e se dá sugestões de melhoria;
- g) Se coordena atividades distribuindo recursos e estabelecendo prioridades; se dá *feedback* positivo e negativo aos colegas e colaboradores; se monitora qualidade e cumprimento de procedimentos de trabalho dos outros; se encoraja a participação e interação dos elementos das equipes; se esclarece, se necessário, as razões das decisões; se inspira confiança e transmite otimismo em suas colocações.

## **Lwarcel Celulose e Papel Ltda.**

O Grupo Lwart é um complexo industrial de iniciativa privada estabelecido no município de Lençóis Paulista (SP) desde 1975. Formado por três empresas, o Grupo mantém negócios nos setores de re-refino de óleos lubrificantes usados (Lwart Lubrificantes Ltda), fabricação de produtos asfálticos (Lwart Proasfar Química Ltda), reflorestamento de eucalipto e produção de celulose (Lwarcel Celulose e Papel Ltda)<sup>36</sup>. O Grupo emprega cerca de duas mil pessoas na região, sendo 1.200 empregos diretos e os outros 800 indiretos através de prestação de serviços.

A Lwarcel Celulose e Papel dedica-se à produção de celulose de eucalipto branqueada e outras celuloses especiais (como celulose de sisal e outras fibras naturais). A empresa conta com duas unidades fabris em Lençóis Paulista (Fábrica A e Fábrica B), com capacidade para produzir 120 mil toneladas anuais de celulose, além de projeção de ampliação para 180 mil para 2004<sup>37</sup>. A fábrica B – linha menor e mais flexível – produz lotes de celuloses especiais como a celulose de sisal e de abacá<sup>38</sup>. A empresa possui ainda uma filial na cidade de Penápolis (SP) que fornece celulose *fluff* de fibra de pinus para o mercado doméstico<sup>39</sup>.

A história do Grupo tem início em 1975, quando a família Trecenti decidiu dedicar-se ao refino de óleos lubrificantes usados. Até o início dos 70, a família atuava em atividades de comércio. Posteriormente, ingressou no ramo mecânico e metalúrgico. Da junção das iniciais dos nomes dos irmãos da família Trecenti (Luiz, Wilson, Alberto, e Renato Trecenti) nasceu o nome da primeira empresa do Grupo, a Lwart Lubrificantes Ltda..

---

<sup>36</sup> A sede principal do Grupo, em Lençóis Paulista, administra todos os negócios e fornece apoio às fábricas. As empresas do Grupo Lwart estão estruturadas como unidades produtoras independentes, mas a administração (Departamentos de Suprimentos, Contábil e Fiscal, Sistemas, Financeiro, Comunicação, Planejamento e Controle, Jurídico e de Recursos Humanos) é centralizada.

<sup>37</sup> Atualmente a Lwarcel Celulose e Papel representa 20% do abastecimento do mercado doméstico de celulose branqueada. Aproximadamente 5% de suas vendas são destinados ao mercado internacional, especialmente fibras especiais.

<sup>38</sup> A Lwarcel é uma das três únicas empresas no mundo a produzir celulose a partir destas fibras.

<sup>39</sup> A unidade de Penápolis foi adquirida pelo Grupo Lwart em abril de 1989 e continuou em atividade como uma empresa distinta das demais do Grupo sob o nome de Papéis Penápolis Ltda., quando em 1991 foi incorporada à matriz Lwarcel. A Lwarcel, filial Penápolis (SP), produz celulose *fluff* em bobinas, vendendo-a para fabricação de fraldas e absorventes higiênicos descartáveis, utilizando em seu processo celulose importada de fibra longa.

De origem italiana e naturais do município de Lençóis Paulista, os quatro irmãos sempre tiveram presença marcante no universo das empresas e tocavam pessoalmente os negócios da família tanto no que concerne à área industrial, quanto comercial e financeira. Em meados da década de 70, numa viagem de negócios e quase que por obra do acaso numa mesa de restaurante, o irmão mais novo (e atual presidente do Grupo) obteve a informação - por meio de um viajante - sobre a aparente rentabilidade da reciclagem de óleo usado. Insatisfeito com a incerteza de um negócio por encomenda e desejoso de empreender um negócio de produção contínua, ao retornar da viagem, o então sócio deu início - ainda que de forma caseira - a um “estudo de viabilidade econômica”, com a finalidade de investigar a possibilidade de entrar neste mercado. Confirmadas as possibilidades positivas, os irmãos reuniram os recursos necessários à construção do empreendimento, delegando ao mentor da idéia a sua “paternidade”, isto é, a responsabilidade pela partida da nova empresa.

Cerca de um ano depois, em 1975, foi fundada a Lwart Lubrificantes Ltda.. Aos poucos foram adquirindo massa-crítica, conhecimento das características dos produtos e equipamentos e melhorando a qualidade dos mesmos. A década de 80 foi marcada pelo crescimento, modernização tecnológica e ampliação da Lwart. A empresa assumiu a posição de líder em seu segmento – posição que ainda ocupa atualmente – e, a partir de meados da década, os sócios decidiram diversificar os negócios da família. *A priori*, identificou-se no início dos 80 a possibilidade de investir na produção de celulose, dada a disponibilidade de florestas de *pinus* plantadas na região a partir dos incentivos fiscais da década de 70<sup>40</sup>.

Tendo iniciado suas operações industriais em 1986, com cerca de 100 pessoas, a Lwarcel deu início ao processo de formação de sua mão-de-obra, contratando operadores com experiência em produção de celulose oriundos principalmente do Sul do país, com a finalidade de repassar os conhecimentos necessários à força-de-trabalho da região sem qualquer afinidade com este processo produtivo. Além disso, a empresa investiu em formação e aquisição de massa crítica ora enviando seu pessoal de comando em visitas a

---

<sup>40</sup> É importante destacar a iniciativa dos sócios em arcar com recursos próprios na construção de seus empreendimentos, no lugar de contar com apoio financeiro dos bancos de fomento à atividade industrial. Novamente foi feito um “estudo de viabilidade” de forma bastante caseira, isto é, sem o auxílio de empresas de consultoria especializadas em trabalhos semelhantes. A concepção do projeto teve o apoio de uma empresa brasileira da região de Piracicaba (SP).

outras fábricas a fim de incorporar o *savoir faire* necessário à produção, ora contratando “consultorias” especializadas quase como numa espécie de treinamento, ora atraindo mão-de-obra especializada de outras empresas do setor localizadas no Estado.

Ao contrário de suas concorrentes do segmento brasileiro de celulose de mercado, a Lwarcel nasceu pequena<sup>41</sup> e até meados dos 90 – sempre seguindo a estratégia de investir com recursos próprios - teve um crescimento gradual e desordenado. Durante este período, a empresa implantou algumas etapas produtivas até então inexistentes na fábrica, construiu uma segunda fábrica (a Fábrica B), modernizou equipamentos, foi substituindo aos poucos sua produção de celulose não-branqueada de *pinus* por celulose branqueada de eucalipto e ampliou sua oferta de fibras ao mercado doméstico passando também a oferecer celuloses especiais, em particular, a de sisal.

A etapa de profissionalização da empresa – até então inserida num estilo de administração típico da empresa familiar - teve seu início com a preparação intelectual e profissional dos seus herdeiros e, posteriormente, com a chegada de agregados com formação universitária à família.

A partir de 1996, ano em que o atual Diretor Industrial da Lwarcel e sua esposa assumiram definitivamente a direção dos negócios da família, enquanto a maioria das empresas do mesmo segmento estava passando por um intenso processo de “reestruturação”, teve início um processo de “estruturação e profissionalização” do Grupo Lwart no seu conjunto e, em particular, da Lwarcel.

Na **gestão da empresa** algumas iniciativas foram tomadas no sentido de estruturá-la em departamentos e organizar um sistema de planejamento e de controle de custos. A empresa contratou profissionais com formação de nível superior, experientes e atuantes no mercado para coordenar as áreas de Comunicação, Manutenção, Custos, Planejamento, Recursos Humanos, Desenvolvimento de Pessoal e Produção<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> A fábrica começou a operar com capacidade anual de 35 mil toneladas de celulose de *pinus* não-branqueada.

<sup>42</sup> Seis integrantes da família fazem parte de seu quadro efetivo de executivos: quatro diretores oriundos da segunda geração respondem pelas distintas unidades de negócios (celulose de mercado, celulose *fluff*, asfalto e reciclagem de óleo lubrificante) enquanto que os dois irmãos remanescentes e sócios-fundadores continuam à frente do Grupo, acompanhando o andamento dos negócios.

Ainda no que concerne à busca por uma gestão profissional da empresa familiar, cabe mencionar o trabalho que vem sendo realizado junto aos jovens da família Trecenti – integrantes do Conselho Júnior - no sentido de informá-los sobre as atividades e de prepará-los para uma possível atuação junto às empresas do Grupo. Criado em 1999, o Conselho Júnior é formado por nove jovens da família Trecenti – filhos de sócios do Grupo Lwart – na faixa etária de 16 a 30 anos de idade, já formados ou em processo de formação universitária. O objetivo do Conselho é preparar os sócios-herdeiros que tenham interesse em trabalhar nas empresas do Grupo Lwart depois de formados.

Quanto à **gestão da produção**, o principal marco do início dos anos 2000 foi o projeto de ampliação e modernização da Lwarcel denominado de P500<sup>43</sup>. Trata-se de um projeto de automação seletiva com aquisição de novas tecnologias de processo e de controle de processo para ampliação, desgargalamento e modernização da fábrica. O projeto representou quase uma nova fábrica de celulose, com capacidade instalada para produção de 120 mil toneladas por ano. As alterações sustentarão a ampliação de exportações de 5% para 20% e reforçarão a sua posição no mercado nacional. A empresa é a segunda fornecedora não-integrada de celulose branqueada de eucalipto no mercado brasileiro, liderado pela Votorantim Celulose e Papel.

Na **gestão de recursos humanos**, a partir de 1998, foi sistematizada uma política de treinamento (até então inexistente na Lwarcel) para o nível operacional e gerencial, com a finalidade de desenvolver e capacitar sua mão-de-obra. Esta iniciativa de mobilização para o treinamento, visando a preparação técnica da mão-de-obra foi confirmada nas palavras da Supervisora de Comunicação:

*(...) Na verdade esse processo de profissionalização que eu tenho visto de 1998 para cá que foi quando eu entrei, a empresa teve um salto muito qualitativo e quantitativo também, das duas formas: onde ela teve um incremento muito grande de quadro; uma melhoria muito grande de parque e de máquinas. Porque toda a preocupação com o processo traz novidades e traz implementações freqüentemente, a fábrica não pára, os funcionários não param e tem sido uma guerra conjunta. Você vê os setores sendo mobilizados tanto pela diretoria quanto pelas chefias, de maneira que todo mundo esteja concentrado no mesmo objetivo. A diretoria se preocupou em preparar esses funcionários para esse crescimento que viria numa etapa seguinte, trouxe uma*

---

<sup>43</sup> O termo P500 refere-se a P de projeto e, 500 que é a meta de produção diária a ser alcançada no final do projeto (previsto para 2004): 500 toneladas/dia. Os investimentos são da ordem de R\$ 90 milhões Financiamento Finame/BNDES para os principais equipamentos.

*psicóloga, fez um trabalho em relação a resultados de equipe, em relação a busca de melhoria, busca de conhecimento. Nossa, eu me lembro em 1998 nós instalamos aqui salas de aula e a empresa custeou professores de física, química e matemática em nível de primeiro grau. Teve gente que pegou de 1<sup>a</sup>. a 4<sup>a</sup>. série! (...) A empresa se preocupou em preparar o seu quadro. Toda a mão-de-obra foi aproveitada. Só não ficou mesmo quem não se adaptou porque muita gente tem resistência a mudanças, e a mudança é uma coisa de maneira geral que assusta, que traz tensão (Supervisora de Comunicação do Grupo Lwart, 2002).*

Além disso, também foi sistematizado um Programa de *Trainees* de nível superior e um Programa de Treinandos de nível técnico com o objetivo de prover massa crítica e mão-de-obra especializada às empresas do Grupo, bem como reserva de pessoal qualificado para eventuais substituições de mão-de-obra operacional - por motivos de aposentadoria ou não-adaptações às futuras mudanças que seriam introduzidas na Lwarcel.

O Programa de *Trainees* de nível superior tem como fonte de captação desta mão-de-obra universidades como: UNESP, UFSCar, USP, FEI, UFPR, UFMG, UFRJ. Os *trainees* selecionados recebem apoio financeiro do Grupo para se instalar na região, passam por um período de doze meses conhecendo as empresas do Grupo e desenvolvendo projetos nas unidades para as quais foram selecionados. Esse programa representa um menor custo na contratação de mão-de-obra especializada e, sobretudo, significa a oportunidade de atrair profissionais sem “vício” e que serão moldados de acordo com os valores e ideais das empresas do Grupo.

A característica principal do Programa de Treinandos de nível técnico é a preferência por mão-de-obra local. Os treinandos passam por um período de 12 meses junto ao Senai e à Lwarcel tendo aulas teóricas e práticas sobre celulose e papel. O investimento na mão-de-obra local traz alguns retornos para a empresa, como por exemplo, a diminuição dos custos de atração e de contratação e a fixação do empregado na empresa evitando a rotatividade espontânea por falta de adaptação à região.

Em 2001, também foi alterada a estrutura de cargos e salários. Entretanto, esta nova estrutura salarial ainda não havia incorporado as inovações relativas às novas exigências de qualificação, mérito e comportamento da mão-de-obra, tal como tem sido feito pelas demais empresas pesquisadas, que adotaram estruturas salariais baseadas nestes quesitos (metodologia Hay do Brasil). Na Lwarcel, os cargos apenas foram classificados e agrupados (em razão da sua complexidade e das exigências específicas de cada um)

buscando o estabelecimento de um equilíbrio interno dentro da estrutura salarial em vigor na empresa. Esta medida teve por objetivo padronizar e diminuir os desequilíbrios salariais até então existentes.

São reveladoras desse processo de profissionalização do Grupo Lwart e da Lwarcel, as novas práticas que começam a ser estabelecidas entre empresas e empregados por meio da atuação da área de Serviço Social do Grupo, criada em 2001. Se, no passado, os assuntos ligados a esta área eram resolvidos pessoalmente pelos proprietários, recentemente, a empresa passou a assumir uma nova postura em relação aos trabalhadores, qual seja, a de ser menos paternal, privilegiando o aspecto da educação dos empregados nos assuntos relativos à dependência química, controle doméstico e orçamentário, cuidados com a saúde e a alimentação, relacionamento interpessoal com colegas de trabalho e superiores<sup>44</sup>.

### **Jari Celulose S/A**

A Jarí Celulose produz celulose de eucalipto branqueada e está situada em Monte Dourado, às margens do Rio Jarí, na fronteira dos Estados do Pará e Amapá. O complexo industrial da Jarí Celulose é composto por uma unidade de produção de celulose branqueada ao sulfato, com linha de branqueamento e secagem, além de instalações para recuperação de produtos químicos, tratamento de água e geração de energia elétrica a partir da biomassa<sup>45</sup>.

Em 2002 a Jarí possuía cerca de 730 empregados próprios e um contingente da ordem de 2.200 empregados indiretos. Em 2003, o quadro de empregados próprios passou a ser de 737 pessoas e o quadro de empregados indiretos da ordem de 2.946 pessoas. Em 2002, a empresa exportou para a Europa (59%), Ásia (21%), América Latina (12%) e

---

<sup>44</sup> A assistente social incorporou atividades ligadas a atender, ouvir, orientar, visitar (em domicílios e em hospitais) o empregado e sua respectiva família, pesquisar, inspecionar, elaborar relatórios, padronizar procedimentos, organizar benefícios e participar em determinadas atividades (que envolvem questões recreativas e de situação de trabalho) junto aos empregados.

<sup>45</sup> A empresa é proprietária de 2.225 imóveis residenciais e comerciais nas localidades de Monte Dourado, São Miguel e Vila do Planalto (PA). A Jarí também é responsável pela geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no Vale do Jarí na condição de produtora independente e pelo aeroporto local. Também são geridos por ela os serviços de água, esgoto e limpeza urbana que atendem cerca de 10 mil pessoas das comunidades de Monte Dourado, Vila do Planalto e São Miguel.

América do Norte (8%). Em 2003, os percentuais passaram para 63%, 18%, 10%, respectivamente, sendo 9% da celulose produzida destinada ao mercado interno.

A história da Jarí remonta ao ano de 1899 quando o cearense José Júlio de Andrade (então aos 18 anos de idade) estabeleceu-se como comerciante ambulante às margens do Rio Jarí, na Amazônia Oriental brasileira, fronteira dos Estados do Pará e Amapá. Cerca de 10 anos mais tarde, José Júlio fez fortuna e já era o homem mais rico da região.

Em 1948, o então septuagenário empresário decidiu desfazer-se de seus negócios, vendendo-os a empresários portugueses e brasileiros que criaram a Jarí Indústria e Comércio. Esta empresa atuava na área de exportação de madeiras nobres e no comércio de mercadorias diversas por meio de entrepostos às margens do Rio Jarí, Paru, Caracuru, Cajari e Panacari.

Em 1967, o mega-empresário norte-americano Daniel Keith Ludwig adquiriu dos portugueses a Jarí Indústria e Comércio com uma área de 1.734.606,01 mil hectares de terras, criando a Jarí Florestal e Agropecuária Ltda.. O mega-empresário que possuía negócios em cerca de 23 países<sup>46</sup> ligados às mais diversificadas atividades econômicas planejava também produzir celulose em grande escala, pois havia uma previsão de um déficit de 20 milhões de toneladas a partir da década de 80, o que elevaria o preço da celulose no mercado internacional.

As negociações da compra da área da Jarí entre o Daniel Ludwig e seus proprietários portugueses aconteceram entre outubro de 1966 e abril de 1967 e incluíam: todas as terras do município de Almeirim (Pará) e do município de Mazagão (Amapá), além de frota de embarcações, vilas residenciais, fazendas, serrarias, fábricas de beneficiamento de castanha-do-Pará, empregados e riquezas minerais até então desconhecidas como jazidas de bauxita refratária, caulim e ouro.

Dada a sua localização geográfica distante dos grandes centros urbanos, a 750 quilômetros da capital Belém (cujo acesso faz-se apenas por via fluvial ou aérea) e inexistência de infra-estrutura local, o Projeto Jarí de Ludwig incluía a implantação de

---

<sup>46</sup> A saber: Estados Unidos, Canadá, Bahamas, Bermuda, Venezuela, Hong Kong, México, Nicarágua, Panamá, Brasil, Singapura, Indonésia, Coréia, Japão, Inglaterra, França, Alemanha, Suíça, Austrália, Taiwan, África, do Sul, Iugoslávia e Hawaii.

serviços ligados a habitação, transporte (marítimo/fluviál, aéreo, terrestre, 71 km de ferrovia), educação e saúde, abastecimento e supermercados; geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; coleta, tratamento e distribuição de água; drenagem e esgotos, beneficiamentos básicos, hospedagem; atividades culturais, desportivas e recreativas em Monte Dourado; serviços comunitários, comunicações, atividades agropecuárias. Além disso, o empresário planejava a produção de alimentos na região e, assim, foram ensaiados diversos projetos no complexo empresarial da Jari associados à cultura de subsistência, à pecuária e à fruticultura<sup>47</sup>.

No período de 1968 a 1978 foram feitos levantamentos e estudos dos solos da região e determinadas as melhores áreas para cultivo das espécies de *gmelina* (asiática), *pinus* e *eucaliptus*. Neste período, devido às dificuldades encontradas na região relacionadas à carência de energia elétrica, infra-estrutura, manuseio de cargas e equipamentos de maquinaria pesada, estradas e mão-de-obra especializada, também estavam sendo construídas no Japão, pela empresa Ishikawagima, a fábrica de celulose e sua termoelétrica de 55 Mwz em duas plataformas (plataforma de celulose e plataforma geradora de energia). A construção levou cerca de 1 ano e, em 1978, as duas plataformas foram rebocadas diretamente do estaleiro durante três meses (fevereiro a maio), atravessando os oceanos Pacífico, Índico e Atlântico até chegarem às margens do Rio Jarí onde foram assentadas. No ano seguinte, as operações da Jarí foram iniciadas (15 de fevereiro de 1979) com produção anual de 120 mil toneladas. Também foram implantadas por Ludwig, na região, as empresas: Companhia de Desenvolvimento da Amazônia (Cadam) e Mineração Santa Lucrecia -, para a extração e beneficiamento de caulim e bauxita refratária, respectivamente.

A empresa absorveu mão-de-obra do município de Almeirim no Pará, e teve influência no incremento do comércio na região do Vale do Jari, isto é, em Monte Dourado, no Território Federal do Amapá e em municípios vizinhos tais como: Porto de Móz, Prainha, Altamira, Monte Alegre, Santarém, região do Baixo Amazonas e Baixada Maranhense, bem como nas capitais Macapá e Belém. Por outro lado, a implantação do Projeto Jarí também fez surgir e agravar problemas sociais específicos da região. Em

---

<sup>47</sup> Entre os quais: o projeto arroz, dendê, banana, milho, mandioca, girassol, bovinocultura, bubalinocultura (criação de búfalos), eqüinos e muares, hortigranjeiros.

primeiro lugar, os custos com a infra-estrutura do Projeto se elevaram dada à presença de terceiros na área que afluíam do Território Federal do Amapá na expectativa de obter alguma compensação decorrente do Projeto Jari. Após negociações improdutivas com o governo deste Estado, a empresa decidiu transferir toda a infra-estrutura que seria implementada no Território Federal do Amapá para sua área particular em Monte Dourado, construindo cerca de mil casas destinadas a moradia de seus empregados<sup>48</sup>. Assim, as “beiradas” (margens) do Rio Jarí foram ocupadas por duas comunidades carentes: Beiradão (Laranjal do Jarí) e Beiradinho (Vitória do Jarí), as quais a empresa tentou erradicar propondo medidas não aceitas pelo governo do Amapá como a construção da Cidade Livre para suprir o Beiradão, e até mesmo derrubando os primeiros barracos com motosserras - fato que teve repercussão negativa junto a esse governo.

Atualmente, Beiradão é o “coração” financeiro e econômico da região. Depoimentos colhidos junto aos empregados da Jarí revelam que é a localidade onde circula o maior volume de capital da região, sendo o ouro um dos principais produtos comercializados. Entretanto, trata-se de uma localidade inteiramente construída sobre palafitas e onde prevalece o tráfico de drogas, a prostituição e o contrabando de produtos que abastecem o comércio local. Este movimentado e diversificado comércio do Beiradão é constituído por uma infinidade de lojas, restaurantes, hotéis simples, pequenos supermercados, farmácias, peixarias, ambulantes que vendem produtos de agricultura de subsistência, lanchonetes, etc. também é dinamizado com os salários dos empregados da Jarí que moram em Monte Dourado e que atravessam o rio para realizar suas compras ou obter alguma diversão. Cumpre também ressaltar que a população do Laranjal do Jarí é a segunda do Estado do Amapá com cerca de 50 mil habitantes.

A partir dos anos 80, devido às dificuldades para viabilização econômica e implantação do Projeto Jari, tem início a *fase de nacionalização* da empresa (1980-1981). Estas dificuldades relacionavam-se à indefinição oficial acerca da regularização da posse definitiva das terras, às condições precárias de estrutura básica e de vida na região, à não-

---

<sup>48</sup> Em 1977 foi planejada a Cidade Nova do Jarí, em área do então Território Federal do Amapá. Este projeto previa a construção de uma cidade na Beiradinho de Munguba, em terra firme, que passaria a constituir um distrito integrante do Município de Magazão (Amapá). A Jari doaria o terreno ao governo do Amapá, executaria todos os serviços de infra-estrutura de água, esgotos, estradas, iluminação, e a construção inicial de mil casas para alojar empregados (Lins, 2001:152).

adaptabilidade da espécie asiática escolhida para produção da celulose (*gmelina*), ao relacionamento desfavorável do empresário norte-americano com as autoridades brasileiras e a falta de apoio oficial para o Projeto. Assim, com a decisão do empresário em não dar prosseguimento às suas atividades no Brasil, o Projeto Jarí foi nacionalizado por um consórcio de 23 empresas nacionais lideradas pelo Grupo Caemi, pelo Banco do Brasil e pelo BNDE (Mendonça Jorge, 1992).

Em 1988 houve uma explosão da Caldeira de Recuperação paralisando as atividades da empresa por cerca de 8 meses. A Jari deixou de faturar US\$ 180 milhões num período em que o preço da celulose alcançava a cifra de US\$ 1.020/tonelada.

Durante a década de 90, a empresa passou por sucessivas crises financeiras em decorrência dos elevados custos de produção e aumento de sua dívida. Em 1995, os acionistas contrataram um novo presidente e uma nova diretoria para executar um programa de desenvolvimento que incluía o aumento da produção de celulose, a exportação de cavacos da Amcel (atual International Paper) situada no Amapá e que pertencia à Jarí e a construção da Hidrelétrica de Santo Antônio no rio Jarí. Concomitantemente a partir dos primeiros meses de 1996, a empresa iniciou um trabalho denominado de “Programa da Virada” (*turn around*) cujo objetivo era realizar reduções de custos fixos e variáveis, externalizações de atividades, venda de ativos, programa de educação e treinamento de empregados, além de planejamento de metas de curto, médio e longo prazos (Lins, 2001).

A partir de setembro de 1996, com a morte de Augusto Trajano de Azevedo Nunes à frente do empreendimento desde a nacionalização do projeto, os herdeiros decidiram pela descontinuidade do negócio de celulose e, em novembro do mesmo ano, os acionistas declararam “moratória branca” aos bancos credores solicitando um prazo de seis meses para a venda da empresa. Em dezembro do corrente, o BNDES se dispôs a financiar parte dos projetos previstos, realizar aportes de capital e a financiar o novo sócio tendo como contrapartida a saída dos acionistas (Lins, 2001).

Em 31 de maio de 1997 um segundo incêndio, desta vez no Painel de Controle da Planta de Geração de Vapor/Energia Elétrica e Recuperação Química ou Plataforma de Força, paralisou por cerca de 7 meses as atividades da empresa que ainda se encontrava numa situação financeira desfavorável. Neste momento, os acionistas decidiram então não

investir qualquer recurso para a recuperação da empresa. Ao contrário, se necessário fosse, encerrariam suas atividades. Um impasse foi criado entre os acionistas e o BNDES que seria o beneficiário, e não a empresa, das apólices de seguro por danos materiais e lucro cessante (Lins, 2001)<sup>49</sup>.

Neste período não houve demissão dos empregados diretos, mas houve redução na remuneração dos trabalhadores da empresa, racionamento de energia elétrica em Monte Dourado, nas Vilas do Planalto e São Miguel, bem como rescisão de contrato das empresas terceirizadas, significando paralisação de suas atividades com consequência para seus empregados, visto que a Jarí é uma das principais contratantes da região e, portanto, a economia dos municípios da região depende em grande parte das atividades desta empresa. Segundo Lins (2001:279), “nestas localidades muitos estabelecimentos comerciais fecharam e outros se endividaram por não receberem integralmente suas faturas, e mesmo por não haver circulação de dinheiro na região”.

Também neste momento os trabalhadores da Jarí recebiam treinamento durante determinado período do dia e realizavam manutenção e recuperação das instalações da empresa no período restante da jornada de trabalho. Em 8 de dezembro do mesmo ano as atividades produtivas foram retomadas.

Em março de 1998, o Presidente (oriundo da Grupo Caemi), o Diretor Financeiro e os acionistas afastaram-se da gestão da empresa. No final de 1998, temendo-se que algum banco credor reivindicasse judicialmente a paralisação das atividades da empresa - e como parte de uma estratégia financeira - foi criada uma “nova” empresa subsidiária da Jarí: a Jarcel Celulose S/A. O objetivo desta operação de mudança de Razão Social foi garantir a operacionalidade da empresa, transferindo para o “novo” empreendimento os ativos não considerados como garantia da dívida (Lins, 2001).

Rodeada por dificuldades, dado seu isolamento geográfico com localização em pleno coração da selva amazônica, objeto do desejo de quase ninguém e, ainda ressentindo-se das turbulências da última década, em 2000, o complexo empresarial da Jarí foi vendido

---

<sup>49</sup> A apólice de seguro lucro cessante somente seria paga se fosse providenciada a recuperação dos danos causados pelo incêndio. Como a fábrica estava hipotecada junto ao BNDES como garantia de empréstimos, o beneficiário da apólice seria o BNDES, e não a empresa. Por outro lado, o Banco não aceitava que os acionistas gerissem os recursos do seguro e, portanto, não abdicava de seus direitos em favor da Jarí (Lins, 2001: 275).

simbolicamente por US\$ 1 ao Grupo Orsa que, em contrapartida, assumiu as dívidas da empresa e o compromisso de criar um pólo de desenvolvimento sustentável na Amazônia<sup>50</sup>.

Assim, a partir de fevereiro deste ano, o Complexo Jarí foi incorporado pela Saga Investimentos e Participações - *holding* de capital 100% nacional (Grupo Orsa) de propriedade da família Amoroso - que adquiriu 96% das ações ordinárias da empresa pertencentes ao Grupo Caemi, bem como a reestruturação de seu endividamento calculado em US\$ 415 milhões.

A partir de então, o acordo de venda junto ao BNDES e demais bancos credores incluía algumas ações de desenvolvimento na região, entre as quais, a implementação de um programa de investimentos industriais e florestais assumido com os credores da ordem de US\$ 54 milhões; a construção da Hidroelétrica de Santo Antônio com capacidade para 100 Mwz (US\$ 100 milhões), pois não há outra fonte alternativa de energia na região senão aquela gerada pela empresa; a estabilização da produção de celulose em 300 mil toneladas/ano<sup>51</sup>; a implementação da incubadora de novos negócios relativos à pesquisa para desenvolvimento de produtos farmacológicos e cosméticos a partir de produtos da floresta, promoção do ecoturismo, e seqüestro do carbono (plantio de árvores que absorvem CO<sub>2</sub>); e, o desenvolvimento de programas sociais na região. Conforme estimativas, estes investimentos no empreendimento alcançarão, no período de 2000 a 2010, um volume de recursos da ordem de US\$ 420 milhões.

A partir do ano 2000, com a aquisição da empresa pelo Grupo Orsa o processo de reestruturação da Jarí se intensificou passando a assumir características de um projeto estruturado com medidas integradas e sistêmicas. Várias medidas foram tomadas com vistas a reverter o quadro de dificuldades até então acumuladas pela empresa<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> A expressão 'Grupo Orsa' é utilizada para denominar o conjunto de organizações que tem como controlador Sergio A. G. Amoroso. A empresa Jarí Celulose S/A é controlada pela Holding SAGA. As demais empresas são controladas pela Holding Grupo Orsa Participações S/A. O Grupo Orsa é um dos maiores produtores integrados de papel e caixas de papelão ondulado detendo a 3ª. participação no *ranking* nacional. Possui três unidades de produção no Estado de São Paulo localizadas em Suzano, Nova Campina e Paulínia, além de uma unidade em Manaus (Estado do Amazonas) e outra em Rio Verde no Estado de Goiás. O Grupo possui cerca de 1.500 empregados e também atua na exportação de papel *kraftliner*, *testliner* e miolo.

<sup>51</sup> Em 2001 a empresa atingiu o recorde de produção anual de 326,3 mil toneladas de celulose. E, em 2003, a produção foi de 340 mil toneladas/ano.

<sup>52</sup> Um dos detonadores do processo de reestruturação da Jarí estava relacionado ao custo-caixa de produção de celulose que era maior que o preço líquido de venda, gerando uma situação de aumento progressivo do endividamento da empresa (Lins, 2001).

No que se refere à **gestão da empresa**, foi realizada uma mudança no organograma com a implantação de uma estrutura organizacional constituída por células e times<sup>53</sup>. Houve uma reestruturação administrativa na fábrica com a criação de novas funções (coordenador, líder de turno e líder de célula) e a eliminação de funções tais como chefe de departamento, supervisor e encarregado, além de mudanças nas nomenclaturas dos cargos dos trabalhadores da produção, os quais passaram a receber designações mais genéricas com a finalidade de ampliar a quantidade de tarefas a serem realizadas pelos trabalhadores durante sua jornada<sup>54</sup>. Este último aspecto será objeto de avaliação no capítulo V.

A Jari deu continuidade ao processo de externalização de suas atividades de apoio e serviços iniciado em 1996. Além das atividades de transporte, restaurante, limpeza, colheita florestal e manutenção já externalizadas, em 2002, a empresa terceirizou as atividades de movimentação de cargas, locação de veículos, folha de pagamento, atendimento e suporte ao usuário e administração de redes de microcomputadores e realizou a suspensão dos contratos de prestadores de serviços da área de manutenção industrial (instrumentação, elétrica e mecânica), substituindo a empresa sueca Asea Brown Boveri (ABB) pela gaúcha Sindus (serviços de manutenção de instrumentação) e pela multinacional francesa Cegelec (serviços de manutenção mecânica e elétrica)<sup>55</sup>.

No que se refere à **gestão da qualidade e aos dispositivos participativos**, a empresa obteve sua certificação pelas normas ISO90002 e 14000 relativas às atividades industriais e florestais, em 1998 e 2000, respectivamente, apenas para atender às exigências dos clientes internacionais, mas não implantou nenhum programa sistemático de Qualidade

---

<sup>53</sup> Cada célula é formada por times responsáveis por um processo (ou parte dele) e que fabricam produtos e/ou prestam serviços aos “clientes” (interno/externo). Os times têm um líder formal (facilitador ou gestor) e são constituídos por pessoas que interagem entre si para produzir resultados com base em metas previamente estabelecidas.

<sup>54</sup> Apenas para ilustrar, as maiores reduções aconteceram nos níveis de chefia, supervisão e trabalhadores em geral. No período de 1995 a 2000, as maiores quedas incluíam as seguintes categorias: a) Operacionais, cuja redução foi de 49% (de 1.636 para 839); b) Líderes/Supervisores cujo índice foi de 56% (de 105 para 46); e c) Chefes cuja redução foi da ordem de 27% (de 45 para 33). Houve também diminuição no número de diretores que, de 1995 a 2000, passou de 7 para 5, chegando a ter apenas 1 diretor em 1999. No período de 1995 a 1999 houve uma redução de 20 para 12 gerentes. Em 2000, o número de gerentes aumentou para 15. Apesar de a cifra de trabalhadores demitidos (797) ser superior, em números absolutos, ao de líderes/supervisores demitidos (59), a maior queda em termos percentuais concentrou-se entre estes últimos. Algo representativo das alterações recentes na divisão e organização do trabalho que, com a diminuição do número de supervisores e chefes, visa à redução dos custos associados a esta mão-de-obra, bem como a transferência de responsabilidades aos trabalhadores do chão-de-fábrica.

<sup>55</sup> Em março de 2002, data da pesquisa de campo, as atividades de segurança patrimonial (portarias, etc.) ainda eram de responsabilidade da empresa. Situação peculiar se comparada às demais empresas pesquisadas nas quais esta atividade é exercida por terceiros.

Total a exemplo das demais empresas estudadas (com exceção da Lwarcel). No entanto, criou um programa de idéias visando à melhoria contínua de suas operações e a estimular a participação dos trabalhadores. Trata-se do Programa Geração de Novas Idéias e Oportunidades (GENIO) e do Prêmio Anual da Criatividade, por meio dos quais os trabalhadores que apresentarem as melhores idéias e/ou o maior número de idéias viáveis no ano são premiados.

Quanto à **gestão da produção**, a partir de 1997, ano em que houve o segundo incêndio numa das áreas da fábrica afetando os painéis de controle, a empresa deu início ao seu processo de modernização tecnológica. Este processo ocorreu de forma muito gradativa para atender a uma situação emergencial porque a fábrica não podia parar, gerando desemprego e afetando ainda mais a região. Assim, de início, os painéis analógicos foram substituídos por sistemas digitais de controle distribuído (SDCD). Posteriormente, em 1999, foram feitas melhorias no pátio de madeira e modificações na produção com a aquisição de novas tecnologias de processo para melhorar a qualidade da depuração de massa branca e possibilitar o branqueamento da celulose com oxigênio (muito exigida no mercado internacional).

Com a aquisição da empresa pelo Grupo Orsa, em 2000, foram realizados investimentos sistemáticos em modernização tecnológica visando elevar a capacidade produtiva da empresa. Os investimentos no parque industrial foram concluídos em 2002 totalizando um volume de recursos da ordem de US\$ 76 milhões. Além disso, em 2003, foram iniciadas as construções de um viveiro florestal mais moderno com capacidade de produção de 12 milhões de mudas/ano de eucalipto, para suportar o aumento futuro da produção.

A empresa também tem realizado, nos últimos anos, investimentos em informatização visando integrar a Jari com sua sede em Alphaville (SP). Em 2003, mais de 80% do quadro de empregados passou a ter acesso a microcomputadores, serviços de rede com acesso à internet e serviços de telecomunicações, possibilitando a adoção de programas de educação, capacitação e desenvolvimento à distância.

Também foram realizadas alterações significativas na **gestão de recursos humanos** com a introdução de um conjunto estruturado e integrado de inovações organizacionais

denominado Sistema de Gestão de Pessoas. As transformações nesta área compreendem vários eixos, entre os quais, políticas de melhoria do nível educacional dos empregados (executadas por meio dos programas supletivos do Telecurso 2000), políticas de formação e qualificação profissional (levadas a termo através de cursos profissionalizante, técnico e de pós-graduação para a comunidade e para os empregados), políticas de remuneração fixa e variável, sistema de gestão de desempenho e metas individuais com avaliação de competências, alterações no plano de cargos e salários, pesquisas de clima organizacional, a *mise en marche* de um programa de *trainees* para contratar engenheiros e estagiários e, por fim, a ampliação dos canais de comunicação com os trabalhadores.

No que se refere aos programas educacionais, em 2003, cerca de 88 empregados concluíram o Ensino Fundamental e o Ensino Médio por meio do Telecurso 2000 mantido pela empresa, enquanto 21 empregados se formaram no curso profissionalizante de Mecânica. Além desses, 63 trabalhadores foram capacitados como técnicos em Celulose e Papel e 27 empregados concluíram o curso de especialização *Lato sensu* em Tecnologia de Celulose e Papel, ministrado pela Universidade Federal de Viçosa nas dependências da empresa<sup>56</sup>.

As informações relativas a pessoal foram descentralizadas e disponibilizadas aos superiores imediatos, os quais passaram a ter acesso *online* a dados mensais sobre salários de seus subordinados, históricos, tempo de empresa, férias, etc. Este fato é importante na medida em que o acesso a um banco de dados contendo informações sobre os trabalhadores que integram determinada equipe, além de agilizar o trabalho e transferir aos gestores o gerenciamento de pessoal anteriormente concentrado num departamento específico, o Departamento de Pessoal, também tem como conseqüências a diminuição do volume de mão-de-obra neste departamento.

O objetivo do programa de *trainees*, segundo o Coordenador de Processo entrevistado em 2002, é revitalizar o quadro especializado e gerencial da empresa,

---

<sup>56</sup> Relatório Anual da Jari, 2003.

proporcionando uma fonte de novos conhecimentos para alimentar a produção, e formar novas lideranças<sup>57</sup>.

Quanto às estratégias de comunicação interna foram implantados quatro instrumentos, em 2001, visando divulgar e, ao mesmo tempo, receber informações de interesse da empresa e dos trabalhadores: os Quadros de Gestão à Vista para veicular informações gerais; o jornal interno (Jornal Fique por Dentro), uma publicação mensal até então inexistente, cujo objetivo é informar aos empregados o que está acontecendo na empresa, nos vários departamentos, nas outras Unidades do Grupo Orsa, bem como as ações tomadas pela empresa para o desenvolvimento da região do Vale do Jari, e a atuação social da Fundação Orsa junto à comunidade local; o Programa Linha Direta-6646 que institui um ramal telefônico por meio do qual os trabalhadores podem ligar e deixar gravadas suas dúvidas, reclamações, protestos e/ou sugestões, bem como seu ramal de contato que será utilizado para o retorno com a resposta às solicitações feitas; e o Programa Caminhando Juntos que é um encontro mensal com um pequeno grupo de trabalhadores realizado com a presença do Presidente da empresa e do Grupo Orsa (Sérgio Amoroso), no qual os trabalhadores expressam suas dúvidas e opiniões.

Em geral, a introdução destes dispositivos constitui uma espécie de prática de poder na medida em que se trata de fortalecer e reforçar a imagem de uma empresa na qual se pode questionar e dizer tudo. Desta forma, ao estimular a dimensão individual do questionamento e da crítica, as empresas informam-se das reivindicações individuais dos trabalhadores e providenciam soluções para que as mesmas sejam tratadas e desintegradas antes que se avolumem, dando lugar a reivindicações coletivas e, portanto, mais custosas seja do ponto de vista financeiro, seja do ponto de vista político, seja do ponto de vista da deterioração de sua imagem perante os trabalhadores, os clientes e a comunidade.

É possível verificar neste quadro da reestruturação produtiva que a lógica do investimento e das inovações tecnológicas e organizacionais atravessa todas as dimensões

---

<sup>57</sup> Em geral, os postos de conhecimento especializado como diretoria, gerência, coordenação e engenharia são ocupados, nesta empresa, por indivíduos oriundos das regiões sul e sudeste do país (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro), elevando a rotatividade e o custo de atração desta mão-de-obra. Enquanto que os níveis de produção e administrativos são lotados por pessoas naturais da região norte e nordeste do Brasil (Pará, Amapá, Maranhão, Ceará). Política avaliada e denunciada como “discriminatória” pelos trabalhadores entrevistados oriundos da região norte e nordeste e que representam os níveis não-contemplados.

das empresas e, em certo sentido, se complementam de modo a formar um *corpus* integrado e encadeado de mudanças. Sobretudo no caso da Jari, este aspecto pode ser melhor visualizado quando se compara o antes e o depois da aquisição da empresa pelo Grupo Orsa.

A preocupação em dialogar com os trabalhadores para construir o consentimento e obter a sua adesão aos processos de mudanças, bem como de oferecer contrapartidas por esta adesão passou a estar fortemente presente na segunda fase da reestruturação da empresa quando, de fato, as mudanças se tornaram sistêmicas. Até então, quando a empresa era rejeitada pelos antigos sócios-herdeiros, estavam ausentes estratégias e práticas de comunicação com os trabalhadores, porque também eram esporádicas e marginais as estratégias de gestão empresarial e a prática do investimento. Apenas quando a reestruturação se tornou um fato concreto e vultoso em volume de recursos financeiros é que a comunicação ganhou em importância e centralidade para sedimentar as transformações em curso.

Nessa perspectiva, é elucidativo o fato de que os resultados financeiros estejam apresentando sensível melhora nos últimos anos. Desta forma, em 2000, ano da transferência do controle acionário para o empresário Sérgio Amoroso, o resultado operacional (antes dos efeitos financeiros) foi de US\$ 12 milhões negativos. Em 2001, o desempenho começara a mostrar-se positivo em US\$ 19 milhões, expandindo-se em 2002 para US\$ 36,3 milhões; atingindo, por fim, a cifra de US\$ 34,7 milhões em 2003. Até esse ano, a empresa conseguiu negociar e pagar suas dívidas, superando em US\$ 18 milhões o montante inicialmente acordado com os credores. A Jari também voltou a gozar de credibilidade junto aos seus fornecedores e no mercado financeiro, podendo captar investimentos e novas linhas de crédito junto a instituições bancárias nacionais, embora não tenha sido preciso utilizar os recursos captados (US\$ 6,5 milhões).

A necessidade de melhorar a sua saúde financeira, a eficiência operacional e a sua competitividade; o retorno favorável e progressivo que vem obtendo a partir do processo intensivo de reestruturação; a necessidade de mobilizar o apoio e formar uma espécie de aliança com os empregados (e terceiros) para perseguir com eficácia suas estratégias empresariais são elementos que ajudam a explicar os investimentos materiais e simbólicos

nos trabalhadores nos anos recentes. Trata-se de uma estratégia que visa alargar sua base de sustentação junto aos trabalhadores, produzindo corpos e mentes disciplinados e afinados com seu projeto de conquista de horizontes mais desafiadores.

O apelo à colaboração, que também supõe sacrifícios dos trabalhadores para a saída da crise em nome da sobrevivência da empresa e de milhares de empregos (e da comunidade local inserida numa região tão erma), funciona como um cimento que auxilia na consolidação das novas formas de gestão, dando legitimidade às novas regras do jogo, as quais são entendidas como interessando a todos, embora possam interessar, sobretudo, à empresa.

### **Votorantim Celulose e Papel S/A (unidade Jacareí-SP)**

A Votorantim Celulose e Papel é produtora de papéis de quase todos os tipos (imprimir e escrever, químicos, térmicos, auto-copiativos, couché e especiais), celulose de mercado e pertence ao Grupo Votorantim<sup>58</sup>.

A história desta empresa tem início com o imigrante Karam Simão Racy que, ao chegar do Líbano em 1914, foi trabalhar juntamente com seu irmão Wilhem Simão Racy, numa pequena cartonagem em São Paulo. Em 1921, Karam fundou uma pequena fábrica quase artesanal de produção de papel e papelão, transformada quatro anos depois, em Sociedade Irmãos Simão Racy. Em 1941, a companhia foi transformada em sociedade anônima, tendo alterada sua razão social para Indústrias de Papel Simão S/A. Anos depois, o Grupo Simão incorporou as Indústrias de Papel Simão, incluindo: as Unidades de São Paulo, Mogi das Cruzes, Jacareí e Piracicaba; a Indústria de Papel e Celulose de Salto, a Agro-Florestal Simão, a Florin-Florestamento Integrado, a Caulisa-Indústria de Caulim, além da KSR Comércio e Indústria de Papel e Trading Company.

---

<sup>58</sup> O Grupo Votorantim é um dos maiores conglomerados industriais da América Latina, tendo iniciado suas operações, em 1922, com uma fábrica de tecidos. Atualmente, as atividades do Grupo concentram-se nos setores de: cimento, mineração e metalurgia (alumínio, níquel, zinco e aço), produtos refratários, agroindústria (açúcar, álcool, suco de laranja), filmes flexíveis, químico, serviços (o Grupo possui um banco e uma *trading*), energia, papel e celulose. As atividades de exportação do Grupo se concentram em: alumínio, níquel, açúcar, suco de laranja, papel e celulose.

Em 1992, as Indústrias de Papel Simão S/A foram incorporadas pelo Grupo Votorantim, significando um acréscimo de unidades industriais de celulose e papel ao Grupo, além de cerca de 90 mil hectares de terras reflorestadas. As unidades industriais anteriormente localizadas nos municípios de Jacareí, Piracicaba e Mogi das Cruzes, passaram a incluir também o município de Luiz Antônio com a aquisição do projeto da antiga CELPAG de propriedade do Grupo Silva Gordo.

A partir da aquisição das empresas pelo Grupo Votorantim teve início um processo de reestruturação nas Unidades, incluindo a de Jacareí. Desta forma, em março de 1994, foi introduzido o Projeto Reengenharia, ou como também é conhecido, o Projeto Repensar. O objetivo deste projeto era transformar a VCP numa empresa de padrão mundial. Esperava-se obter como resultados da implantação deste projeto: uma nova estrutura organizacional trabalhando com o conceito de “time”; a mudança e a introdução de uma nova cultura baseada em resultados, flexibilidade, agilidade, foco no mercado e no cliente e melhorias contínuas; a elevação do investimento em mão-de-obra, o aumento do nível de escolaridade e a transferência de autonomia aos trabalhadores; a informatização de ponta tanto na fábrica quanto nos escritórios; a elevação da produtividade e a redução dos custos; e, finalmente, a liderança no Brasil no setor de papel e celulose.

Para tanto, a este projeto associou-se um conjunto inovações organizacionais e tecnológicas prevendo alterações na gestão da empresa, na gestão da produção e da qualidade, mudanças na relação na relação com prestadores de serviços e clientes externos, modificações na gestão do trabalho e, por fim, na gestão de recursos humanos.

No que se refere à **gestão da empresa**, foram realizadas mudanças no organograma da VCP que foi estruturada em unidades (Unidade Jacareí, Unidade Luiz Antônio, Unidade Mogi das Cruzes, Unidade Piracicaba, Unidade Florestal), sendo que cada unidade passou a ser gerenciada por um Gerente Geral e a ser organizada em células contendo times de trabalho. Assim, uma dada Unidade da empresa passou a ser constituída de célula de produção de celulose (contendo os times de preparo de madeira, de fibras, de extração de celulose e um time de manutenção), célula de produção de papel (com os times de produção de papel, de acabamento, de suporte operacional, de expedição e um time de manutenção), célula de utilidades e recuperação química (constituída de times de utilidades, de

recuperação e de manutenção), célula de apoio técnico (com times de manutenção geral, de planejamento de manutenção e de oficinas), célula de gestão de pessoas (estruturada em time de serviços de recursos humanos; de higiene, segurança e medicina do trabalho; e de núcleo de serviços administrativos), célula de controladoria (com times de controladoria e do núcleo da tecnologia da informação), um time geral de engenharia e um time geral de administração de materiais e suprimentos para toda a Unidade, além de consultorias especializadas para a área de qualidade e comunicação que desenvolvem programas que envolvem toda a Unidade considerada.

A empresa também introduziu, neste período, um programa denominado Aliança com Fornecedores (prestadores de serviços) com a finalidade de estreitar o relacionamento com seus prestadores de serviços para trocar idéias e experiências com os mesmos, e obter a participação deles em novos projetos, sobretudo, aqueles para reduzir custos e estoques. O programa inclui, ainda, um sistema de qualificação e um sistema de avaliação de desempenho dos prestadores de serviço. Aspecto que será objeto de avaliação na próxima seção.

Quanto à **gestão da qualidade**, foi implantado um amplo programa de Qualidade Total a partir de 1995, prevendo a certificação das atividades florestais e aquelas relacionadas à produção de papel e celulose. Além disso, foi implantado um programa de disciplina para organização, limpeza e conservação dos locais de trabalho, melhoria das condições de trabalho e redução de custos e desperdícios (Programa 5s) vinculado a um programa de manutenção preventiva (*Total Preventive Maintenance* ou TPM).

Através deste último, os operadores são treinados e habilitados em manutenção e planejamento das atividades de modo a aumentar e garantir a disponibilidade dos equipamentos e processos industriais. Transfere-se, portanto, algumas tarefas de manutenção para os trabalhadores da produção, com a finalidade de obter, conforme constam dos documentos da empresa, “um alto nível de limpeza e organização, um alto conhecimento dos trabalhadores da produção tanto da operação quanto da manutenção, a prática da operação e da manutenção multifuncional, um alto nível de eficiência, um alto nível de automação e atividades de melhoria contínua”.

Ainda no quadro do programa de Qualidade Total, em 1998, foi implantado um programa denominado Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) com a finalidade de melhorar as condições de segurança, além de prevenir e reduzir os índices de acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, danos à propriedade e ao meio ambiente.

Em 2002, a novidade foi a implantação do programa Seis Sigma. Trata-se de um programa de gestão que relaciona os números de defeitos num determinado processo ao custo de produção e ao índice de satisfação do cliente. Na data da visita à Unidade Luiz Antônio, neste mesmo ano, estavam sendo treinados cerca de 50 empregados de nível técnico especializado e gerencial de todas as Unidades da VCP (denominados *green belts*), para utilizar as ferramentas estatísticas de análise e resolução de problemas. Estes empregados também seriam responsáveis, no quadro deste novo programa, pela avaliação dos grandes projetos da VCP.

Em 1996 foi introduzido o Programa VCP de Excelência no Foco do Cliente, por meio do qual a empresa passou a estimular o envolvimento e a participação de todos os trabalhadores da produção e de todos os seus empregados, em todas as unidades e em todas as áreas, para atingir os objetivos que foram negociados com os clientes. Um dos aspectos enfatizados pelo programa era o de que o cliente é de toda a empresa, e não apenas da área comercial, sendo necessária a cooperação de todos para um relacionamento duradouro da empresa com o mesmo. Por meio deste programa a empresa desenvolveu, em 2003, através de seu departamento de pesquisa e desenvolvimento, projetos de celulose para os segmentos higiênicos, especiais e de imprimir e escrever, visando celebrar acordos com clientes para assegurar a colocação dos volumes adicionais de celulose provenientes de seu aumento de capacidade.

No que tange à **gestão da produção**, a partir de 1994, a empresa deu início a um processo de expansão, ampliação da capacidade produtiva e modernização tecnológica em todas as Unidades do Grupo Votorantim e, em especial, na Unidade de Jacaréí. Os investimentos nesta fábrica com a entrada em operação de uma nova caldeira de recuperação permitiram um aumento da produção de celulose de 186 mil toneladas/ano para 219 mil toneladas/ano.

Em 1998, foi introduzido um programa de informatização de toda a empresa denominado Tecnologia da Informação com a finalidade de integrar, via modernos programas corporativos de gestão e de bancos de dados (SAP/R3, Máximo, *Process Information*, serviços de rede, etc.), o funcionamento todos os departamentos administrativos, de produção e de manutenção, de todas as unidades da VCP e de todos os prestadores de serviço. Os projetos de informatização introduzidos na Aracruz, Cenibra, Riocell, Jari e VCP realizam, portanto, a integração dos ambientes computacionais incorporando os departamentos administrativos e de produção num único ambiente, qual seja, o SAP/R3.

Em 2003, teve início um grande projeto de expansão da fábrica de Jacareí, denominado P2000, com investimentos de recursos da ordem de US\$ 550 milhões. Este projeto teve como objetivos a implantação de uma nova linha de fibras com capacidade produtiva de 670 mil toneladas/ano de celulose e o fechamento de uma linha obsoleta de 140 mil toneladas/ano. Além disso, a Unidade iria ampliar sua capacidade de produção de 530 mil toneladas/ano de celulose de mercado para 900 mil toneladas/ano. Constituía ainda como objetivo deste projeto, a melhoria do desempenho ambiental, a introdução de tecnologias de última geração para dar maior flexibilidade à produção e maior competitividade no mercado de celulose e, por fim, o aumento da participação da Votorantim Celulose e Papel no mercado internacional de celulose de eucalipto.

De fato, um dos resultados desta ampliação foi o aumento das vendas de celulose ao mercado externo em 2003: as vendas da VCP no Brasil representaram 13% do volume total produzido, enquanto 87% foram destinados ao mercado externo. Havendo, deste modo, uma inversão na estratégia de distribuição de vendas praticada até então, cuja prioridade era o mercado interno. Deste total, a empresa conseguiu direcionar parte de sua produção para a Europa (45%), os Estados Unidos (16%) e a Ásia (39%).

Na área de **gestão de recursos humanos**, a partir de 1999, foram introduzidos alguns programas específicos de comunicação com os trabalhadores, avaliação de desempenho, cargos e remuneração, treinamento e desenvolvimento. O primeiro que merece destaque é o programa “Bate-papo com a Gerência”, constituído de encontros realizados entre gerentes e trabalhadores a cada 15 dias para, em tese, tratar de quaisquer

assuntos sem restrições. Esses encontros são realizados com a participação de no máximo 10 empregados, sendo coordenados, em sistema de revezamento, pelo Gerente Geral da Unidade e respectivos Coordenadores. Os temas tratados nos encontros são registrados em Ata que, posteriormente, são divulgadas. Aqueles assuntos não esclarecidos no mesmo encontro são encaminhados em até 7 dias aos participantes das reuniões.

Trata-se de um pretexto para alargar os canais de diálogo com os trabalhadores, visando construir o consentimento e obter a sua colaboração para os objetivos que se pretende atingir. Este programa é importante na medida em que constitui um dos eixos basilares do processo de reestruturação das empresas. Pois, apenas quando os trabalhadores aderem e se empenham para atingir as metas definidas pela direção é que as estratégias empresariais de exploração e de conquistas de novos mercados podem se concretizar na prática com eficácia.

Um outro programa que merece atenção é o Programa de Gestão de Desempenho. Este programa tem por finalidade traçar objetivos, desafios e metas negociando-os individualmente com os trabalhadores, verificando ao mesmo tempo se as metas negociadas nos anos anteriores foram alcançadas. A gestão de desempenho é baseada em responsabilidades, metas (com prazo, volume, qualidade e custos/benefícios) e competências, sendo realizada a cada dois anos pelo superior imediato e mediato dos trabalhadores, servindo também como base para identificar as necessidades de treinamento dos empregados e outras necessidades relativas ao desenvolvimento de pessoal. Este programa, juntamente com os programas de desenvolvimento de empregados que incluem educação e qualificação profissional, será melhor tratado no capítulo VI juntamente com a política salarial das empresas.

É relevante destacar o incentivo dado, já há alguns anos, aos programas de *trainees* (recém-graduados em instituições de ensino superior) e de estagiários (estudantes do penúltimo ou último ano do ensino superior): artifício que visa formar pessoas para aproveitamento futuro, ou seja, renovar seu efetivo técnico e gerencial por meio da entrada de mão-de-obra jovem e especializada no quadro da empresa.

Novos programas de treinamento e desenvolvimento foram implementados, a partir de 2001, para todos os níveis hierárquicos. Estes programas são dirigidos tanto aos

operadores de produção (curso técnico em Celulose e Papel do SENAI), quanto aos coordenadores, especialistas, supervisores e assistentes técnicos (especialização *Lato sensu* Tecnologia em Celulose e Papel da Universidade Federal de Viçosa), além de gerentes e executivos (*Master Business Administration-MBA* da FGV/SP). Os programas de desenvolvimento também compreendem a distribuição de bolsas de estudo aos trabalhadores para o nível superior de ensino em áreas técnicas de interesse da empresa.

Outra iniciativa refere-se ao Programa Mais Vida que desenvolve ações voltadas para a saúde e a qualidade de vida do empregado incluindo vacinação anti-gripe, campanhas educativas sobre a dengue e a Aids, pesquisa e avaliação do estilo de vida, exames médicos e bioquímicos, medição da pressão arterial, cálculo do índice de massa corporal, orientação sobre hábitos saudáveis, ginástica laboral e ergonomia, implantação de academias de ginástica dentro da empresa ou ajuda de custo para pagar academias privadas e preparadores físicos particulares, além de programações especiais voltadas para os filhos de empregados de 5 a 17 anos.

Programas semelhantes podem ser encontrados nas empresas Aracruz, Riocell e Cenibra, ganhando força e a adesão das empresas, sobretudo, num contexto em que se exige cada vez mais a performance do empregado e, no qual, os efeitos dessas exigências e as novas doenças da psiquiatria passam a ser aquelas ligadas ao medo do fracasso, entre as quais figuram a depressão, a síndrome do pânico, a ansiedade e o estresse. Ao investirem de forma preventiva na saúde (física e mental) dos seus empregados, as empresas passam a dispor de trabalhadores saudáveis, bem-humorados, dispostos física e intelectualmente para o trabalho.

Alguns trabalhadores valorizam essas medidas como um ato de liberalidade e de zelo por parte de suas empresas em relação ao seu bem-estar, enfim, quase como uma espécie de “iniciativa de nível internacional apenas praticada para os altos executivos de grandes empresas multinacionais de ponta”. As academias de última geração instaladas nas dependências das empresas para a prática da ginástica no horário de almoço ou ao fim da jornada (ou as demais práticas desportivas oferecidas, entre as quais, natação, ginástica aeróbica, ciclismo, corrida, step, musculação, tênis, yoga e hidrogenástica), constituem uma medida quase a custo-zero para as empresas com retorno superior, sobretudo simbólico, ao

investimento material. Impressionam os trabalhadores, os quais incorporam este fato quase como uma espécie de “prerrogativa” já que nem todos dispõem de recursos próprios para pagar uma academia particular com professores formados em Educação Física, ou ainda, nem todas as empresas oferecem benefício semelhante aos seus empregados.

Um aspecto interessante a ser apontado refere-se ao acompanhamento e à avaliação que as empresas fazem, por meio de exames periódicos anuais (cruzando informações médicas com dados de avaliação de desempenho), sobre a performance dos empregados no trabalho a partir da prática dos exercícios físicos. Isto significa que, além da sensação de bem-estar físico e mental que as práticas desportivas oferecidas poderão proporcionar aos trabalhadores, o fundamental para as empresas é medir também quais os reais efeitos e resultados produzidos em termos de retornos sobre o investimento, isto é, o quanto o investimento financeiro em atividades físicas para empregados foi capaz de contribuir para o alcance do conjunto de suas estratégias gerenciais. A este respeito é elucidativo o editorial de um dos jornais internos de uma das empresas que passou a investir em programas de atividades físicas para seus empregados:

“(…) A Aracruz está elaborando um programa cuja finalidade é incentivar a prática de exercícios entre os empregados, visando à melhoria do condicionamento físico, o alívio da carga de estresse e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida. (...) A melhoria do desempenho dos empregados, propiciada pela prática de exercícios físicos, será avaliada durante os exames periódicos anuais, visando comparar as metas inicialmente propostas com os resultados individuais obtidos, e orientar os próximos passos”<sup>59</sup>.

Recentemente, a Votorantim Celulose e Papel entrou numa fase mais avançada de sua reestruturação com a redefinição de suas estratégias e a elaboração de um amplo e ousado programa de planejamento estratégico denominado Projeto Revitalização. Trata-se de um programa que pretende aprimorar os projetos de gestão até então implantados na empresa (reengenharia, qualidade total, terceirização, modernização tecnológica e organizacional). Além disso, pretende-se planejar a preparação e a sucessão de executivos, explorar novas oportunidades de negócios, inclusive por meio de aquisições e/ou alianças com outras empresas, obter maior proximidade junto aos seus clientes e oferecer produtos e serviços com conteúdos inovadores.

---

<sup>59</sup> Jornal da Aracruz. Ano 10, no. 114, setembro de 2002, p.2.

Também deve ser destacado o fato de que, se nos anos 90, a estratégia da empresa era liderar o mercado de papéis especiais no **Brasil**, a partir dos anos 2000, seu objetivo tornou-se mais audacioso: influenciar o **mercado mundial** de celulose e o **mercado regional** de papéis revestidos (Américas Latina) e atuar **globalmente** no mercado de papéis reprográficos.

Esta nova estratégia pode ser significativa do ponto de vista da divisão internacional do trabalho e da competitividade do setor brasileiro de papel e celulose vis-à-vis outras regiões líderes especializadas na oferta do mesmo tipo de fibra (celulose de eucalipto) e de produtos com maior valor agregado (papéis diversos). Ademais, poderá modificar a relação desta empresa com outras do mesmo segmento, via fusões e aquisições de concorrentes, podendo elevar o grau de concentração no mercado em que a empresa atua que, na presente conjuntura, já é expressivo<sup>60</sup>.

Também é uma meta que poderá provocar alterações significativas na perspectiva da incorporação e difusão de inovações e da organização do trabalho, podendo trazer conseqüências para os trabalhadores e efeitos concernentes à elaboração de políticas e à prática de gestão de recursos humanos.

Cabe então mencionar, já como parte desta estratégia de ampliação e de **gestão do patrimônio e do investimento**, a aquisição de 28% do capital votante da Aracruz Celulose, em 2001, que pertencia ao grupo sul-africano Mondi Minorco Paper. Além de investimentos em infra-estrutura ferroviária e portuária que foram realizados no sentido de ampliar os canais de recepção de insumos e de escoamento da produção de suas Unidades. Destaca-se, assim, a expansão do terminal portuário exclusivo no Porto de Santos, e a construção da rede ferroviária privada entre a Unidade de Jacareí e o Porto de Santos para transporte de celulose, madeira e outros.

Por fim, analisando os quadros que se seguem e que sintetizam as mudanças ocorridas nas várias dimensões das empresas pesquisadas, é possível apontar para a difusão de um conjunto de inovações tecnológicas e gerenciais que se reproduzem, em graus e ritmos distintos, nas empresas que integram o segmento brasileiro de celulose de mercado.

---

<sup>60</sup> Isto é, no Brasil, apenas cinco empresas controlam a exportação de celulose de fibra curta de eucalipto: Aracruz, Cenibra, Bahia Sul, Riocell e Jari. A exportação de papel dominada por sete empresas/grupos: Grupo Votorantim, Grupo Suzano, International Paper, Grupo Klabin, Igaras, Grupo Ripasa e Inpacel.

Alinhado às estratégias de negócios das empresas, este *corpus* de inovações obedece a uma lógica e a uma coerência interna que, segundo Bélanger (2000), combina inovações complementares e integradas, tanto no plano da tecnologia, quanto no plano da organização e da gestão do trabalho.

Neste sentido, a reestruturação que tem lugar nesta indústria, a partir da segunda metade dos anos 90, caracteriza-se por ser “sistêmica”, isto é, para além do controle de custos como um fim em si mesmo, as estratégias de negócios passam a ter uma maior abrangência, implicando a redefinição das estratégias gerenciais internas às empresas, mas também transformações que transbordam e se estendem “para fora” das empresas, isto é, ao longo da cadeia produtiva de produtores e distribuidores (Guimarães, 2004), modificando as relações entre as firmas como será visto na próxima seção.

**Quadro 3.1**  
**Difusão de inovações nas empresas pesquisadas**

<b>Inovações implantadas</b>	<b>Aracruz</b>	<b>Cenibra</b>	<b>Riocell</b>	<b>Jari</b>	<b>Lwarcel</b>	<b>Votorantim</b>
<i><b>Gestão do patrimônio e investimentos</b></i>						
Construção de novas unidades industriais	<b>X</b>	<b>X</b>	--	--	<b>X</b>	--
Investimentos em infra-estrutura (aérea e/ou marítima e/ou ferroviária e/ou rodoviária) para transportar trabalhadores, produção e/ou insumos.	<b>X</b>	<b>X</b>	--	--	--	<b>X</b>
Fusões e aquisições de empresas	<b>X</b>	--	--	--	--	<b>X</b>
Mudanças na propriedade do capital	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--	--
Diversificação de atividades produtivas	<b>X</b>	--	--	<b>X</b>	--	--
Venda de Ativos Imobilizados (casas, clubes, escolas, etc.)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--	--	--
<i><b>Gestão da empresa</b></i>						
Elaboração de Programas de Gestão Estratégica	<b>X</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Implantação da Reengenharia	<b>X</b>	--	<b>X</b>	--	--	<b>X</b>
Redução de níveis hierárquicos	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Externalização de atividades de apoio	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Externalização da manutenção industrial	<b>X</b>	--	<b>X</b>	<b>X</b>	--	<b>X</b>
Externalização das atividades de campo (mudas, solo, plantio e colheita)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--	<b>X</b>
Programa de avaliação, desenvolvimento, treinamento e qualificação de fornecedores	<b>X</b>	<b>n.d.</b>	<b>X</b>	--	--	<b>X</b>
Profissionalização da empresa	--	--	--	--	<b>X</b>	--
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas pesquisadas.						

**Quadro 3.2**  
**Difusão de inovações nas empresas pesquisadas**

<b>Inovações implantadas</b>	<b>Aracruz</b>	<b>Cenibra</b>	<b>Riocell</b>	<b>Jari</b>	<b>Lwarcel</b>	<b>Votorantim</b>
<i><b>Gestão da produção e da qualidade</b></i>						
Modernização tecnológica	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Ampliação da capacidade produtiva	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Implantação de Sistema Digital de Controle Distribuído (SDCD)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Utilização da microeletrônica na produção	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Difusão de informações e indicadores de desempenho da produção aos trabalhadores	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Mecanização das atividades de campo (plantio e colheita)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Utilização do conceito de células produtivas	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Certificação da qualidade (normas ISO9000 e 14000)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>--</b>	<b>X</b>
Elevação dos investimentos em segurança individual e coletiva	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Difusão de programas de segurança para empregados e fornecedores	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<i><b>Gestão de recursos humanos</b></i>						
Elaboração de um plano de gestão de recursos humanos	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Implantação de plano de cargos e salários baseado em competências	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>--</b>	<b>X</b>
Avaliação de desempenho baseada em competências	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Programa de recrutamento interno	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>--</b>	<b>X</b>	<b>n.d.</b>
Pesquisa de clima organizacional	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>--</b>	<b>X</b>
Ampliação dos canais de comunicação interna	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Descentralização das atividades de recursos humanos	<b>X</b>	<b>--</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>--</b>	<b>n.d.</b>
Difusão de programas supletivos (1o. e 2o. graus), técnicos e de pós-graduação	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Programa de atividade física orientada para empregados	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>X</b>
Contratação de <i>trainees</i> e/ou estagiários de nível superior e/ou técnico	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas pesquisadas.

**Quadro 3.3**  
**Difusão de inovações nas empresas pesquisadas**

<b>Inovações implantadas</b>	<b>Aracruz</b>	<b>Cenibra</b>	<b>Riocell</b>	<b>Jarí</b>	<b>Lwarcel</b>	<b>Votorantim</b>
<i><b>Reorganização do trabalho</b></i>						
Diminuição do número de supervisores que passam a ser substituídos por líderes	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Transferência de autonomia e responsabilidade aos trabalhadores	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Eliminação da 5a. turma	--	<b>X</b>	<b>X</b>	--	--	--
Mudanças nas nomenclaturas dos cargos dos operadores que passam a ser genéricas e/ou incorporam tarefas e funções adicionais	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--	<b>X</b>
Centralização das salas de controle	<b>X</b>	<b>X</b>	--	--	<b>X</b>	<b>X</b>
Flexibilidade entre operadores de campo (área) e painel	--	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Autorização para operadores realizarem atividades de manutenção	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--	<b>X</b>	<b>X</b>
Estímulo ao trabalho em equipe	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Valorização dos atributos pessoais dos trabalhadores	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Uso do trabalho feminino na produção como operadoras de área	<b>X</b>	--	<b>X</b>	--	--	<b>n.d.</b>
<i><b>Dispositivos participativos</b></i>						
Círculo de Controle da Qualidade (CCQ)	--	<b>X</b>	--	--	--	--
Grupos de resolução de problemas	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--
Programa de sugestões com incentivo financeiro	--	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--	--
Programa de sugestões sem incentivo financeiro	<b>X</b>	--	--	--	--	--
Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR e/ou PPR)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Remuneração variável para o nível executivo	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>n.d.</b>	<b>X</b>
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas pesquisadas.						

**Quadro 3.4**  
**Difusão de inovações nas empresas pesquisadas**

<b>Atividades desenvolvidas</b>	<b>Aracruz</b>	<b>Cenibra</b>	<b>Riocell</b>	<b>Jari</b>	<b>Lwarcel</b>	<b>Votorantim</b>
<i>Atuação social na comunidade local</i>						
Programas de qualificação da mão-de-obra local.	<b>X</b>	--	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--
Projetos sócio-educacionais profissionalizantes voltados especificamente para crianças, adolescentes e jovens.	<b>X</b>	--	--	<b>X</b>	<b>X</b>	--
Programas de educação ambiental e de formação cultural para a comunidade local	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Programas de qualificação de professores da rede pública de ensino fundamental.	<b>X</b>	--	--	--	--	--
Programas filantrópicos: doação de carros, ambulâncias, computadores, terras, apoio na construção de escolas, hospitais, preservação do patrimônio público local.	<b>X</b>	--	<b>X</b>	--	--	<b>X</b>
Programas sociais em geral: distribuição de cadernos, lanches, tênis, material escolar, mudas de eucalipto e/ou exóticas e/ou nativas, etc..	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--	<b>X</b>	<b>X</b>
Programa de incentivo ao voluntariado com participação de empregados e/ou extensivo às empresas prestadoras de serviço	<b>X</b>	--	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	--
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas pesquisadas.						

### **3.2 – O processo de terceirização das atividades de apoio, de produção e de manutenção industrial nas empresas pesquisadas**

A terceirização se tornou um dos eixos de sustentação do processo de reestruturação produtiva das empresas, sobretudo, a partir dos anos 90. O que não quer dizer, que a prática da terceirização goze de unanimidade no meio empresarial e nem que seja inevitável.

Embora sua difusão no Brasil, segundo Druck (2001), venha ocorrendo paulatinamente desde o início da implantação da indústria automobilística, o aspecto que chama a atenção nos últimos anos, é que a mesma deixou de ser uma prática característica das indústrias tradicionais, passando a ser amplamente difundida no comércio, no setor público, no setor bancário e nos setores de ponta da indústria brasileira. Como é o caso da indústria químico-petroquímica estudada por Guimarães (2004), Druck (2001) e Araújo, Cartoni e Justo (1999 e 2001), da indústria siderúrgica e, sobretudo, da **indústria de papel e celulose que, nos anos 80, através da Riocell, foi a porta de entrada da terceirização no Brasil**<sup>61</sup>. Tornando-se a terceirização, deste modo, também um dos elementos centrais do processo de reestruturação organizacional e da estratégia de controle de custos e redução de efetivos das indústrias de processo contínuo.

Além disso, constata-se uma mudança qualitativa no que se refere à terceirização, que passou a atingir não apenas os serviços de apoio e as atividades periféricas dentro de uma empresa (alimentação, transporte, limpeza, vigilância, etc.), mas também, a alcançar aquelas atividades consideradas nucleares no interior de uma fábrica, a saber, a produção e a manutenção industrial (Guimarães, 2004; Druck, 2001; Santos, 1999).

No caso de uma fábrica de celulose, as atividades de produção terceirizadas que aqui considero referem-se, sobretudo, às atividades florestais (silvicultura), quais sejam: preparação de mudas de eucalipto, preparação do solo, plantio e, em alguns casos, colheita florestal. Até meados da década de 90, estas atividades eram realizadas por mão-de-obra própria e, predominantemente, masculina. A partir de então, as atividades de silvicultura

---

<sup>61</sup> Sinônimo para transferência ou externalização ou contratação de serviços de terceiros, conta-se que o termo “terceirização” teria sido utilizado pela primeira vez no Brasil pelo então Diretor Superintendente da Riocell no início da década de 90. Ademais, segundo Druck (2001:130-131), a Riocell é considerada a empresa brasileira pioneira na adoção da terceirização.

passaram a ser desempenhadas por empresas subcontratadas, tendo nas **trabalhadoras** a sua mão-de-obra preferencial, principalmente, na ponta inicial deste processo que é a etapa da preparação de mudas. A decisão de empregar mulheres nesta fase da produção florestal deve-se aos atributos que se convencionou chamar de “femininos”, dentre os quais se destacam: destreza, delicadeza, atenção, não-resistência ao trabalho monótono<sup>62</sup>.

As atividades de manutenção industrial dos equipamentos de produção (mecânica, elétrica e instrumentação), embora consideradas atividades-meio pelas empresas, são essenciais numa indústria de processo contínuo, representando um dos eixos de sustentação da produção. Sobretudo, porque, a continuidade e a estabilidade do processo produtivo dependem do funcionamento e do desempenho dos equipamentos no seu conjunto.

Neste sentido, os técnicos de manutenção são tão estratégicos para a produção quanto os operadores de controle e os operadores de área. Apenas para ilustrar, conforme coloca Druck (2001), “são trabalhadores especializados, que têm um *ofício*, pois são encarregados de intervir diretamente nos equipamentos, nas várias áreas de eletricidade, mecânica, eletrônica, instrumentação, etc. São responsáveis por realizar serviços de prevenção e correção. E sua intervenção é estratégica, pois cada parada para reparos, por não cumprimento de especificações, pode causar grandes prejuízos à empresa. Ao mesmo tempo, os altos riscos e a periculosidade, típicos dos produtos e matérias-primas utilizados, exigem cuidados especiais com a manutenção dos equipamentos, demandando, em geral, qualificação e treinamento para estes trabalhadores, assim como exigindo-lhes um alto grau de responsabilidade sobre o trabalho. Esta responsabilidade é por eles dividida com os operadores de produção” (p.162-163). Assim, ainda que sejam transferidos para sucessivas empresas terceirizadas no decorrer dos anos, esses trabalhadores permanecem no mesmo *site* da empresa-contratante, dado o conhecimento que desenvolveram sobre equipamentos de produção específicos àquela determinada fábrica.

A literatura especializada observa que a **terceirização é uma escolha** que combina tanto uma dimensão técnica, baseada na busca de racionalidade e eficiência, quanto uma dimensão política que busca ampliar o controle do capital sobre o trabalho. Deste modo, os motivos “oficiais” que levam uma empresa a terceirizar estão associados à redução de mão-

---

<sup>62</sup> A atividade florestal não é objeto de estudo nesta tese.

de-obra, diminuição de custos, melhoria da qualidade do serviço, elevação da produtividade e da competitividade (ver Furtado, 2003). Entretanto, não apenas os fatores ligados ao aumento da eficiência subsidiam a tomada de decisão em favor da transferência de atividades e responsabilidades a terceiros, cabendo considerar a existência de razões com conteúdo político, não-ditas, visando à desintegração e desestruturação dos coletivos de trabalho (Druck, 2001; Boltanski e Chiapello, 1999).

Desta maneira, com a terceirização e a diminuição progressiva dos efetivos de trabalhadores próprios, conforme Druck (2001), “as conseqüências políticas, no plano da ação coletiva, principalmente dos sindicatos, têm sido a de fragilizar cada vez mais as representações e as práticas sindicais, reforçando as identidades corporativas em prejuízo das identidades de classe, enfraquecendo os laços de solidariedade entre os trabalhadores, estimulando a sua desunião, a sua dispersão e a concorrência entre eles” (p.129).

Além disso, os estudos empíricos têm demonstrado que, em grande parte dos casos analisados sobre a realidade brasileira, a terceirização estaria associada à precarização do emprego e das condições de trabalho, pois as empresas subcontratadas na tentativa de reduzir seus custos para ganhar as licitações e concorrências das empresas-contratantes teriam no rebaixamento dos salários e das condições de trabalho dos seus empregados as suas principais variáveis de ajuste (ver Guimarães, 2004). Estando muitas vezes ausentes o cumprimento das obrigações fiscais e trabalhistas, o investimento em políticas de treinamento da mão-de-obra, e o desenvolvimento de programas de segurança, higiene e medicina do trabalho (ver Druck, 2001).

Boltanski e Chiapello (1999) mostram que um dos efeitos para os trabalhadores decorrente da terceirização é a dualização do mercado interno de trabalho. Sendo possível encontrar no interior das empresas que terceirizaram uma minoria de trabalhadores estáveis, qualificados, melhor remunerados, sindicalizados, protegidos por um conjunto de garantias e direitos trabalhistas; convivendo com um contingente de mão-de-obra instável, pouco qualificada, mal remunerada (salários e benefícios) e, em certos casos, fracamente protegida pela legislação do trabalho.

Isto posto, nas empresas pesquisadas, os casos mais representativos de terceirização foram os da Riocell, Aracruz, Jarí e Votorantim. Em geral, estas empresas externalizaram

os serviços de apoio (restaurante industrial, limpeza administrativa, transporte, plano de saúde, vigilância patrimonial, etc.), bem como as atividades de manutenção industrial (mecânica, elétrica, instrumentação) e as atividades florestais (viveiro de mudas de eucalipto, preparação do solo, plantio e colheita florestal com motosserras).

O volume de mão-de-obra terceirizada passou a representar de 70 a 80% do total geral da mão-de-obra dessas empresas. Este é um aspecto importante a ser sublinhado porque, conforme mostra o quadro a seguir, para além da queima de postos de trabalho ou da redução dos empregos, o que se observa em algumas empresas é a manutenção dos mesmos e, por vezes, um aumento gradativo do volume de mão-de-obra que passou a ser gerenciada por terceiros. Desta forma, com o rompimento da relação funcional por meio da introdução de uma nova modalidade de contratação (a terceirização), as empresas passaram a contar com o benefício da redução de custos de pessoal, mas também com a possibilidade de reduzir os custos políticos (diretos) de gerenciamento da mão-de-obra, a saber, os conflitos e resistências dos seus trabalhadores próprios, que foram transferidos às empresas prestadoras de serviços (Guimarães, 2004; Druck, 2001).

**Quadro no. 3.5**  
**Total de empregados diretos e indiretos das empresas pesquisadas**

<b>Ano</b>	<b>Empresa</b>	<b>Empregos diretos</b>	<b>Empregos indiretos</b>	<b>Total</b>	<b>Empregos indiretos/Total de empregos</b>
2003	Aracruz	1.510	5.916	7.426	80%
	Cenibra	1.840	n.d.	1.840	n.d.
	VCP-Jac	503	2.761	3.264	85%
	Jarí	737	2.946	3.683	80%
	Riocell	474	1.630	2.104	77%
2002	Lwarcel (*)	595	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Total</b>		<b>5.659</b>	<b>14.053</b>	<b>19.712</b>	<b>71%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas.

No período de realização da pesquisa de campo, compreendido entre agosto de 2001 e março de 2002, as empresas Cenibra e Lwarcel revelaram abordagens mais “conservadoras” e até críticas à terceirização, assim como um ritmo mais lento e cauteloso de adoção da mesma. Os representantes gerenciais entrevistados afirmaram ver na implantação abusiva da terceirização um modismo, em alguns casos predatório, levado a cabo pelo mundo empresarial. Visão que é significativa levando em conta a origem e o

capital japonês da Cenibra, o fato de três dos seus quatro diretores serem também japoneses<sup>63</sup> e, ainda, de que estão presentes na cultura gerencial desta empresa algumas formas de gestão identificadas como derivadas do modelo japonês (Qualidade Total, 5s, CCQ's, TPM, etc), dentre as quais a terceirização, segundo Druck (2001), é um elemento central.

Assim, foram externalizadas na Lwarcel e na Cenibra, sobretudo, as atividades de apoio e serviços gerais (transporte, alimentação, construção civil, jardinagem, manutenção de tubulação, montagem de andaimes etc.), e uma parte das atividades florestais.

No caso da Cenibra, as atividades de preparação do solo e plantio eram terceirizadas, mas não a preparação de mudas, existindo no viveiro cerca de 87 empregados próprios da empresa, além de um Coordenador, dois Supervisores, dois Monitores I, e dois Monitores II, encarregados de acompanhar e avaliar os serviços quanto aos aspectos de produção e qualidade. A colheita florestal era em parte terceirizada (corte manual com motosserras) e parte realizada por empregados da Cenibra por meio de corte mecanizado, sendo 30% da colheita ainda manual devido às dificuldades encontradas com a topografia acidentada da região.

Além disso, os serviços de infraestrutura que antes eram realizados pela Cenibra, a saber, abertura e manutenção de estradas, reformas, construção de prédios, inspeção, controle metrológico passaram a ser realizados por empresas subcontratadas; além das manutenções de limpeza de máquina realizadas eventualmente em paradas de fábrica. Entretanto, toda a manutenção industrial (elétrica, mecânica e de instrumentação) ainda era e é uma atividade realizada por trabalhadores próprios da Cenibra.

É necessário distinguir no quadro da externalização de atividades, os serviços que são terceirizados e os serviços que são comprados. Assim, a empresa “comprava” também de fornecedores alguns serviços altamente especializados e/ou esporádicos com custos elevados de investimento para implantação e manutenção, tais como: laboratório de equipamentos de precisão, manutenção de balança, relés e bombas. Bem como os serviços

---

<sup>63</sup> Apenas do Diretor Presidente da empresa é brasileiro, sendo os demais representantes japoneses, a saber, o Diretor Administrativo e Financeiro, o Diretor Industrial e Técnico e o Diretor Comercial.

de fonoaudiologia e odontologia para atender aos benefícios sociais oferecidos aos trabalhadores.

No caso da Lwarcel (LCP), tanto o Gerente Industrial quanto o Gerente de Manutenção, que haviam trabalhado em grandes empresas do setor e de outros ramos industriais, revelaram uma visão crítica a respeito do processo de terceirização. Conforme relatado em seus depoimentos, a terceirização não era uma política intensiva de redução de custos praticada pela empresa. Ao contrário, era um instrumento utilizado pela LCP com a finalidade de aquisição de determinados serviços. Destaca-se o fato de que, no período em que a pesquisa de campo foi realizada, boa parte da manutenção da Lwarcel não havia sido externalizada. A empresa dispunha de apenas seis empresas prestadoras de serviços nas áreas de restaurante industrial, segurança patrimonial, limpeza e determinadas disciplinas de manutenção (instrumentação, construção civil, pintura), que eram contratadas para prestar alguns serviços provisórios e/ou esporádicos. Constituíam atividades realizadas por empregados próprios da empresa: manutenção em mecânica, lubrificação, hidráulica, caldeiraria, laminação, elétrica, instrumentação, automação, civil, planejamento da manutenção, desenhos e engenharia.

Algumas considerações podem ser feitas para explicar esta especificidade da Lwarcel. A primeira motivação para não externalizar serviços próprios estaria associada ao caráter familiar da empresa, ou seja, a uma maior proximidade e convívio dos proprietários com sua força-de-trabalho e com o município onde estão instaladas as empresas do Grupo Lwart, fortalecendo o amálgama das relações de lealdade e cumplicidade entre esses atores.

O segundo elemento estaria relacionado a uma tendência histórica da empresa em verticalizar sua produção. Isto é, sua aptidão para produzir determinados equipamentos e, portanto, ser detentora de um conhecimento gerado no interior de seu parque produtivo, pelo menos até o momento da pesquisa, quando começavam a ser introduzidos equipamentos de produção fabricados por empresas nacionais e internacionais de bens de capital para a indústria de celulose e papel.

A terceira razão é que por se tratar de um Grupo constituído por quatro unidades industriais (celulose, asfalto, lubrificantes e celulose *fluff*) num mesmo *site*, embora independentes, poderia haver “troca de informações” de mão-de-obra especializada entre

suas respectivas unidades, não sendo necessária a contratação sistemática de terceiros para realizar determinados serviços de manutenção industrial.

As observações do Gerente de Manutenção e do Gerente Industrial elucidam a visão da Lwarcel no que concerne à terceirização, mostrando que a prática não goza de unanimidade no meio gerencial, contrariando as teses de sua inevitabilidade. Como se verá mais adiante, algumas empresas que externalizaram atividades nucleares dentro da fábrica, mesmo que para multinacionais de renome internacional, ao perceberem que a escolha não havia sido acertada do ponto de vista da relação custo-benefício, fizeram o caminho inverso internalizando atividades transferidas aos terceiros.

*(...) Uma coisa é eu falar assim: eu não vou ter mais manutenção elétrica com o meu pessoal nesta fábrica e vou contratar uma empresa que todos os funcionários que não conhecem a minha fábrica, por X reais por mês, vêm aqui e a partir de amanhã começam a fazer manutenção elétrica, por exemplo. Isso é terceirização. Isso eu chamo de terceirização. Eu pegar o meu funcionário de elétrica e passar para a Firma X, e hoje ele tirou o crachá Lwarcel e passou a ter o crachá da Firma X, com certeza com menos benefícios do que a Lwarcel dá, eu não chamo isso de terceirização. Ele continua aqui como um ex-funcionário entre aspás e fazendo a mesma coisa. Aí já não é um cara comprometido comigo, com a empresa; a Empresa X pode achar que ele é melhor para ir para outra empresa e repor ... eu hoje tenho 14 eletricitistas ... eu hoje pago, sei lá, R\$ 10 mil de salário para esses 14 e com os mesmos R\$ 10 mil eu vou pagar o terceiro. O que eu ganho? Não, em vez de R\$ 10 mil vai ser R\$ 8 mil, eu estou ganhando R\$ 2 mil por mês e não vai ser 14; só se forem profissionais que vão se sujeitar a um salário baixo. Então cuidado quando se fala de terceirização. O meu conceito de terceirização é isso: eu pego uma firma tal e se eu tenho 14 eletricitistas, ela tem um pessoal tão qualificado que com 10 ela faz o mesmo trabalho, a mesma carga de trabalho e eu vou gastar a mesma coisa ou gastar menos. (...) Isso é o que eu chamo de terceirização: os caras que nunca pisaram aqui na fábrica. Quem é o maluco de entregar na segunda-feira uma fábrica toda dessa na mão de terceiro que nem sabe onde fica um equipamento, quem é o maluco de fazer isso? Quem fez, eu vi esse filme, e nós ficamos sabendo que outras empresas fizeram e tiveram problema. (...) Então você tem que ter gente sua, fiel, e você não pode perder a identidade, o risco é perder a identidade (Gerente de Manutenção da Lwarcel, 2002).*

*(...) É simples você chegar e dizer “a partir de hoje vou terceirizar” como a Riocell chegou em 85-86, ela fez uma terceirização geral independente do que ia acontecer. A Aracruz, por exemplo, há 8 anos atrás também fez a mesma coisa. Só que ela tirou lá 300 funcionários e hoje tem 500 de terceiros. Então é o que eu chamo de “me engana que eu gosto”. Quer dizer, e não é essa linha que eu vejo e tenho certeza de que não é a visão do Grupo Lwart. Isso é algo que você não pode perder qualidade. Se perder qualidade e perder quantidade, realmente as suas despesas vão ficar um pouco menores, mas o seu resultado final que é produzir celulose com qualidade e*

*custo competitivo acaba não saindo. Você tem um custo competitivo baixo, mas a produção não sai porque é máquina quebrando, são equipamentos que não vão ter controles adequados para você manter a sua qualidade, então por isso o resultado final está sempre comprometido. Então eu vejo que a terceirização é um negócio que tem que ser muito pensado, bem discutida e depende dos funcionários também. Se os funcionários não quiserem que terceirize, eu vejo que ninguém terceiriza, basta eles estarem comprometidos, tem que eliminar desperdício, tem que melhorar a produtividade e vai chegar num certo ponto que ninguém consegue fazer melhor do que eles; e aí ninguém consegue terceirizar, e o resultado o quê é? É você ter um custo competitivo, ... pessoal comprometido, um resultado de produção maior e automaticamente o seu retorno também. Então isso acaba levando a resultados melhores até do que uma terceirização generalizada como algumas empresas aí fizeram (Gerente Industrial da Lwarcel, 2002).*

Por seu turno, a Riocell deu início ao seu processo de terceirização nos anos 80, quando foi realizado nesta empresa um amplo e pioneiro processo de terceirização e enxugamento de mão-de-obra, visando à redução de custos. O elemento desencadeador da terceirização na empresa teria sido a promulgação da nova Constituição brasileira<sup>64</sup>. Pois, para as indústrias que operavam ininterruptamente, a Constituição de 1988 fixara o turno de trabalho em seis horas por dia, estabelecendo com isso a necessidade da criação de uma quinta turma para substituir os trabalhadores em descanso e formando o revezamento 6x4 (seis dias de trabalho por quatro de descanso)<sup>65</sup>.

Desta forma, conforme depoimento do antigo Diretor Superintendente da empresa, com o estabelecimento desta quinta turma, a empresa teve um acréscimo de 25% no custo de produção, motivando-a a implantar um sistema de externalização de atividades. Embora a justificativa para a introdução da terceirização esteja relacionada ao aumento de custos na área industrial, o processo de terceirização da Riocell foi iniciado pela área florestal.

A partir de então, foram externalizadas atividades tais como: corte de madeira, preparo do solo, jardins, transporte de empregados, limpeza, restaurante, recepção, telefonia e malotes, reprografia, audiovisual, recursos humanos (recrutamento e seleção, folha de pagamento, medicina do trabalho, jurídico, treinamento), manutenção de instrumentação,

---

<sup>64</sup> Entretanto, a terceirização nesta empresa teve seu início antes de 1988-1989, não existindo um consenso em torno do ano exato de sua implantação. Há, em Druck (2001), uma referência ao ano de 1986. Um dos gerentes entrevistados relatou que a terceirização da manutenção foi iniciada em 1983. E a empresa aponta como elemento desencadeador a Constituição de 1988.

<sup>65</sup> Antes disso, existiam nestas indústrias quatro turmas: três delas cumpriam oito horas/dia de trabalho enquanto a quarta turma descansava, formando assim o revezamento 6x2 (ou seja, seis dias de trabalho por dois de descanso).

elétrica e mecânica. Dos cerca de 4.580 empregados próprios que possuía em 1985, a empresa contava com 473 empregados diretos e 1.448 empregados indiretos em 2001. Além disso, dos 232 empregados do setor de Recursos Humanos, apenas 2 empregados estavam lotados nesta área quando de minha visita a essa empresa (a Gerente de Recursos Humanos e uma Consultora de Recursos Humanos).

É importante mencionar que, até o ano de 2000, toda a manutenção industrial da fábrica era externalizada, tendo sido a manutenção de instrumentação terceirizada em 1983 e a manutenção mecânica em 1987. No entanto, em 2001, a empresa internalizou a manutenção mecânica, rompendo o contrato de prestação de serviços com a empresa anteriormente subcontratada e incorporando parte dos mecânicos e eletricitistas desta empresa, que por sua vez, eram antigos ex-empregados da Riocell<sup>66</sup>. Uma das justificativas apresentadas pelo Gerente de Manutenção da Riocell foi o descontentamento da empresa com relação ao serviço prestado por sua subcontratada (multinacional de renome internacional), que também estava insatisfeita com o preço do serviço que prestava à Riocell. Conforme o gerente relatou em sua entrevista:

*(...) Primeiro, eles não estavam contentes com a remuneração que estavam recebendo e nós também não estávamos contentes com alguns trabalhos porque quando a pessoa que está te prestando um serviço acha que não está recebendo o merecido, ele também não rende aquilo que a gente quer que ele renda. Então houve de uma forma amigável um rompimento do contrato. Aí tu vais dizer: por que que elétrica e instrumentação não? Porque eles sempre se comportaram bem e estão nos atendendo sem problemas ... e eles têm um desempenho satisfatório, é feita avaliação pelos clientes e pelos gestores e a gente monitora por ali. (...) Como isso está fluindo de uma forma bastante boa, então quando nós fizemos a desterceirização da mecânica não tinha porque fazer da elétrica-instrumentação (Gerente de Manutenção da Riocell, 2001).*

O que é interessante notar aqui é que tanto a terceirização quanto o seu processo inverso têm efeitos importantes para a cultura organizacional e para os trabalhadores. Druck (2001) destaca que o encontro de diferentes culturas organizacionais num mesmo local, combinado com o uso predatório da mão-de-obra terceirizada, pode levar a um estado permanente de conflito de culturas, questionando os próprios pressupostos da cultura

---

<sup>66</sup> É importante mencionar que três das empresas pesquisadas (Riocell, Aracruz e Jarí) romperam o contrato de prestação de serviços de manutenção industrial com esta empresa, que é uma empresa multinacional, por estarem insatisfeitas com a qualidade do trabalho prestado por ela. No entanto, no ano de 2002, era esta a empresa que prestava manutenção de bombas e motores para a Votorantim Celulose e Papel.

organizacional da empresa-contratante. Além disso, a autora ressalta que o conflito de culturas é um problema da terceirização observado tanto no complexo químico e petroquímico baiano por ela pesquisado, quanto em nível nacional.

No caso da Riocell, um dos efeitos do processo de reincorporação da atividade de manutenção mecânica tanto para os trabalhadores recém-integrados pela Riocell, quanto para os engenheiros e empregados do quadro próprio da empresa foi a emergência de conflitos relacionados ao choque de diferentes culturas de trabalho. Ao serem reintegrados, os trabalhadores têm de ser ressocializados para incorporar novamente os valores da empresa-mãe. Tendo sido necessário realizar, em 2001, um treinamento comportamental com todos os envolvidos da área de manutenção mecânica, visando explicitar as regras, obter o comprometimento dos trabalhadores e dos engenheiros, e promover a integração de todos. Conforme ilustra o depoimento a seguir:

*(...) Nós tínhamos uma equipe de engenheiros que eram nossos; mecânicos e eletricitas que eram de uma empresa terceirizada e que acabaram integrando a nossa equipe. Além disso, existia uma equipe de manutenção mesmo que era nossa. Então juntou todos esses três grupos que era o pessoal da engenharia, o pessoal da manutenção e mais os terceiros e estão todos trabalhando numa única área, numa única equipe. Só que o hábito, o costume, são três times diferentes. E eles estão com dificuldade. Não é assim uma coisa horrível, mas eles estão com dificuldade de interação no grupo: o quanto que o meu trabalho interfere no teu, e o dele no outro e de que forma a gente pode melhor sincronizar isso tudo para conseguir o objetivo maior da área. Então nós vamos fazer um trabalho bem semelhante, só que o foco é para integração mesmo, confiança, comprometimento (Consultora de Recursos Humanos da Riocell, 2001).*

O processo de externalização de atividades da Aracruz foi discutido em Santos (1996 e 1999). Todavia, merece ressaltar um processo de reestruturação das empresas prestadoras de serviços, em curso, impulsionado pela Aracruz Celulose por meio da elaboração e implementação de seu Modelo Corporativo de Terceirização.

Ao reconhecer que mais da metade de sua força-de-trabalho era subcontratada (representando um volume da ordem de 70% de mão-de-obra distribuída ao longo de sua cadeia produtiva), bem como a inexistência de uma política clara e de um modelo estruturado e lucrativo de externalização de atividades, a partir do ano de 2000, a empresa decidiu revisar seu modelo de terceirização.

Esta revisão visava ao estabelecimento de um modelo padronizado e uniforme que garantisse o uso racional e eficaz desta prática. Ao mesmo tempo, este novo modelo de terceirização deveria estar associado ao enquadramento dos terceiros no padrão gerencial da empresa. Assim, à Aracruz caberia o papel de estimular, por meio de uma orientação comum, o funcionamento eficiente dos inúmeros prestadores de serviço.

Um trabalho realizado por representantes do quadro gerencial da empresa revelou que os prestadores de serviço na região, muitos dos quais passaram a existir em função das atividades da empresa, permitiam a não-ampliação do quadro de pessoal próprio da Aracruz, mesmo com a expansão de suas atividades (Dutra *et alli*, 1999:6). Entretanto, dispersos e independentes entre si e sem uma direção estratégica comum terminariam por desmembrar os resultados econômicos e por desagregar o “negócio” da empresa. Desta forma, a visão da Aracruz é a de que a integração e cooperação com as prestadoras de serviços e delas entre si consiste num requisito para alcançar os seus objetivos estratégicos, sendo a finalidade desse novo modelo corrigir o modelo anterior de subcontratação e gerar vantagens competitivas para a empresa.

Assim, um dos propósitos da empresa com esta nova metodologia de trabalho era o de reverter o sentimento de “exclusão” e de “cidadãos de segunda classe” dos empregados subcontratados, bem como a manutenção de práticas indutoras do “aviltamento”<sup>67</sup> desta mão-de-obra. Na visão dos representantes da Aracruz, a gestão de recursos humanos destas empresas era pouco estruturada e não-uniforme e não privilegiava o aproveitamento máximo das competências dos prestadores de serviços.

Desta forma, uma das diretrizes associadas ao Modelo Corporativo de Terceirização era a da uniformização das práticas de recursos humanos nas empresas prestadoras de serviço que deveriam privilegiar o trabalho em equipe; salários e benefícios de mercado; política de treinamento; gestão da qualidade; práticas de envolvimento, participação, contribuição e motivação de seus empregados; políticas básicas de prevenção ou redução de sua exposição jurídico-trabalhista; o recrutamento de pessoal prioritariamente nas comunidades locais; a possibilidade de absorção do pessoal excedente da Aracruz; a

---

<sup>67</sup> Termo empregado pelos representantes da empresa quando da apresentação do Modelo e da constatação das práticas de recursos humanos empregadas pelas empresas subcontratadas em relação aos seus empregados.

participação em programas corporativos de meio ambiente, saúde, higiene e segurança do trabalho promovidos pela Aracruz; a integração dos profissionais de meio ambiente, saúde, higiene e segurança do trabalho dos prestadores de serviços e da Aracruz no desenvolvimento de programas de treinamento, auditoria, inspeção, Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), investigação de acidentes e estatísticas de segurança; bem como a responsabilidade de sustentar de forma permanente novos cenários tecnológicos dentro da função sob seu encargo.

Uma outra finalidade deste novo projeto de terceirização era o desenvolvimento dos prestadores de serviços por meio de um programa regional abrangente, o qual deveria incluir desde a formação da mão-de-obra até o crescimento técnico-gerencial do negócio. Além disso, as mesmas práticas adotadas pela empresa-mãe no que se refere à cultura, atuação social nas comunidades de sua influência, educação, lazer e saúde deveriam ser estendidas às empresas prestadoras de serviço e consideradas como critérios para a escolha dos mesmos. Desta maneira, os prestadores de serviço deveriam apresentar relatórios de ações sociais e de geração de riqueza nas comunidades de influência da Aracruz. Além disso, o recolhimento de impostos dos prestadores de serviço deveria ser direcionado aos municípios de influência da empresa-mãe, bem como a aquisição de bens e serviços realizada no mercado local. Como revelam os idealizadores do projeto:

*(...) Acho que a demanda surgiu da constatação de que nós empregamos muito mais terceiros do que próprios e que a gente tinha um mundo desconhecido que não era organizado. Com os nossos próprios a gente é muito organizado, muito estruturado. Agora, desse mundo dos terceiros a gente não conhecia bem. Porque tinha um modelo onde a gente dizia: “eu compro o serviço, eu não quero saber o que está acontecendo”. (...) os meus resultados começam a ser impactados por esse pessoal, não adianta eu dizer que não, principalmente os que estão aqui dentro (Gerente de Recursos Humanos da Aracruz em 2001).*

*(...) A gente começou a perceber que precisava ter uma visão conjunta. (...) A gente está buscando uma identidade. É quase que um processo de desenvolvimento mesmo, tanto dos nossos gestores quanto dos terceiros num foco diferente que é: eu reconheço que quem faz o meu resultado são aquelas pessoas. E em que o nosso projeto é diferente do que a gente lê nos livros quando você, por exemplo, fala em Nike? (...) O nosso é um modelo onde nós entregamos a nossa casa para pessoas diferentes, então cada quarto é ocupado por um. E como é que você faz todo mundo comer na hora certa, dormir na hora certa, acender a luz na hora certa, mostrar que a luz está abaixando muito, como é que você faz isso acontecer? Eu acho que é*

*diferente. (...) É um modelo de ... integrar. Tanto é que o foco da integração é que é o mais importante e que a gente está discutindo porque você integra e você avalia para mostrar o quê não está integrado para poder ajudar a integrar, é o ciclo da integração. (...) E depois tem uma coisa de imagem que eu acho que essa integração vai trazer também. Virar terceiro na Aracruz foi durante um determinado período virar cidadão de 2ª. classe. O que está acontecendo hoje? Virar terceiro da Aracruz já não é mais um trauma porque a empresa ... começa a mostrar que ela tem a preocupação com o terceiro também e não que ela está largando, jogando fora, tratando como gente ou coisa menor. Então começa a integrar realmente. Pra mim é mais isso, é um grande processo de integração, (...) mas é com foco no negócio. (...) O foco foi “vamos integrar, vamos melhorar, vamos ganhar produtividade”. (...) Realmente se a gente tivesse que traduzir o projeto numa frase é essa: “desconcentrar sem desagregar”. Eu estou entregando pra todo mundo, mas eu não posso desagregar (Gerente de Recursos Humanos da Aracruz em 2001).*

Trata-se de um modelo pioneiro entre as empresas brasileiras deste segmento tanto em sua proposta quanto nas exigências relacionadas às empresas subcontratadas. Baseado na busca por resultados rentáveis e na integração dos terceiros entre si e com a empresa-mãe, este novo modelo tem como objetivo a redução de custos, a obtenção de qualidade, bem como de ganhos de produtividade e competitividade. De acordo com as diretrizes do plano, ganhos ou perdas de produtividade deverão ser compartilhados entre as partes (contratante e contratadas) por meio de bônus ou penalizações.

Assim, para a elaboração do mesmo foram realizados diagnósticos detalhados de parâmetros sobre os prestadores de serviços. O primeiro diagnóstico envolveu uma pesquisa com 28 empresas subcontratadas (25 nacionais e 3 multinacionais)<sup>68</sup>. A pesquisa revelou uma significativa diferença entre as práticas de gestão de recursos humanos dos prestadores de serviço associada a um elevado índice de rotatividade, diferenças nas políticas de benefícios, inexistência de vínculos da remuneração com os resultados da empresa contratada e de instrumentos para gestão do equilíbrio interno e externo dos salários. Além disso, constatou-se entre os empregados subcontratados um baixo nível de escolaridade e de qualificação profissional, aliado a um sentimento de que eram “cidadãos de segunda classe”. A pesquisa também mostrou que os investimentos em treinamentos praticados pelas empresas eram insuficientes para suprir as deficiências de qualificação e que havia um estímulo reduzido ao desenvolvimento de pessoal, sendo este último

---

<sup>68</sup> Pesquisa realizada pela empresa de consultoria Arthur Andersen.

considerado pela Aracruz como importante para sustentar o crescimento e garantir a estabilidade do serviço prestado.

O segundo diagnóstico elucidou os efeitos da contribuição da Aracruz Celulose para a formação sócio-econômica capixaba<sup>69</sup>, mostrando que a capacitação dos empregados era transferida para a economia como um todo quando estes deixavam o quadro da empresa. A pesquisa também revelou que as relações com os fornecedores estavam aprimorando e/ou gerando capacitação gerencial, industrial e/ou inovativa, produzindo benefícios além dos contratados e cujos efeitos podiam ser sentidos na economia local. Além disso, outros efeitos relativos à presença da empresa na região estavam relacionados à capacitação de fornecedores por meio do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (PRODFOR), sua presença junto ao Centro de Desenvolvimento Metalmeccânico do Espírito Santo (CDMEC) e o desenvolvimento da indústria moveleira local associada à vocação florestal da empresa.

O terceiro diagnóstico buscou examinar a situação de 15 prestadores de serviço locais, verificando o efetivo cumprimento das obrigações principais e acessórias relativas aos tributos e contribuições municipais, estaduais, federais e previdenciárias, além de determinadas disposições pertinentes à rotina trabalhista e contingências fiscais<sup>70</sup>. A pesquisa constatou entre os prestadores de serviço a inexistência de orientação técnica sobre aspectos legais em geral, falta de organização e de transparência na documentação e ausência de garantia para a Aracruz do atendimento da legislação solidária. Além disso, havia indícios de pagamentos informais (“por fora”) a empregados e de descumprimento de convenções trabalhistas. Por último, verificou-se a ausência de um sistema de informação (banco de dados) para controles internos.

Além dos dados levantados pelas pesquisas externas, a Aracruz constatou que havia uma visão de curto prazo com contratações de terceiros pelo período de 1 ano, visando ao menor custo e sem foco na qualidade do serviço prestado. Verificou-se a falta de parâmetros mínimos para permitir a concorrência “leal” entre as empresas, havendo um

---

<sup>69</sup> Este diagnóstico foi realizado por uma equipe do Departamento de Economia da Universidade Federal do Espírito Santo.

<sup>70</sup> Esta pesquisa foi realizada pela área de Controladoria da Aracruz em conjunto com a empresa de consultoria Machado e Associados.

número elevado de pequenas concorrências significando custo para os prestadores de serviços e a empresa-mãe.

No que se refere ao gerenciamento do processo de terceirização, constatou-se a ausência de uma visão da terceirização como forma de alcançar resultados rentáveis (terceirização por resultados) e de um sistema de avaliação em duas vias (isto é, empresa subcontratada e Aracruz), bem como a existência de uma grande pulverização de contratações, a necessidade de supervisão constante e dificuldade de controle já que, em novembro de 2000, cerca de 420 empresas prestavam serviços à Aracruz, significando um volume total da ordem de 5.317 terceiros permanentes e temporários<sup>71</sup>.

Além disso, não havia regras claras para a terceirização de atividades, nem o compromisso com melhorias ou a preocupação com o aperfeiçoamento ou treinamento da mão-de-obra terceirizada. No tocante à avaliação do terceiro, constatou-se a inexistência de medidas adequadas para o acompanhamento da performance do serviço prestado, a ausência de parâmetros de medição de qualidade e produtividade, de avaliação periódica e de um modelo estruturado de auditoria das empresas subcontratadas.

A partir dos resultados dos diagnósticos realizados e das diretrizes definidas, a empresa estabeleceu procedimentos a serem implementados desde a contratação dos serviços até à avaliação dos contratos e atribuiu a gestão do processo de terceirização a um Comitê de Terceirização multidisciplinar integrado por representantes das áreas de recursos humanos, suprimentos, controladoria, florestal, fábrica de celulose, comercial, centro de pesquisa e tecnologia e convidados.

Mais que a elaboração de um mero Modelo Corporativo de Terceirização para a Aracruz, trata-se de um processo sistêmico de reestruturação das empresas prestadoras de serviços incitado pela empresa contratante. Esta nova metodologia de trabalho envolve a reestruturação administrativa, organizacional, tecnológica, financeira, tributária e da imagem das empresas prestadoras de serviço perante a comunidade local. Com as contratadas sendo instruídas na linguagem e nos padrões técnico-gerenciais estabelecidos e praticados pela empresa-mãe, tendo de elaborar práticas de gestão de recursos humanos -

---

<sup>71</sup> Como já visto neste capítulo, em 2003, o número de empresas terceirizadas da Aracruz caíra para 140. No entanto, o volume de mão-de-obra indireta elevou-se para 5.916 mil terceiros apenas na Unidade de Barra do Riacho.

em graus distintos, mas semelhantes nos seus princípios orientadores - àquelas adotadas pela Aracruz e tendo de perseguir, ao mesmo tempo, a redução dos custos dos serviços prestados e da mão-de-obra.

Uma das propostas do novo modelo de terceirização que redundaria em redução de custos e de mão-de-obra era concentrar a mão-de-obra administrativa das empresas contratantes (tais como: secretária, operador de fotocópia (xerox), *office boy*, malote, técnicos de segurança, medicina ocupacional) numa central única de serviços, cuja infraestrutura seria comum e atenderia ao conjunto das empresas subcontratadas. Como afirmou um dos elaboradores do projeto:

*(...) Tem atividades que são necessárias para várias das empresas que prestam serviços e que a gente pode conseguir uma sinergia até grande porque senão hoje a gente tem multiplicado algumas até funções básicas: secretária, técnico de segurança, boy, operador de xerox, malote, etc. Então mero engano quando a gente pensa que a Aracruz diminuiu o número de secretárias no quadro próprio, mas na medida em que a gente segmentou muito os serviços e eu tenho várias empresas aqui dentro, eu tenho isso pulverizado. Um dia a gente contando o número de carros, nossos coordenadores mesmos não têm, como tinham no passado, carros para se locomover. Só que os terceiros têm 950 carros e quem paga a conta? Não existe cachorro com dois donos: ou ele engorda ou ele morre. Então tem alguém pagando essa conta, provavelmente é a Dona Aracruz. Então essa Central de Serviços, é uma central virtual que sinergizará racionalmente essa necessidade (Coordenador do Comitê de Terceirização da Aracruz, 2001).*

Ressalta-se que dentro do Programa de Integração com Parceiros, em junho de 2003, foi realizado um encontro com 62 empresas subcontratadas para propor às prestadoras de serviço que se unissem para aprimorar os benefícios oferecidos a seus empregados, por exemplo, plano de saúde e seguro de vida em grupo. A idéia era formar um *pool* dos subcontratados para que as empresas tivessem um ganho de escala nas negociações, isto é, um custo menor e a ampliação da qualidade do benefício. Como resultado deste encontro foi formado o Comitê de Parceiros da Aracruz (Compar). Composto por 8 titulares e 8 suplentes escolhidos entre os representantes das empresas subcontratadas presentes ao evento, o objetivo deste comitê é acompanhar e gerir os processos pertencentes ao *pool*, bem como elaborar estudos e propor ações de melhorias e oportunidades condizentes com os objetivos de negócio da Aracruz.

Em suma, alguns dos resultados previstos pela Aracruz com a reestruturação do processo de terceirização estão associados à redução do número de terceiros e das despesas gerais geradas com manutenção de pessoal e de material inventário-administrativo, estruturação do processo de externalização de atividades (com o desenvolvimento de uma metodologia uniforme), revisão das funções terceirizadas, incremento no uso de trabalhos desenvolvidos conjuntamente “com” e “entre” terceiros, revisão dos contratos, melhoria dos resultados operacionais e redução da burocracia.

Este exemplo da Aracruz ajuda a entender o quanto o processo de reestruturação produtiva, quando sistêmico, se expande para a cadeia produtiva de determinada empresa, com as estratégias gerenciais tendo um maior alcance e afetando as relações da empresa contratantes com suas subcontratadas.

Na VCP, a cultura da terceirização está presente desde que o Grupo Votorantim assumiu o controle das quatro Unidades que pertenciam ao Grupo Simão. A empresa possui um programa denominado Aliança com Fornecedores (leia-se: fornecedores de bens e serviços), já mencionado neste capítulo, por meio do qual são desenvolvidos um sistema de qualificação e um sistema de avaliação de desempenho dos prestadores de serviço.

O sistema de qualificação das empresas subcontratadas define critérios de seleção e contratação de terceiros. As empresas têm de apresentar uma série de documentos que atestem o pagamento e o recolhimento de impostos, sua situação perante a Delegacia Regional do Trabalho e os balanços contábeis. Uma vez selecionadas, as empresas terceirizadas são auditadas periodicamente pela VCP (algumas também o são pelo INMETRO, sobretudo, nos seus aspectos técnicos) quanto ao cumprimento de suas obrigações legais.

O sistema de avaliação de desempenho visa a ajustar o perfil dos prestadores de serviços às práticas e políticas da empresa, seja em redução dos seus custos, seja na definição de metas de desempenho e indicadores de eficiência, seja na utilização de políticas voltadas para sua mão-de-obra. Para isso, os prestadores de serviço têm de apresentar relatórios diários, mensais e anuais com estatísticas relativas ao serviço prestado, ao alcance e superação das metas de eficiência negociadas com a empresa contratante (redução de custos e, sobretudo, redução da quantidade de tempo de parada de

equipamentos, qualidade do serviço, qualidade dos equipamentos colocados à disposição da empresa, etc.). Alguns representantes de empresas terceirizadas entrevistados, no entanto, reclamaram que os indicadores de desempenho exigidos eram bastante elevados, implicando, muitas vezes, elevação de custos que as mesmas tinham que arcar, não podendo repassá-los ao serviço prestado. Também se referiram como injusto não haver um sistema de bônus que premiasse a superação das metas negociadas com a empresa, já que, em contrapartida, havia multas a serem pagas quando os prestadores de serviço não conseguiam alcançar os índices de eficiência estabelecidos.

Uma das exigências imposta pela empresa aos prestadores de serviço era a certificação pelas normas ISO9000 e a prática de políticas de recursos humanos semelhantes às da empresa contratante no que concerne a treinamento de mão-de-obra, benefícios e participação nos lucros e resultados.

A gestão e supervisão dos contratos dos prestadores de serviços gerais à VCP era feita por uma empresa multinacional (de origem portuguesa) subcontratada para tal. Além de gerenciar os contratos, esta empresa era responsável por conseguir, no interesse da VCP, a diminuição dos custos dos serviços prestados pelos terceiros e a maximização da qualidade e dos indicadores de desempenho das empresas subcontratadas<sup>72</sup>.

Na Jarí Celulose, a execução das atividades de manutenção de instrumentação, mecânica e elétrica foi incumbida a empresas especializadas, a partir de fevereiro de 1996. Os motivos relacionados ao processo de terceirização foram a migração do padrão tecnológico pneumático para elétrico e digital iniciada na empresa e, ao mesmo tempo, a necessidade de organizar as atividades de manutenção para melhorar os atendimentos de emergências. Isto é, a empresa não dominava o conhecimento especializado em manutenção das novas tecnologias que estavam sendo implantadas na linha de produção. Além disso, buscava-se a redução de custos com manutenção e com os treinamentos de

---

<sup>72</sup> Os serviços gerenciados por esta empresa referem-se à movimentação interna de materiais, transporte coletivo, locação de automóveis, táxi, baldeio/vans, limpeza e conservação de jardins, serviços administrativos e de infra-estrutura, serviços de hospedagem, serviço de telefonia (ramais e prestadoras de serviço), serviço de bip's, alimentação, manutenção do restaurante, fornecimento de gás para o restaurante, serviço de abastecimento de combustível, vale-transporte, locação de máquinas de café e insumos (café, açúcar, copos descartáveis e mexedor), dedetização, correio (sedex, malote, carta simples), guarda-mirim, locação de caminhão-pipa. Apenas os contratos de manutenção industrial (instrumentação, mecânica, elétrica e motores rotativos), de transporte de produtos acabados e de serviços de informática não eram gerenciados por esta empresa. Os contratos de manutenção industrial são gerenciados pela Célula de Apoio Técnico.

mão-de-obra (em manutenção) que seriam necessários com a introdução das novas tecnologias. Com a terceirização, a empresa também pretendia criar políticas de manutenção preditiva e preventiva, até então inexistentes, e com isso obter um histórico dos equipamentos e das suas respectivas manutenções.

Segundo o Coordenador de Manutenção entrevistado, devido às dificuldades com mão-de-obra especializada na região, toda a inteligência na área de instrumentação e automação foi trazida de outras regiões pela Central de Manutenção de Camaçari (Ceman) - empresa baiana, responsável pelo contrato à época. Estes técnicos foram incorporados pela sueca Asea Brown Boveri (ABB) que, posteriormente, adquiriu a Ceman. Por sua vez, ao término de seu contrato com a Jarí em 2002, a ABB levou grande parte destes técnicos como integrantes de seu quadro para atender outros contratos de prestação de serviços em outras localidades, causando dificuldades para a empresa que assumiu em seu lugar o contrato de prestação de serviços da manutenção de instrumentação<sup>73</sup>.

Assim, a partir de fevereiro de 2002, as atividades de manutenção passaram a ser desempenhadas por duas prestadoras de serviços oriundas regiões sul e sudeste do país (Rio Grande do Sul e São Paulo), a saber: Sindus (elétrica, instrumentação e automação) e Cegelec (manutenção mecânica, caldeiraria e serviços auxiliares)<sup>74</sup>, respectivamente.

Cerca de 153 trabalhadores foram alocados na Cegelec e 56 trabalhadores na Sindus. Entretanto, 20 trabalhadores oriundos de cinco empresas da região, das quais quatro eram de propriedade de ex-empregados da Jarí, estavam vinculados indiretamente ao quadro da Sindus e da Cegelec. Estas duas empresas também subcontratavam mão-de-obra não-especializada para execução de serviços auxiliares como: fibra de vidro, correias transportadoras, refrigeração e ar condicionado, isolamento térmico, andaimes, construção civil, além de troca de lâmpadas, disjuntores e eletrodutos.

---

<sup>73</sup> Conforme relatou o Coordenador do Contrato da Sindus, entrevistado em março de 2002, esta empresa incorporou 80% dos ex-trabalhadores remanescentes da ABB e estava contratando *trainees* (técnicos) oriundos de Belém, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia. Além disso, esta empresa estava desenvolvendo um trabalho em conjunto com o Senai de Belém para formar e capacitar a comunidade com cursos de instrumentação, visando à contratação de mão-de-obra na região. O que também possibilitaria a diminuição dos custos com atração e retenção de mão-de-obra.

<sup>74</sup> A Cegelec é de origem francesa.

Os benefícios concedidos aos trabalhadores da Sindus e da Cegelec assemelhavam-se àqueles concedidos aos empregados da Jarí, não se tendo notícia se o mesmo ocorria nas subcontratadas destas empresas. Segundo o representante da Sindus, os benefícios concedidos por sua empresa, se comparados àqueles oferecidos pela Riocell aos seus empregados (empresa com a qual também mantinha contrato de prestação de serviços), eram melhores em alguns aspectos. Citou o exemplo do plano de saúde que em sua empresa era o da Unimed, enquanto que na Riocell, em função de redução de custos, houve mudança deste plano para um alternativo cuja área de abrangência limitava-se a algumas cidades dentro do Rio Grande do Sul.

As empresas investiam em treinamento de sua mão-de-obra e também tinham exigências quanto ao perfil de seus trabalhadores. A Sindus possuía um instrumento denominado Mapa de Competências, que era um levantamento das competências desejadas para determinadas funções e das necessidades de treinamento associadas ao desenvolvimento destas habilidades. O investimento mensal da Sindus em treinamento no *site* da Jarí era de R\$ 2.500,00. O representante da Cegelec avaliou em 60 horas/homem por ano o treinamento dirigido à segurança e destacou os investimentos em treinamentos comportamentais que eram aplicados pela empresa, entre os quais: treinamentos de valorização do homem, de valorização da equipe, e de liderança situacional. Segundo ele, “(...) [Treinamento] *comportamental hoje para gente é essencial, até mais que o técnico. Se você não tiver motivação, você não tem resultado*”<sup>75</sup>.

Ainda uma vez, um aspecto da terceirização que merece atenção é a mudança cultural a ser assimilada pelos trabalhadores próprios transferidos para empresas terceiras e vice-versa, bem como pelos trabalhadores subcontratados ao serem transferidos para sucessivas empresas terceiras. Em geral, quando novas empresas subcontratadas assumem a execução das atividades de manutenção industrial de uma dada empresa-mãe em

---

<sup>75</sup> Numa conjuntura marcada pela difusão da terceirização e por modificações significativas no processo de trabalho da manutenção, a partir da entrada de sofisticadas tecnologias de produção, de acordo com os entrevistados, a antiga representação do “homem de manutenção com o macacão todo sujo de graxa” é uma imagem em extinção. Assim, os novos requisitos de seletividade desta mão-de-obra passaram a incluir técnicos comprometidos com o trabalho, comunicativos, polidos, detentores de múltiplas habilidades, que “enxerguem para além do mero conserto”, persistentes, com potencial de crescimento, que saibam se relacionar com os colegas de trabalho e tenham poder de argumentação para negociar com seus “clientes” internos, que dominem temas diversos ligados às disciplinas da manutenção, que tenham interesse em aprender e de se auto-desenvolver. Os entrevistados aqui mencionados referem-se aos gerentes e coordenadores de manutenção da Jarí, da Riocell, da VCP e da Lwarcel e coordenadores de contrato das empresas subcontratadas.

substituição à subcontratada anterior, elas incorporam grande parte dos trabalhadores de suas antecessoras por conta do conhecimento técnico desenvolvido por estes ao longo dos anos de trabalho naquela fábrica. As alterações ocorridas (em crenças, normas e valores socialmente construídos e até então praticados) quando um contrato de prestação de serviços é rompido e substituído por outro, repercutem tanto no quadro dos empregados terceiros quanto no efetivo dos trabalhadores da produção da empresa contratante, estabelecendo novos códigos de conduta a serem respeitados.

Uma situação que ilustra este quadro de tensões e de conflito de culturas aconteceu na Jarí, onde a substituição da antiga empresa subcontratada de manutenção ocorreu numa situação de litígio. As novas empresas prestadoras de serviço foram contratadas também com a incumbência de “mudar a cultura de trabalho” do pessoal de manutenção na Jarí e, naquela fase inicial, os atritos com os trabalhadores da produção habituados ao padrão anterior de organização do trabalho e de relacionamento com os trabalhadores da manutenção eram recorrentes. O depoimento, a seguir, exemplifica o problema e em que medida se realiza a ressocialização dos trabalhadores da empresa contratante e dos trabalhadores da empresa subcontratada que passaram a ter um novo empregador:

*(...) É complicado eu falar da situação que estava aqui antes porque ela é uma situação horrível e provavelmente esse contrato Jari-ABB ia entrar em colapso, talvez até a própria planta industrial fosse entrar em colapso, porque eles estavam num litígio muito grande. Então o que isso nos causou, a nós, Sindus? Primeiro, na transição a gente perdeu uma série de informações. (...) E, culturalmente, nós recebemos uma equipe que tem potencial técnico, mas nós temos que trabalhar muito em cima da questão cultural. Então algumas atitudes que a gente está tomando, por exemplo, eles tinham oficinas espalhadas pela fábrica. Isso para nós não nos serve, porque aquilo ali no nosso ponto de vista só serve para o cara pegar o serviço dele, vai lá para a oficina e fica lá. E isso dá margem a práticas que não são adequadas. Então isso é uma coisa que a gente já está desmanchando: nós estamos trazendo toda a estrutura para uma estrutura centralizada na oficina. Outra coisa, existia uma prática anterior que era a seguinte: a instrumentação, por exemplo, quando a gente chegou aqui tinham 18 instrumentistas, nosso número final ali é 27, e 16 deles estavam trabalhando em turno. Quer dizer, tu não tinhas uma equipe para pensar nos problemas que estavam ocorrendo, para atacar causas e não conseqüências. Quando tu estás no turno tu atacas conseqüências, é um plantão para manter a fábrica funcionando. Quer dizer, essa é uma outra prática que a gente está quebrando devagarzinho e tal. E a ABB também criou uma cultura na própria Jarí, ou seja, existem alguns paradigmas que a gente tem que estar procurando quebrar. Então seguido eu recebo um telefonema aqui do cara da área: “Pô, vem cá que eu preciso conversar contigo, não está*

*acontecendo tal coisa”. E com isso a gente está criando certos atritos, mas são coisas necessárias. Qual é o respaldo que a gente tem para isso? Primeiro, o respaldo da diretoria da nossa empresa e da diretoria do próprio cliente. Porque uma coisa que tem sido colocada para nós é o seguinte: nós estamos aqui para realmente mudar cultura, se a Sindus e a Cegelec entrarem aqui para fazer a mesma coisa que estava sendo praticada antes, não tinha porque trocar a outra empresa, e provavelmente num período curto aí nós também vamos estar saindo. (...) Porque na verdade o que acontece? A prática que era adotada aqui antes e que continua sendo adotada é a seguinte, o operador está acostumado a ter do lado dele o electricista e o instrumentista lá, ou o mais próximo possível; deu o problema ele vai lá e chama. E isso é uma prática que para nós não é uma prática aceitável em função do tamanho da equipe. Imagina se a gente vai ter do lado de cada painel lá um profissional, aí não sobra ninguém para realmente fazer aquele esforço para tentar mudar as coisas. (...) Por que o que faz com que ele hoje em dia queira ver o cara do lado dele? Ele não tem segurança. Ou seja, a planta não dá segurança para ele. Então nós temos que reverter essa situação da planta e outra que ele não confia no sistema que está sendo praticado pela manutenção. Então tudo o que a gente faz aqui, a gente tem que provar que existe confiabilidade. É por isso que eu te digo, por isso que eu fiz esse comentário contigo, seguido eu estou recebendo telefonemas de lá, porque a gente faz as modificações, implanta, conversa com todo mundo, implanta e não é certo que isso vai sair funcionando de cara. Então essas mudanças culturais levam um tempo até se estruturarem (Coordenador do Contrato da Sindus da Jarí, 2002).*

Quanto à representação dos trabalhadores das empresas subcontratadas, os sindicatos que atendiam às empresas de manutenção eram do ramo metalúrgico e tinham sua sede em Belém (PA). O que significa que havia um isolamento político e geográfico da mão-de-obra destas empresas em relação aos seus representantes sindicais. Desta forma, com a ausência de um órgão representativo para negociar assuntos de interesse da categoria, os trabalhadores terceirizados ficavam suscetíveis às políticas de remuneração e distribuição de benefícios sociais, bem como de redução de custos das empresas subcontratadas para atender às empresas contratantes seja em preço, seja em qualidade do serviço prestado.

Esta é uma situação que repercute na ponta desta cadeia produtiva junto às “pequenas empresas subcontratadas” destas “grandes empresas subcontratadas”. Essas empresas menores “quarteirizadas”, em geral, prestam serviços não-especializados e são de propriedade de ex-empregados das empresas-mãe. Além disso, as quarteirizadas possuem em média um contingente de até quatro empregados, não sendo exagero supor que esses trabalhadores não gozem de representação sindical, por uma questão de manutenção do

emprego e de fidelidade ao dono da empresa. Uma outra dimensão a considerar é que, devido à política de redução de custos e imposição de preços pelas grandes empresas, os trabalhadores das pequenas empresas subcontratadas poderiam ter precarizados os seus empregos, podendo não ter controlada a realização de horas-extras, o uso de equipamentos de segurança; e mesmo não desfrutando de benefícios sociais semelhantes aqueles de que gozam os trabalhadores da empresa-contratante e das grandes empresas subcontratantes.

Embora caiba mencionar que, uma vez que são fiscalizadas, todas as empresas pesquisadas declararam realizar auditorias periódicas nas empresas “terceirizadas” que também o faziam em relação às suas “quarteirizadas”. Assim, segundo os depoimentos dos entrevistados, o pagamento da fatura era condicionado à apresentação de comprovantes do pagamento de obrigações fiscais e salariais na data de seu vencimento, bem como à realização de programas de segurança para os empregados terceirizados, à comprovação da existência de equipamentos de proteção individual (EPI’s) e de seu estado de conservação e à existência de ferramentas de trabalho adequadas. Além disso, as empresas-contratantes também faziam exigências no sentido de os prestadores de serviço implantar sistemas de qualidade baseado nas normas ISO9000 e 14000. Por fim, as empresas subcontratadas tinham de apresentar periodicamente, e sempre que exigido pelas empresas contratantes, estatísticas relativas ao cumprimento de determinados parâmetros, tais como: índices de disponibilidade de equipamento, índices de custo de manutenção, índices de segurança, índices de qualidade, índices de re-trabalho, etc. Sobre este aspecto, diferentemente, Druck (2001) observou que no setor químico e petroquímico baiano esses controles sobre as empresas terceiras eram muito precários e que apenas 3 num total de 39 empresas responderam que faziam o pagamento das subcontratadas mediante apresentação de fatura e comprovantes de encargos fiscais e trabalhistas (p.185 e 199).

De toda forma, as entidades sindicais brasileiras têm tentado ampliar sua base de representação, com a finalidade de incorporar os trabalhadores terceirizados, por meio de alterações estatutárias. Numa reunião da Executiva Nacional do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP), da qual participei no ano de 2003, o Presidente do sindicato dos trabalhadores da Riocell mencionou as alterações que fizera no estatuto do sindicato visando à ampliação da base de representação da entidade. Com esta modificação, sua base de representação passaria a abranger cerca de 11 municípios, bem como categorias de

trabalhadores terceirizados e afins às atividades das empresas-mãe do ramo de papel e celulose. Atualmente, este sindicato representa trabalhadores das seguintes empresas no município de Guaíba (RS): Riocell, Fábrica de Papel Santa Theresinha (Santher), Indústria de Papel Pedras Brancas (de propriedade da VCP) e Celupa Industrial Celulose e Papel Guaíba Ltda (Grupo Melitta). Segundo ele, a extensão da base de representação por município e por categoria visava alcançar os trabalhadores de toda a cadeia produtiva do setor na região metropolitana da Grande Porto Alegre. Além disso, as alterações visavam se antecipar à futura implantação de uma das empresas do Grupo Orsa para produção de papelão, às margens do Rio Guaíba e seus municípios conexos.

O representante sindical da Jari Celulose presente a esta reunião mencionou a vitória do sindicato dos trabalhadores daquela empresa (Sintracel) em um plebiscito local para representar os trabalhadores terceirizados do corte de madeira, plantio e cultivo no Pará (PA). A vitória de 851 votos contra 258 foi contra o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Almeirim, considerado um sindicato “pelego”, e que também pleiteava a representação daqueles trabalhadores. O presidente do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 8ª. Região que julgara o caso usara da prerrogativa da liberdade sindical prevista na Convenção no. 87 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a qual respeita a vontade dos trabalhadores na escolha de sua entidade sindical; e não a legislação sindical brasileira baseada na unicidade sindical<sup>76</sup>.

Um outro ponto levantado pelo representante do Sintracel foi a conquista da ampliação da base de representação sindical para os trabalhadores do transporte de madeira e corte florestal mecanizado. Ele mencionou que uma das melhorias para esta categoria a partir desta modificação foi a negociação da ampliação do piso salarial de cerca de R\$ 240,00 para R\$ 800,00; além de uma espécie de comissão de R\$ 400,00 por metro cúbico (m3) de madeira cortado por cada trabalhador; havendo também um reajuste salarial de 18,5% e sendo negociada uma Participação nos Resultados (PPR) de dois salários nominais para estes trabalhadores no ano de 2003.

---

<sup>76</sup> Consultar InformatCel (Informativo do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Papel e Celulose do Pará e Amapá – Sintracel), ano 15, no.1, agosto de 2003.

Apesar destas conquistas, para o Presidente do SINAP, o atual modelo de terceirização em curso nas empresas brasileiras estaria associado ao modelo sindical brasileiro de fragmentação dos coletivos de trabalhadores e somente a luta aguerrida dos sindicatos poderia “enquadrar” as empresas que terceirizam suas atividades e serviços. Assim, para ele, embora a realização de mudanças estatutárias prevendo extensão da base de representação seja um instrumento válido de luta e de pressão contra a terceirização, constitui um expediente limitado do ponto de vista legal, porque acima do estatuto encontra-se a legislação sindical brasileira que normatiza a associação e o funcionamento das entidades. Portanto, se a lei regulamenta que determinada categoria profissional não pertence à base de representação de determinado sindicato, o sindicato solicitante encontrará restrições legais para incorporá-la em sua base, mesmo que a maioria absoluta dos trabalhadores desta categoria esteja de acordo com tal mudança, pois não há liberdade sindical no Brasil. De seu ponto de vista, para além das alterações estatutárias, a solução seria, portanto, a reforma da legislação sindical com a introdução de mecanismos que permitam a livre associação dos trabalhadores e o fortalecimento da representatividade das entidades sindicais.

Para o Presidente do SINAP, o caso do juiz do Pará que deu ganho de causa ao plebiscito realizado pelo Sintracel foi um caso atípico e “lotérico”, pois o juiz usou a Convenção no. 87 da Organização Internacional do Trabalho e não o pressuposto da unicidade sindical. Houvesse o Sindicato dos Trabalhadores Rurais reivindicado a aplicação da lei brasileira, seria este o vencedor no dito pleito. Como o Sindicato dos Trabalhadores Rurais deixou esta brecha em aberto, o juiz deu ganho de causa ao Sintracel usando a prerrogativa da liberdade sindical expressa na vontade dos trabalhadores.

Na visão do representante do sindicato dos trabalhadores da Aracruz Celulose (Sinticel), o objetivo da terceirização é reduzir custos da mão-de-obra e benefícios, bem como desarticular o movimento sindical. Segundo ele, na Aracruz, já foram terceirizados e “des-terceirizados” o almoxarifado, o recebimento de material e o posto médico; além disso, toda a manutenção industrial fôra terceirizada.

Discutindo as formas de enfrentar e/ou controlar o avanço da terceirização, uma das conclusões levantadas pelo Presidente do Sindicato da Riocell, a partir dos casos

específicos e localizados destacados por cada sindicalista presente a essa reunião da Executiva Nacional do SINAP, foi a dificuldade comum dos sindicatos de trabalhadores em enfrentar o uso predatório da terceirização (que é vista pelo Presidente do SINAP como um fenômeno mundial e para o qual ainda não existem saídas). Isto porque, a presença de inúmeros sindicatos em apenas uma mesma fábrica tem dificultado o trabalho sindical de enfrentamento à terceirização, pois muitas vezes o sindicato principal está impedido pela legislação sindical de negociar no interesse de todas as categorias de trabalhadores presentes nas empresas que integram sua base territorial de representação.

Conquanto seja objetivo do Sindicato Nacional dos Papeleiros a representação política de todas as categorias de trabalhadores presentes nas fábricas de celulose e papel, tem havido poucos e gradativos avanços neste sentido, embora estes progressos sejam significativos se tomada como referência a legislação sindical brasileira. Conforme ilustra o depoimento do Presidente do SINAP:

*(...) A idéia do Sinap é representar todos os trabalhadores do setor de papel, celulose e florestas, inclusive os terceirizados. Como o Sinap é uma entidade nova, nós ainda não conseguimos grandes avanços para representar os trabalhadores da floresta e terceirizados. (...) Lá no Rio Grande do Sul nós temos trabalhado com a empresa Boise Cascade que fabrica laminados e chapas de madeira, é considerada do ramo mobiliário, ou seja, ligada à construção civil, a móveis. Lá já existe também um trabalho para os trabalhadores desta indústria se filiarem ao sindicato do papel e celulose. Os trabalhadores que ficam dentro das plantas industriais, das várias categorias, o pessoal da manutenção que muitas vezes pertence a uma empresa de manutenção, o pessoal da cozinha que muitas vezes pertence a uma empresa de alimentação, pessoal da limpeza que pertence a uma empresa de higiene, limpeza, asseio e conservação que é outro sindicato, na medida do possível nós temos encaminhado as lutas desses trabalhadores. Se eles têm alguma reivindicação, nós procuramos representá-los. Recentemente, há uns 3 meses atrás, nós tivemos uma greve na indústria antiga Klabin que foi vendida para a Kimberly-Clark, onde paralisou tanto os trabalhadores da indústria de papel sanitário lá em Mogi das Cruzes, como paralisaram também os terceirizados, e nós fizemos uma pauta única. (...) Então na prática, o sindicato começa a representar os trabalhadores terceirizados, na medida do possível, quando vai surgindo situações em que isso é possível fazer (Presidente do SINAP, entrevistado em 09/09/2003).*

Para finalizar esta seção gostaria apenas de tecer um breve comentário, remetendo o leitor às impressões e observações que tive a oportunidade de fazer quando de minha visita, em janeiro deste ano, a duas empresas canadenses de papel e celulose da região do Québec.

O primeiro aspecto que observei é que a difusão da subcontratação é mais intensa (e abusiva) no Brasil, se comparada à situação canadense. No Canadá, o processo de terceirização é alvo de regulamentação, sendo também bastante controlado pelos sindicatos. Uma mudança recente realizada no marco regulatório que trata da questão da subcontratação refere-se ao princípio da igualdade de direitos trabalhistas e benefícios entre os trabalhadores não-terceirizados e aqueles terceirizados. Desta forma, passou-se a permitir a subcontratação, porém, os constrangimentos impostos pelo novo projeto de lei relacionados a esta matéria, ao mesmo tempo em que inibem a difusão das práticas abusivas de terceirização, limitam a proliferação das formas precárias de emprego.

Ao contrário das empresas brasileiras que, em geral, passaram a terceirizar até mesmo as atividades centrais de manutenção industrial, nas duas empresas canadenses que visitei todos os trabalhadores da área de manutenção pertenciam aos seus respectivos quadros efetivos. Numa das empresas (Cascades Inc.), a central de serviços de manutenção possuía cerca de 110 empregados, concentrando as seguintes disciplinas de manutenção: mecânica, maquinaria, soldagem, elétrica, instrumentação, hidráulica, pneumática e programação, além de uma oficina de manutenção própria. Cada uma das fábricas desta empresa dispunha de três técnicos de manutenção mecânica e, em havendo necessidade de técnicos suplementares e/ou de técnicos de outras disciplinas da manutenção para realizar trabalhos específicos, a usina deveria solicitá-los à central de serviços.

No caso da empresa Papier Stadacona, havia subcontratação apenas para serviços especializados (os quais normalmente são “comprados” não cabendo neste caso a utilização do termo subcontratação), transporte de produtos acabados e cantina (além de máquinas distribuidoras de refrigerante, doces e biscoitos espalhadas por toda a fábrica). Quando perguntado sobre o assunto da terceirização, o Diretor de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional dessa empresa mencionou que os sindicatos não permitiam a difusão do processo de terceirização nas empresas, isto é, os sindicatos “emperravam” o seu avanço, pois o processo de terceirização poderia prejudicar seus membros, significando demissões de trabalhadores das empresas e reduções de salários.

O exemplo canadense ajuda a mostrar que, ao contrário das teses que propugnam a sua inevitabilidade, o processo de terceirização não é inelutável, nem unânime. Embora

alguns autores como Furtado (2003) avaliem que a redefinição das atividades centrais e a externalização das atividades secundárias sejam uma dimensão importante no campo da concorrência oligopolística e da competitividade de uma empresa, permitindo às grandes empresas rearranjarem suas relações com fornecedores e compradores no interior da cadeia produtiva e a se reposicionarem no plano da concorrência com rivais diretos; na medida em que esta prática pode ter a capacidade de produzir efeitos predatórios sobre o trabalho, o emprego e as entidades sindicais, sai da esfera meramente técnica, baseada em eficiência e racionalidade, e passa a ser também uma decisão de cunho político e estratégico de longo alcance, isto é, uma “decisão de Estado”. Cabendo, portanto, ao Estado, através de suas instituições legislativas, mesmo nas economias mais avançadas, jogar o papel de condutor do desenvolvimento e promotor da regulação, estabelecendo limites mínimos e marcos regulatórios básicos, mas eficazes, para equilibrar as assimetrias entre capital e trabalho, sobretudo, num contexto neoliberal de globalização da produção que associa guerra fiscal, desregulamentação das legislações trabalhistas de países, entre outros, para atrair e/ou reter empresas em seus territórios.

### **3.3 – Comentários finais: o processo de reestruturação das empresas de celulose de mercado, as especificidades e as comunidades locais**

Como explicar as diferentes formas assumidas pela reestruturação no contexto de cada uma das empresas? Esse processo de reestruturação se apresenta ora intenso, dinâmico e ousado, ora conservador, lento e moderado. Mas, no geral, sistêmico.

Uma suposição plausível é que os distintos padrões de ajuste estão relacionados à cultura gerencial das empresas, que também pode ser influenciada pelas especificidades regionais. De igual modo, devem ser considerados elementos como a vocação competitiva das empresas (sua orientação ao mercado interno ou externo), seu porte, sua origem, o seu grau de liderança no setor, sua situação financeira, sua capacidade de mobilizar recursos próprios, públicos ou de terceiros, assim como o grau de influência das entidades sindicais locais nas atividades das empresas.

A Aracruz Celulose, por exemplo, tem sido uma das portas de entrada das inovações tanto tecnológicas, quanto gerenciais e em biotecnologia no segmento de celulose de

mercado. Uma hipótese a ser levantada para explicar esta característica de “ponta-de-lança” da empresa refere-se às particularidades regionais do estado no qual a mesma se encontrada instalada, ao seu grande porte e à disponibilidade de recursos financeiros, próprios e/ou públicos (via BNDES), para despender visando ao aumento de sua produtividade e à maximização de seu lucro.

Assim, integrando uma das regiões mais dinâmicas do país (a região sudeste) e abrigando importantes empresas exportadoras, além de inúmeros portos que atuam na rota do corredor de exportação, o estado do Espírito Santo encontra-se francamente exposto à economia mundial e às exigências de clientes e empresas internacionais e, talvez por este motivo, a cultura empresarial e gerencial neste estado seja tão marcada pela receptividade e difusão de novidades gerenciais. Aspectos que caracterizam a Aracruz e que podem ser corroborados quando se observam as estratégias de negócio e as medidas gerenciais adotadas pela empresa nos últimos anos<sup>77</sup>.

Aspecto semelhante pode ser considerado para as empresas instaladas no estado de São Paulo, como por exemplo, a Votorantim Celulose e Papel. Apesar de relativamente “recente” nesse mercado (pelo menos sob a atual insígnia), a VCP é uma empresa de grande porte e dispõe de fartos recursos financeiros para realizar investimentos em inovações tecnológicas e gerenciais de ponta. As práticas inovativas adotadas pela empresa e por empresas locais, tanto no plano da tecnologia, quanto no plano da gestão podem estar sendo influenciadas pelo contato e intercâmbio com clientes e empresas internacionais e pela competitividade internacional.

Embora a Lwarcel Celulose e Papel esteja também situada no estado de São Paulo, alguns elementos devem ser considerados para justificar a diferença dessa empresa quanto ao grau de difusão e adoção dos novos métodos gerenciais. Aspectos como o porte médio da empresa, a sua origem familiar, o fato de a maior parte de sua produção (95%) atender ao mercado doméstico e a política dos proprietários de não utilizar empréstimos dos bancos de fomento à atividade industrial para realizar investimentos em expansões e modernização de seu parque fabril, talvez sejam motivos que expliquem a postura mais tradicional de

---

<sup>77</sup> O estado possui vocação exportadora para atividades econômicas diversas, entre as quais: fruticultura, artesanato, mármore e granito, petróleo, café, celulose, madeira, minério de ferro, aço, etc.

gestão desta empresa e uma cultura gerencial mais conservadora. Conquanto seja possível observar tentativas no sentido de evoluir de um padrão de gestão tipicamente familiar para um modelo profissionalizado, a partir da contratação de quadros gerenciais e técnicos não-integrantes da família.

Quanto à Cenibra, embora esta empresa de grande porte esteja situada num importante e dinâmico estado do sudeste brasileiro, na região do Vale do Aço, seja vocacionada à exportação e esteja exposta ao comércio internacional, seu comportamento “conservador” pode ser justificado por sua dupla cidadania como uma consequência de sua cultura empresarial e de seu padrão de gestão. Estes elementos revelam que o fato de a Cenibra sofrer a influência da cultura brasileira de empresa estatal acabava, de um lado, por impor um determinado ritmo às suas atividades de gestão. De outro lado, sua outra nacionalidade justifica a adoção de métodos gerenciais preferencialmente japoneses baseados na participação dos trabalhadores (círculos de controle de qualidade, programas de melhorias, etc.); no incentivo a uma ética do trabalho que valoriza a disciplina, a organização e a limpeza (5s); na estabilidade de mão-de-obra que, na Cenibra, acabou se combinando aos programas de demissão voluntária amplamente difundidos nas empresas estatais brasileiras; bem como na difusão de tecnologias japonesas de processo e controle de processo.

A Riocell, por seu turno, localiza-se num importante estado da região sul – a segunda região mais dinâmica do país do ponto de vista de seu desenvolvimento econômico -, num município que concentra outras indústrias com vocação exportadora e que pratica extensivamente a cultura da terceirização. Sendo esses os elementos que ajudam a justificar o movimento intenso de adoção de inovações gerenciais por esta empresa, principalmente, a partir dos anos 80. Esta predisposição da Riocell à experimentação das novidades gerenciais poderá vir a se ampliar a partir de sua recente aquisição pela Aracruz Celulose, já que a empresa adquirente tem anunciado investimentos em sua unidade de Guaíba no sentido de expandir sua produção, modernizar equipamentos, bem como tem praticado uma política de rotação e intercâmbio entre os empregados de ambas as empresas. Esta forma de conduzir os negócios poderá significar, por um lado, a uniformização e/ou a convergência das estratégias de gestão praticadas pelas duas empresas, bem como o transbordamento das práticas gerenciais já adotadas, que “deram certo” e utilizadas pela Aracruz em direção à

Riocell e vice-versa. Mas também, por outro lado, poderá significar o surgimento de conflitos no plano da gestão decorrente da tentativa de uniformização das práticas gerenciais, tendo em vista as especificidades relacionadas aos contextos cultural, local e regional de ambas.

No caso da Jarí Celulose, o seu isolamento geográfico em pleno coração “amazônico” de uma região ainda pouco desenvolvida do país (região norte), talvez tenha sido um dos motivos das dificuldades históricas enfrentadas por esta empresa desde o final dos anos 60 até o ano de 2000 quando foi adquirida pelo Grupo Orsa. Até sua aquisição, por motivos relacionados à decisão ou indefinição gerencial e conflitos entre os sócios, apenas algumas medidas parciais e “cosméticas” foram tomadas visando reduzir custos e reverter prejuízos. A partir de então, o novo proprietário tem buscado imprimir à sua administração conceitos associados a mercado, competitividade, resultados, produtividade e lucro. Embora a reestruturação na Jari, se comparada às demais empresas até aqui avaliadas, siga a passos moderados, tendo de se submeter às possibilidades de seu orçamento, ao pagamento de dívidas herdadas de períodos anteriores, bem como a determinados limites do desenvolvimento sócio-econômico da região onde está instalada, é possível observar na adoção de medidas relativas à gestão da produção, da organização do trabalho e das políticas de recursos humanos, a presença de um processo sistêmico de reorganização industrial nesta empresa.

Uma outra hipótese para tentar compreender os diferentes contornos assumidos pela reestruturação nos casos estudados refere-se à capacidade de cada empresa, de um modo muito próprio, obter o consentimento e mobilizar a participação dos seus trabalhadores, embora os diversos programas de gestão concebidos para tal e as atuais estratégias gerenciais delineiem conteúdos gerais similares. A participação dos trabalhadores e o seu grau de adesão às estratégias gerenciais, portanto, podem ser alguns dos elementos que contribuam para diferenciar uma empresa das demais em seu processo de reestruturação, moldando as suas especificidades e definindo o seu alcance e o seu ritmo.

Nesse particular, se por um lado, as inovações tecnológicas elevam até certo ponto o volume e a qualidade do que está sendo produzido porque foram concebidas para tal, sendo o aumento da produtividade obtido, em parte, via redução do emprego direto e por

intermédio de práticas de terceirização da mão-de-obra. Por outro lado, as metas de produtividade apenas podem ter suas expectativas reais alcançadas e até mesmo superadas (com elevação efetiva da capacidade nominal de produção por empregado, os chamados recordes diários, mensais e anuais de produção tão alardeados pelas empresas), mediante o comprometimento e o engajamento dos trabalhadores para produzir dentro dos parâmetros estabelecidos. Somente se os trabalhadores estiverem convencidos e motivados a produzir com qualidade, menores custos, zelando por sua segurança e pela segurança dos prestadores de serviço, evitando assim a ocorrência de acidentes que paralise a produção, atentando ao mesmo tempo para a diminuição dos impactos ambientais, é que as metas planejadas estratégica e unilateralmente pela direção poderão chegar a termo. Nenhum artefato tecnológico por mais avançado que seja, será capaz de sozinho, sem que haja a interferência humana e a “disposição política” dos trabalhadores, superar os resultados para os quais foi concebido (ver Castoriadis, 1979).

Daí a importância das inovações organizacionais que têm por objetivo alterar antigos padrões de gestão e de cultura da empresa, os quais já não são capazes de mobilizar e “expropriar” um maior grau de participação dos trabalhadores e de responder com velocidade às necessidades de competitividade e de lucratividade das empresas. Decorre também daí a necessidade de contrapartidas materiais e simbólicas, ou seja, de modificar as políticas de gestão de recursos humanos com instrumentos que avaliem a contribuição individual e coletiva, remunerando o mérito e o esforço dos trabalhadores.

Como também é necessária a *mise en marche* de programas em que a gerência passa a se comunicar diretamente com os trabalhadores em rituais específicos, coletando deles informações e reclamações para monitorar o clima organizacional e o grau de satisfação dos trabalhadores, ao mesmo tempo, explicando-lhes de forma pedagógica as metas e as estratégias da empresa e o papel crucial a ser desempenhado por eles no nível micro como parte de uma macro engrenagem e da sobrevivência da empresa.

Trata-se também de um controle social sobre as formas individuais e coletivas de reivindicações e insatisfações dos trabalhadores, cujo propósito não se restringe a dissipar os possíveis conflitos, mas antecipá-los e preveni-los. “As providências não são tomadas com o objetivo de evitar os conflitos, mas de proporcionar o bem-estar dos trabalhadores, o

sucesso da empresa, a satisfação dos clientes, a boa reputação da empresa na coletividade, todos critérios positivos (...), de modo que no limite só transpareçam as políticas de empresa (...), e não mais o conflito ao qual elas respondem antecipadamente. Este é negado, abolido e apagado da imagem da organização” (Pagès *et alli*, 1993:34).

Programas como esses são relativamente novos nas empresas pesquisadas, em geral, datam dos anos 90. Embora introduzidos em graus, ritmos e períodos distintos, a sua permanência nas empresas até o presente, combinada com a utilização de um amplo arsenal de instrumentos de comunicação com o empregado, é um indicativo de que não se trata simplesmente de um mero modismo da gestão empresarial, sendo um mecanismo importante para divulgar as novas diretrizes e os comportamentos requeridos pelas empresas e para seduzir e cooptar os trabalhadores que, em tese, passaram a adquirir o direito de “ter acesso direto” aos diretores e gerentes, a “reclamar”, a ter suas sugestões ouvidas e atendidas, a “questionar” regras e padrões de comportamento dentro da empresa e a “tratar de qualquer assunto sem restrições” com a direção, devendo obter respostas objetivas.

Também é significativo que, por meio desses rituais, os trabalhadores acabam levando aos gerentes fatos concretos aos quais, no passado, eles não tinham acesso tais como o comando e o funcionamento dos respectivos departamentos, o comportamento dos superiores imediatos e dos colegas de trabalho, enfim, informações que podem ser úteis para corrigir arbitrariedades e desvios não-compatíveis com as estratégias definidas pela cúpula das empresas e que poderiam se transformar em obstáculos à construção do consentimento dos trabalhadores.

Desta forma, as empresas realizam um duplo controle social que é feito visando uma intervenção em favor da recuperação e/ou do aperfeiçoamento de sua imagem perante os trabalhadores. Assim, através do estímulo à palavra verbalizada pelos trabalhadores são controladas tanto as emoções e as representações mentais que os mesmos vão construindo ao longo do tempo sobre as empresas, a partir de fatos concretos e de experiências vividas no dia-a-dia de trabalho, quanto se pretende controlar os fatos concretos que tecerão o conjunto de impressões e o quadro de referências no qual os trabalhadores elaborarão as representações sobre as empresas.

A intervenção vem no sentido de (re)trabalhar e fixar a representação simbólica da empresa, se a mesma não for favorável ou positiva, ou ainda que o seja, no imaginário dos trabalhadores. E, neste sentido, recupera-se todo um arsenal que põe em relevo a ética empresarial, o sucesso e o reconhecimento da excelência da empresa vindo através de distinções que a foram outorgadas por instituições oficiais e setoriais, o patriotismo, a execução de práticas de voluntariado e de responsabilidade social empreendidas em favor da família, da comunidade local, dos desfavorecidos e da sociedade como um todo. Entretanto, “(...) nada é dito sobre as estratégias mundiais de dominação e eliminação da concorrência, sobre os meios de tornar os clientes dependentes, sobre as restrições impostas aos empregados. As exigências dos acionistas são, no entanto, mencionadas, mas somente ... após a satisfação dos clientes e dos empregados, sendo que a acumulação de capital constitui, de fato, o princípio fundamental de toda empresa capitalista” (Pagès *et alli*, 1993:83).

Por fim, embora não seja objetivo central desta tese avaliar os efeitos do processo de reestruturação produtiva das empresas aqui estudadas sobre suas respectivas comunidades locais, este é um aspecto que não pode ser negligenciado, na medida em que esta reflexão permite dimensionar o quanto estas empresas, enquanto agentes indutoras de mudanças em lugares reais/físicos específicos, modificam e organizam as relações sociais em torno de suas atividades econômicas. Elas reelaboram e subvertem a dinâmica de padrões tradicionais característicos da mão-de-obra local, ressocializam os indivíduos em novas lógicas de tempo e espaço, de relacionamento e de trabalho, podendo desencadear, ao mesmo tempo, efeitos para o desenvolvimento sócio-econômico das localidades onde estão inseridas, bem como sobre o sistema de relações de trabalho regional, o movimento do emprego e da composição da mão-de-obra.

Na Aracruz Celulose, a adoção de medidas relativas à comunidade local é um dos eixos de sustentação do seu processo de reestruturação produtiva, na medida em que esta é a principal empregadora e compradora de bens e serviços da região onde suas instalações industriais estão enraizadas (no estado do Espírito Santo e mais recentemente no extremo sul da Bahia).

De igual modo, também é possível verificar que esta empresa se distingue das demais no que concerne à quantidade e à qualidade do trabalho desenvolvido junto à comunidade local. Com esse trabalho a empresa procura reverter o estigma a ela atribuído (multinacional poluidora e autoritária) desde o início de sua instalação naquele Estado pela sociedade civil, pelo poder público e pelas instituições capixabas. Além de envolver atividades diversas de filantropia empresarial (doações, patrocínios, construção de escolas e hospitais, reforma de patrimônio público), a atuação da empresa junto à comunidade abrange aspectos relacionados à qualificação da mão-de-obra local, formação de professores do ensino fundamental, desenvolvimento de prestadores de serviços, etc.

Desta forma, se por um lado, o processo de reestruturação desta empresa pode produzir efeitos negativos sobre os municípios localizados na sua área de influência (diminuição do volume de emprego, restrição da circulação de capital nestas localidades, proliferação do trabalho precário, etc.), por outro, os investimentos no desenvolvimento sócio-econômico da comunidade local podem gerar efeitos positivos para a empresa. Daí porque considero os projetos de formação e capacitação profissional voltados para aquela comunidade local, nos últimos anos, como um dos eixos de sustentação do processo de reestruturação da Aracruz.

Um último ponto a ser destacado sobre esta empresa refere-se às atividades voltadas para o estímulo à prática do voluntariado empresarial levado a cabo pelos empregados que, para tanto, têm recebido treinamento específico da empresa. O programa é denominado Voluntariado Aracruz e visa realizar, por meio dos seus trabalhadores, “ações de solidariedade” no que concerne à população situada nas áreas de influência da empresa e nas regiões onde seus empregados residem. Entre essas ações estão incluídas doações diversas, cursos profissionalizantes, adoções de crianças carentes, auxílios a hospitais, orfanatos, creches e asilos, etc. Conforme divulgado pela empresa, um dos objetivos do programa é desenvolver a cidadania e o “espírito de solidariedade” dos seus empregados.

Para demonstrar aos empregados a seriedade com a qual encara este programa, foi montada uma estrutura formal (com cargos e mandatos) constituída de dois tipos de comitês: um Comitê Gestor e Comitês Regionais (8 sub-comitês regionais). O comitê gestor é constituído por 9 representantes do *cadre* gerencial da empresa e sua função é

definir políticas e executá-las; além de monitorar, avaliar e fazer ajustes no programa. O comitê regional é composto por 23 representantes nomeados pelo comitê gestor para atuação durante o primeiro ano da atividade. No segundo ano, os voluntários elegem os novos membros do comitê regional que cumprirão o mandato pelo período de 1 ano. A principal função dos sub-comitês é organizar as atividades do voluntariado nas respectivas localidades que representam, facilitando as ações dos empregados voluntários.

Ao incentivar e estruturar um programa desse tipo, a empresa divide com os empregados e seus familiares (e prestadores de serviço também convocados para tal) a execução das ações de filantropia empresarial, assim como a responsabilidade pela comunidade local. Ao mesmo tempo, uma vez que a empresa não mais atua de forma solitária e pontual em atividades dessa empreitada por meio de um Departamento específico, mas dispõe agora de centenas de empregados e familiares convencidos e dispostos a praticar a solidariedade<sup>78</sup>, as ações de beneficência são pulverizadas, “pipocam” por todas as localidades onde existam e residam empregados da Aracruz, abrangendo um raio de ação muito maior do que antes.

Ademais, a dimensão simbólica é trabalhada aqui com sutileza e eficácia uma vez que cada ação levada a cabo pelos voluntários, ajuda a melhorar a percepção e a fixar uma imagem favorável da empresa (responsável, solidária e cidadã) junto aos seus empregados, familiares, clientes e à sociedade, pois os voluntários chegam aos locais desfavorecidos na condição de “enviados” da Aracruz, tendo em mente o fato de que são responsáveis pela transformação social do meio em que vivem, pois como divulgado no jornal da empresa:

*“(...) Todos somos grandes responsáveis pela transformação social. (...) juntos somos mais fortes e capazes de compartilhar com o outro nossas experiências, alegrias e nosso aprendizado. (...) As ações desenvolvidas pelos voluntários e seus familiares vêm contribuindo para transformar a vida de muitas pessoas, inclusive a dos próprios voluntários” (Aracruz em Revista, Edição Especial, agosto de 2004).*

Um outro caso que também chamou a atenção foi o relacionamento da Lwarcel Celulose e Papel com sua comunidade local. Embora modesta em seu tamanho, *vis-à-vis* suas congêneres nacionais, esta empresa revelou um comportamento mais progressista

---

<sup>78</sup> Ao final de 2003, este programa contava com cerca de 400 participantes entre empregados e familiares (Relatório Social e Ambiental da Aracruz, 2003:25).

(sobretudo, no que concerne aos projetos sócio-educacionais que desenvolve junto a crianças, adolescentes e jovens dos municípios sob sua área de influência econômica) que aquele demonstrado por algumas empresas de grande porte da amostra, dotadas de maiores recursos financeiros e econômicos.

Uma explicação para isso estaria no fato de que os proprietários da empresa estão enraizados neste município (onde nasceram, moram, trabalham, criam seus filhos), desenvolvendo relações muito próximas com a comunidade local. Neste sentido, além dos laços com a vizinhança e do senso de responsabilidade que nutrem pelo crescimento e desenvolvimento da comunidade e dos municípios de Lençóis Paulista, Bauru e Macatuba, qualquer trabalho visando à melhoria da qualidade de vida da comunidade repercute de forma positiva sobre suas empresas, já que seus membros poderão, no futuro, transformar-se em mão-de-obra para o Grupo e para os outros negócios da família espalhados naquela região.

São elucidativos os projetos de apoio à comunidade e de investimentos em formação, capacitação, recrutamento e seleção de mão-de-obra local. Desta forma, o Grupo Lwart tem atuado junto à comunidade promovendo e auxiliando no trabalho de voluntários, apoiando atividades culturais, sociais e assistenciais dos municípios, bem como estendendo seu apoio ao esporte amador.

Esses projetos sociais são gerenciados pelo Departamento de Comunicação do Grupo e sempre realizados com a anuência de instâncias educacionais regionais e/ou municipais, com o apoio das escolas da região e com a adesão de empregados (voluntários) da empresa. A participação do Grupo refere-se à idealização, elaboração e articulação dos programas, além de apoio financeiro.

É elucidativo o Projeto Escola que, em conjunto com a Diretoria Regional de Ensino, constitui um mecanismo de fomento à formação de mão-de-obra e qualificação profissional, a médio e longo prazo, para o Grupo Lwart. O projeto foi elaborado a partir da identificação de dificuldades na contratação de mão-de-obra local para o quadro das empresas. Isto porque, a existência de deficiências em qualificações específicas na comunidade, aliada a evasão escolar na passagem para o ensino médio, acabava por induzir

à procura de mão-de-obra qualificada fora do município, tornando elevado o custo com recrutamento e seleção.

Como apontado pela coordenadora do projeto, o eixo central desta iniciativa é incentivar habilidades e competências nos jovens escolares da comunidade, mostrar novas alternativas de profissão e atuais tecnologias, auxiliar na descoberta vocacional e estimular o contínuo estudo e aprimoramento profissional. A maioria das crianças atendidas pelo programa é de baixa renda e no decorrer das visitas das escolas às empresas é feito um trabalho de motivação pessoal junto aos escolares, visando apontá-los a possibilidade de alcançar oportunidades apesar de sua condição social<sup>79</sup>.

Destaca-se o fato de o Grupo assumir como sua responsabilidade – em conjunto com o sistema educacional, pais e professores – o incentivo e a conscientização da juventude de Lençóis Paulista à continuidade do estudo, elevando o nível de escolarização e habilitação técnica da comunidade, podendo facilitar um possível ingresso nas empresas da cidade. Desta forma, esta capacitação social da comunidade para a produção industrial é transferida para a economia como um todo, gerando efeitos que podem ser sentidos na economia local, a partir de estímulos provocados pela atuação do Grupo.

O Grupo tem uma estratégia clara, aberta e “agressiva” de investimento e capacitação da comunidade que vive no seu entorno, essencialmente, crianças, adolescentes e jovens. Um exemplo é o Guia das Profissões que a empresa estava desenvolvendo no quadro do Projeto Escola para divulgar as profissões presentes em suas empresas. Este projeto encontrava-se em fase de desenvolvimento em 2002, porém, um dos panfletos presentes no material promocional do Projeto-Escola e distribuído aos alunos por ocasião

---

<sup>79</sup> A coordenadora do projeto ressaltou: “(...) Na verdade, a gente nem tece essa expectativa de contratação, porque aí seria um compromisso muito grande. Mas a gente afirma que mão-de-obra qualificada é bem-vinda em qualquer lugar, inclusive aqui. E aí a gente fala dos cursos técnicos que nós temos através do Senai, que não é uma faculdade, mas que habilita. E também para criar perspectivas em crianças de baixa renda porque às vezes você está falando e você vê assim: “Essa mulher falando em faculdade e eu não vou poder fazer nunca”. Então a gente fala que investir em si, é investir em horas de estudo, investir em pesquisa, investir em conhecimento, porque de repente você pode estar numa escola pública. Então a gente procura enfatizar muito esta mensagem de que a tua falta de condição financeira não te barra. O teu potencial está dentro de você, você tem que explorar esse potencial” (Supervisora de Comunicação do Grupo Lwart, 2002)

das visitas a Lwart já retratava esta preocupação do Grupo com a formação e o desenvolvimento da comunidade local como sua possível mão-de-obra futura<sup>80</sup>.

Um outro projeto que merece ser citado é o Projeto Formação de Líderes (realizado em conjunto com a Diretoria Municipal da Educação), iniciado em março de 2002, voltado para adolescentes. À frente deste projeto encontravam-se seis profissionais com formação nas áreas de Economia, Educação, Psicologia e Educação Física, além uma profissional que viera dos Estados Unidos especialmente para atuar no projeto. O alvo do programa era desenvolver nos adolescentes características de liderança, honestidade, compromisso, persistência e coragem, abordando temas como auto-conhecimento, responsabilidade, independência, iniciativa e trabalho em equipe. Assim, de um público aproximado de 400 adolescentes recrutados foram selecionados cerca de 29 jovens (sendo 20 meninas e 9 meninos) matriculados no 1º e 2º colegiais para integrar o processo de formação em 2002.

À parte o investimento em capacitação da comunidade local, são claros os atributos do homem apto para o trabalho presentes nos projetos sócio-esportivos e de aprendizado artístico, ou seja, a ênfase dada pelo Grupo a elementos tais como: dedicação, interesse pessoal, estado físico saudável, não-envolvimento com drogas, fumo e álcool, assiduidade e boas notas na escola. Os projetos se firmam como uma intenção do Grupo em desenvolver nesses indivíduos valores e habilidades condizentes com as atitudes requeridas por suas empresas, bem como pelo universo do trabalho em geral.

É interessante ainda notar como os comportamentos valorizados pelo Grupo são inculcados e reforçados freqüentemente por meio de algum aprendizado “sócio-esportivo-cultural”. Desta forma, o esporte, a arte e a música tornam-se um relevante “pretexto instrumental” no repasse de uma ética do trabalho e na aquisição de um conhecimento moral a ser incorporado pelo futuro trabalhador.

---

<sup>80</sup>Conforme consta no documento: “O projeto-escola foi criado para estimular e valorizar o aprendizado e sua aplicação na vida profissional. E também para você entender melhor o trabalho das empresas Lwart Lubrificantes, Lwarcel e Lwart Proasfar e a influência delas no seu dia-a-dia. Conhecendo as instalações das empresas do Grupo, você tem a oportunidade de ver de perto os processos industriais e através disso, identificar profissões e especialidades que lhes serão úteis quando for escolher ou iniciar a sua carreira profissional. Para o Grupo Lwart, o aluno é a parte mais importante desse processo, nele está a sua expectativa de dar continuidade, com sua contribuição criativa e dedicada, ao desenvolvimento saudável da nossa comunidade, da nossa região e do nosso país. Por isso contamos com a sua aplicação nos estudos. Assim você poderá se tornar um excelente profissional e, acima de tudo, um grande cidadão” (Folder Projeto-Escola: conhecendo o Grupo Lwart).

As empresas Votorantim e Cenibra, por seu turno, desenvolvem práticas tradicionais de filantropia empresarial que, no entanto, não produzem efeitos sobre as comunidades locais do ponto de vista de sua formação e qualificação profissional e dos efeitos multiplicadores para o desenvolvimento sócio-econômico das regiões onde as empresas estão instaladas. O relacionamento dessas duas empresas com a comunidade é realizado, preferencialmente, por intermédio da dimensão sócio-ambiental. Os trabalhos educacionais mais significativos levados a efeito por elas são os programas de educação ambiental para crianças e adolescentes, os quais também são desenvolvidos pela Aracruz, Lwarcel, Jari e Riocell e, em geral, pela maioria das empresas cujas atividades produtivas estejam associadas a impactos ambientais expressivos.

No caso da Cenibra, há também um programa denominado “Ação e Cidadania”, cujo objetivo é prestar assistência médico-odontológica e jurídica, bem como proporcionar ações educativas e de entretenimento à comunidade. Outros programas de beneficência incluem a distribuição de material escolar e sapatos à comunidade de baixa renda e a doação do mel produzido nas florestas de eucalipto às associações assistenciais, tais como as Associações de Pais e Amigos de Excepcionais (APAE’s)<sup>81</sup>. Isto é, os programas destinados aos vizinhos dessa empresa incluem a dimensão meramente filantrópica a custo praticamente “zero”, estando ausentes programas destinados à formação profissional e de inclusão digital semelhantes àqueles já mencionados e praticados por outras empresas do setor. É possível levantar a hipótese de que a empresa busca sua mão-de-obra especializada onde não precisa investir, ou seja, preferencialmente nos municípios industriais da região do Vale do Aço (Ipatinga, Valadares, etc.) e na capital Belo Horizonte (MG) e não nos municípios imediatamente vizinhos (Belo Oriente e Cachoeira Escura), os quais forneceriam uma mão-de-obra não-especializada, isto é, aquela presente nas empresas terceirizadas que prestam os serviços de limpeza, restaurante, jardinagem, etc.

Quanto à Riocell, como medidas mais significativas em favor da comunidade local, esta empresa apóia o curso técnico em Papel e Celulose da Escola de 2º. Grau Gomes Jardim (localizada no município de Guaíba) e a formação de técnicos mecânicos e

---

<sup>81</sup> Esta mesma iniciativa é seguida pela Riocell e Aracruz. Esta última possui um programa denominado Apicultura Solidária cujo objetivo é treinar apicultores das comunidades locais nas áreas de influência da empresa e formar com eles parcerias para a atividade de exploração do mel nas suas florestas de eucalipto.

eletricistas por meio de um programa de incentivo pedagógico desenvolvido em conjunto com o Sesi e a Sindus (prestadora de serviço da Riocell) numa escola da rede pública voltada ao ensino fundamental. A empresa oferece estágio aos estudantes desta escola, alguns dos quais acabam sendo incorporados ao seu quadro efetivo. No entanto, não são desenvolvidos outros trabalhos para além desta prática que incentivem o crescimento e o desenvolvimento dos municípios sob sua área de abrangência, seja florestal ou industrial. Outros programas desenvolvidos pela empresa referem-se, a exemplo do que também ocorre na Aracruz (sua matriz), às atividades voltadas para o estímulo à prática do voluntariado empresarial a ser levado a cabo por seus empregados.

Na Jarí Celulose, a partir da aquisição da empresa pelo Grupo Orsa, as ações relativas à comunidade local passaram a ser coordenadas pela Fundação Orsa. Criada em 1994, essa Fundação desenvolve programas nas regiões que sofrem influência das empresas do Grupo nas áreas de educação, saúde, ação social, voluntariado e meio-ambiente<sup>82</sup>. Os projetos de formação educacional e profissional são voltados para o público infanto-juvenil (0 a 17 anos) e incluem oficinas de arte e cultura, danças, música, esportes, informática, combate à desnutrição, alfabetização de adultos, inclusão de pessoas com necessidades especiais (disque-deficiência, educação especial, equoterapia), além de geração de emprego e renda. A unidade-Jari dessa fundação foi criada no ano de 2000 e desenvolve trabalhos na região do Vale do Jarí (municípios de Monte Dourado e Almeirim no estado do Pará e municípios de Laranjal do Jarí e Vitória do Jari no estado do Amapá). Destaca-se o Centro de Oportunidades Profissionalizantes (COP) em Monte Dourado e os cursos de Designer em Madeira e Informática desenvolvido por esta unidade. A empresa também tem apoiado o curso técnico de Papel e Celulose, no município de Monte Dourado, para empregados e filhos de empregados.

Além disso, a exemplo das outras empresas estudadas, a Jarí também desenvolve um programa de voluntariado junto a seus empregados com a finalidade de estimular e compartilhar com eles a prática da responsabilidade social. Esta é uma tendência que vem ganhando força nas empresas tanto como parte das estratégias gerenciais para melhorar a imagem institucional das firmas, quanto das políticas de gestão de recursos humanos para

---

<sup>82</sup> As diversas unidades da Fundação são mantidas com 1% do faturamento bruto das empresas locais pertencentes ao Grupo.

desenvolver competências e descobrir aptidões. Não por acaso, pois não se trata de uma prática “desinteressada” de apoio à comunidade, ou, com o simples objetivo de “transformação social” conforme preconizado por uma das empresas. Na realidade, como foi diagnosticado e prescrito por uma das principais consultorias em recursos humanos das empresas brasileiras de papel e celulose:

“(...) Cresce a prática de programas de responsabilidade social. Utilização para desenvolvimento de talentos. (...) Além de todo o impacto de imagem e serviço à comunidade, a utilização de programas de responsabilidade social também pode contribuir para o processo de desenvolvimento da empresa; [isto porque] nestas oportunidades comportamentos como liderança, trabalho em equipe, empatia, auto-conhecimento emocional e até gestão de projetos podem ser praticados e incorporados pelos participantes”<sup>83</sup>.

Vê-se, portanto, que há no mecanismo um processo de obscurecimento do real, na medida em que práticas como estas que aparecem como estimuladoras do “espírito de solidariedade” em direção ao próximo, na verdade ocultam relações de poder que são exercidas em direção aos voluntários. Isto porque, enquanto os indivíduos trabalham na intenção de amparar e suprir as necessidades dos desfavorecidos, ao mesmo tempo, são atravessados por um olhar atento, esquadrinhador e discreto, cujo propósito é examinar, identificar, medir suas potencialidades e talentos para colocá-los a serviço das empresas. O programa de voluntariado assume, assim, uma característica de “teste vocacional” ou de “prova prática”, em que os sujeitos, ocupados que estão em acudir aos indivíduos carentes de suas respectivas comunidades locais, sequer se dão conta de que estão sendo permanentemente perscrutados e avaliados. Servindo também aos propósitos das empresas de ocupar suas horas de lazer e de descanso com atividades que as mantenham o maior tempo possível na consciência coletiva dos trabalhadores, já que as tarefas são executadas fora do expediente de trabalho.

As mudanças descritas neste capítulo têm produzido um conjunto de efeitos para os trabalhadores e afetado dimensões que abarcam desde a esfera da empresa e sua relação com as instituições, passando pela cadeia de prestadores de serviços e pela comunidade local, com rebatimentos no mercado de trabalho. A questão essencial que se coloca, a partir de então, refere-se a que alterações esse processo de reestruturação produtiva provocou no

---

<sup>83</sup> Hay Group (2002: 2 e 16).

mercado de trabalho interno às empresas e, em que medida, haveria uma correspondência entre o ajuste realizado nesse mercado de trabalho e as estratégias empresariais. Tal é proposta do próximo capítulo.

## **CAPÍTULO IV: OS AJUSTES NO MERCADO DE TRABALHO E OS ATRIBUTOS DE PERMANÊNCIA DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS**

---

Diante do ritmo e do alcance das mudanças discutidas no capítulo anterior cabe sistematizar um conjunto de questões, a serem respondidas neste capítulo, relativas ao ajuste ocorrido no mercado de trabalho, sua relação com as estratégias de negócios das empresas, e os efeitos conexos para os trabalhadores remanescentes.

Assim, em primeiro lugar, para tomar emprestado as indagações e os termos utilizados por Guimarães (2004:137), quais foram os “sobreviventes” ao ajuste realizado pelas empresas e que atributos funcionaram como “credenciais” permitindo a exclusão ou a permanência dos trabalhadores em seus postos de trabalho? Segundo, que tipo de inserção e em que postos de trabalho permaneceram as trabalhadoras e os trabalhadores remanescentes?

Terceiro, em que medida as alterações no mercado de trabalho interno às empresas e na divisão sexual do trabalho comportam uma perspectiva que pode ser influenciada tanto pelo conteúdo das estratégias de negócios das empresas, quanto pelas características adscritivas de sua mão-de-obra (sexo e idade), podendo estas últimas prevalecer sobre a qualificação formal e as qualidades adquiridas (escolaridade e tempo de serviço) da força-de-trabalho, reforçando as assimetrias entre homens e mulheres na esfera da produção?

Isto posto, o capítulo divide-se em seções que abordam especificamente: a composição da mão-de-obra do segmento de celulose de mercado utilizando a tabulação das informações contidas na base de dados da Relação Anual de Indicadores Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS/MTE (seção 4.1); a divisão sexual do trabalho e as relações de gênero (seção 4.2).

#### **4.1 – Os atributos da mão-de-obra que permaneceu nas empresas durante o processo de reestruturação produtiva do segmento brasileiro de celulose de mercado**

##### ***a) Procedimentos metodológicos relativos à utilização da base de dados da RAIS/MTE***

Esta seção analisa a evolução da estrutura do emprego no segmento de Celulose e Outras Pastas para Fabricação (celulose de mercado) num intervalo temporal de quase 10 anos, de 1994 a 2002, período marcado pelo início e aprofundamento do processo de reestruturação produtiva neste segmento.

Para tanto, foram selecionadas variáveis aquisitivas (ocupação, escolaridade, salário e tempo de serviço) e descritivas (idade e sexo). O objetivo da apresentação desses dados consiste em identificar - a partir de indicadores que realçam a dinâmica do mercado de trabalho -, quais as estratégias de gestão da mão-de-obra utilizadas pelas empresas, quais foram os trabalhadores “sobreviventes” ao ajuste realizado no período e que “credenciais” endossaram a sua permanência nas empresas.

Foi utilizado como base para os processamentos da RAIS/MTE, o Código Nacional da Atividade Econômica (CNAE) no. 21.105 que se refere ao segmento de celulose de mercado (Fabricação de Celulose e Outras Pastas para a Fabricação). Entretanto, é necessário considerar que algumas empresas deste segmento podem utilizar outros CNAEs para fazer a declaração anual da RAIS. Este é o caso da empresa Jarí Celulose que, segundo seu representante da área de Recursos Humanos, utiliza o código no. 2.135-00. Todas as demais empresas que integram a amostra desta pesquisa (Aracruz, Cenibra, Lwarcel, VCP-Jacareí e Riocell) declararam utilizar o CNAE 21.105.

Quanto às variáveis sócio-demográficas selecionadas no banco de dados da Relação Anual de Indicadores Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), cabe considerar que a *variável escolaridade* estaria associada à demanda por níveis de instrução formal; enquanto a *variável tempo de serviço* seria utilizada para medir o tempo de experiência e a estabilidade da força-de-trabalho; vindo a *variável idade* complementar a análise destas distribuições. Por seu turno, a inclusão da *variável sexo* nas análises sobre o mercado de trabalho permite inferir hipóteses acerca da existência de possíveis práticas discriminatórias e os nexos das diferenciações observadas com o sexo dos indivíduos. O

rendimento médio mensal é aqui analisado também sob um recorte de gênero com o objetivo de investigar a implicação do sexo sobre a *variável salário*. Quanto à *variável ocupacional*, foi utilizada a descrição de funções contidas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) até o ano de 2002, segundo o Grande Grupo, integrante da RAIS. A partir da distribuição da CBO foram realizados agrupamentos baseados na metodologia desenvolvida por Consoni (1998). Estes agrupamentos referem-se tanto a uma agregação de ocupações específicas do segmento considerado quanto de grupos de qualificação básica, reunindo as seguintes categorias ocupacionais: químicos e físicos; engenheiros, técnicos, outros profissionais, diretores, gerentes, equipe administrativa, conservação e segurança patrimonial, trabalhadores da floresta e trabalhadores da fábrica.

Todas as variáveis selecionadas foram analisadas tanto para o conjunto dos trabalhadores papeleiros, quanto levando em consideração o sexo dos mesmos. Embora a população de trabalhadoras neste setor seja bem menor que quantidade de trabalhadores, a inclusão desta dimensão na análise da estrutura do emprego, permite identificar a participação feminina no segmento e sua evolução no tempo, em que categorias ocupacionais se concentram as mulheres, bem como se o processo de reestruturação produtiva atingiria indiferenciadamente a homens e mulheres trabalhadores ou se produziria efeitos específicos segundo o gênero dos indivíduos.

#### ***b) A estrutura do emprego e as credenciais de sobrevivência da força-de-trabalho ao ajuste das empresas***

A indústria de papel e celulose no Brasil empregou, em 2002, um total de 122.212 trabalhadores e trabalhadoras, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego contidos na base de dados da RAIS. Deste total, apenas 8,73% ou 10.675 empregos eram oriundos do segmento de celulose de mercado, conforme mostra a tabela 4.1, o que confirma a natureza capital-intensiva desta atividade econômica, isto é, o segmento é intensivo em tecnologia e menos intensivo em mão-de-obra<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Embora caiba considerar que a CNAE 21.105 refere-se a um universo de apenas 7 empresas e que o setor de papel e celulose no seu conjunto possui um total de 220 empresas.

**Tabela no. 4.1**  
**Distribuição do emprego no setor de papel e celulose (2002)**

<b>Classe*</b>	<b>Atividade</b>	<b>Empregos</b>	<b>(%)</b>
21105	Fabricação de celulose e outras pastas para a fabricação	10.675	8,73
21210	Fabricação de papel	34.289	28,06
21229	Fabricação de papelão liso, cartolina e cartão	6.025	4,93
21318	Fabricação de embalagens de papel	15.997	13,09
21326	Fabricação de embalagens de papelão	24.405	19,97
21415	Fabricação de artefatos de papel, papelão, cartolina e cartão	8.898	7,28
21423	Fabricação de fitas e formulários contínuos	1.749	1,43
21490	Fabricação de outros artefatos de pastas, papel, papelão, cartão	20.174	16,51
<b>TOTAL</b>		<b>122.212</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS/MTE.

(\*) Todas as CNAEs da Classe 2100

Houve ao mesmo tempo, no período de 1994 a 2002, movimentos simultâneos de redução e elevação do emprego em quase todas as regiões do país. Assim, quanto à distribuição do volume do emprego por Unidade da Federação, foi possível verificar uma redução significativa do emprego nos estados produtores tradicionais de celulose de mercado como Pará (de 16,7% para 5,6%), Amapá (de 5,3% para 4%), Santa Catarina (de 11,6% para 8,1%) e Rio Grande do Sul (de 9,7% para 7,2%). No período de 1995 a 2002, houve também uma redução significativa do emprego no Espírito Santo (passa de 15,9% para 10,8%) que pode ser explicada pelo aprofundamento da reestruturação da Aracruz Celulose, única produtora de celulose de mercado naquele estado, a partir de 1995.

Em São Paulo, o emprego mais que dobrou de 1994 a 1997 (passa de 16,1% para 33,8%) e, a partir de então, manteve um movimento instável: ora se elevou, ora diminuiu. Sendo relevante considerar como possíveis dimensões explicativas desta oscilação, a entrada da Votorantim Celulose e Papel no setor, em 1992 (através da aquisição das Unidades do Grupo Simão e do Grupo Silva Gordo em municípios do interior paulista) e, a partir daí, os investimentos sistemáticos que esta empresa tem feito em construção de novas fábricas e ampliação da sua capacidade produtiva, assim como as estratégias de controle de custos que têm sido levadas a efeito pela VCP via modernização tecnológica, racionalização do trabalho, terceirização e alterações na organização do trabalho.

O emprego se elevou nos estados da Bahia (de 3,3% para 11,4%) e em Minas Gerais (de 11,6% para 17%). Dois elementos podem ajudar a iluminar esse movimento: na Bahia, a entrada em operação da Bahia Sul Celulose no início da década de 90. Em Minas Gerais,

a duplicação da capacidade produtiva da Cenibra, em 1995, com a construção de sua segunda fábrica; e também o processo de fusão e incorporação de subsidiárias (empresas florestais e industriais) que teve lugar nesta empresa a partir do início desta década. Podendo também ter sido este o motivo da elevação do emprego verificado, de 1994 a 1995, na Aracruz Celulose (de 8,7% para 15,9%)<sup>2</sup>.

Do total da mão-de-obra empregada no setor em 2002, quase 80% dos empregos (78,2%) estavam concentrados na porção sul-sudeste do país, estando 51% dos empregos na região sudeste, dos quais a maior parte em São Paulo (22%) e em Minas Gerais (17%), além de 27% do volume do emprego localizado na região sul do Brasil.

**Tabela no. 4.2**  
**Distribuição percentual do volume do emprego total por unidade federativa (1994-2002)**

	Anos								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Para	16,7	12,6	11,0	9,3	18,4	7,9	8,2	7,1	5,6
Amapá	5,3	4,5	3,8	0,0	0,0	5,9	6,0	4,2	4,0
Maranhão	0,0	0,3	1,2	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1
Pernambuco	1,2	1,3	1,1	1,2	1,9	0,1	0,1	0,1	0,6
Bahia	3,3	9,0	8,5	9,2	9,7	11,6	13,1	13,0	11,4
Minas Gerais	11,6	14,1	12,6	12,0	19,9	14,2	14,5	15,8	17,0
Espirito Santo	8,7	15,9	13,8	10,6	10,1	9,4	10,4	11,2	10,8
Rio de Janeiro	1,4	1,1	1,0	1,0	0,9	0,7	0,9	1,0	1,1
Sao Paulo	16,1	16,9	18,3	33,8	15,6	27,9	17,4	18,5	22,1
Paraná	11,0	10,7	10,5	10,0	9,8	9,0	14,2	14,0	11,9
Santa Catarina	11,6	6,0	11,0	10,1	6,6	6,3	7,7	7,6	8,1
Rio Grande do Sul	9,7	7,5	7,1	2,2	6,6	6,4	7,0	7,4	7,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

(\*) Foram excluídos da tabela, dados seus valores residuais tendentes à zero, os estados do Amazonas, Piauí, Ceará, Paraíba, Sergipe, Alagoas e Goiás. Tendo sido alterado, desta forma, o percentual Total no período.

É possível observar, como mostra a tabela 4.3, que a participação da mão-de-obra masculina, no período de 1994 a 2002, permaneceu muito superior ao percentual feminino, sendo um indicador de que a barreira à entrada das mulheres no setor continuou a ser

<sup>2</sup> Neste sentido, a Flonibra (empresa constituída para exploração florestal) foi fundida à Cenibra, do mesmo modo que a Aracruz Florestal fundiu-se à Aracruz Celulose no início dos anos 90, mais precisamente a partir de 1993, passando cada firma a incorporar numa única empresa os seus respectivos empregados da área florestal e industrial. Como os dados da RAIS relativos a 1994 referem-se ao ano de 1993, é possível hipotetizar nesta direção. Ver Santos (1999).

erguida em função do sexo. A divisão sexual do trabalho muito pronunciada é uma característica bastante presente nas indústrias de processo contínuo e, conforme observou Guimarães (2004), também foi um atributo que colaborou como demarcador das chances de emprego em todos os complexos químico-petroquímicos brasileiros.

No entanto, ainda que o volume de trabalhadoras continue insignificante neste setor, um movimento importante a ser registrado é que a participação delas tem crescido nas ocupações que exigem qualificações técnicas e de maior nível de escolarização, a saber: trabalhadoras químicas e físicas, engenheiras, técnicas (desenhistas, estatísticas, técnicas em processamentos de dados, técnicas de pesquisa, etc.), e outros profissionais (economistas, administradoras, jornalistas, biólogas, engenheiras agrônomas, médicas, enfermeiras, etc.).

**Tabela no. 4.3**  
**Distribuição do volume do emprego por sexo para o Brasil (1994-2002)**

	Homens		Mulheres		Total	
	Total de trabalhadores	(%)	Total de trabalhadoras	(%)	Total de empregados	(%)
1994	11.007	90,5	1.157	9,5	12.164	100,0
1995	12.601	90,7	1.292	9,3	13.893	100,0
1996	11.855	90,1	1.306	9,9	13.161	100,0
1997	10.801	91,1	1.053	8,9	11.854	100,0
1998	10.228	92,5	826	7,5	11.054	100,0
1999	10.618	91,4	996	8,6	11.614	100,0
2000	9.782	91,2	939	8,8	10.721	100,0
2001	9.879	90,5	1.034	9,5	10.913	100,0
2002	9.517	89,2	1.158	10,8	10.675	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

No período de 1994 a 2002, o percentual de empregos para as trabalhadoras químicas e físicas (1,5%) cresceu mais que os índices nacionais (0,6%) e masculinos (0,5%) para o segmento de celulose de mercado (tabela 4.4). Este crescimento também foi verificado para as ocupações de engenheiras (de 1,2% para 2,9%) e técnicas (de 4,8% para 9,8%), em que as trabalhadoras partem de índices mais baixos em 1994, alcançando índices de emprego superiores àqueles verificados tanto para média nacional (tabela 4.6) quanto para os seus correspondentes masculinos em 2002 (tabela 4.5). Quanto ao grupo outros profissionais, a presença feminina cresceu e foi marcante no período (de 9,4% para 15,4%),

se comparada aos índices apresentados para a média nacional e para os trabalhadores homens.

**Tabela no. 4.4**  
**Distribuição percentual do volume do emprego feminino por ocupação (1994-2002)**

Grupo	Descrição das ocupações	Anos								
		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
GRUPO 01	Químicos e Físicos	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5
GRUPO 02	Engenheiros	1,2	1,6	0,6	1,3	1,7	2,0	1,9	2,4	2,9
GRUPO 03	Técnicos	4,8	5,7	6,4	6,8	10,5	9,5	10,4	11,4	9,8
GRUPO 04 a 19	Outros Profissionais	9,4	13,5	10,9	9,2	14,8	12,7	12,5	13,6	15,4
GRUPO 23	Diretores	0,0	0,0	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0
GRUPO 24	Gerentes	1,7	3,7	4,4	1,4	1,9	1,7	2,1	1,8	1,6
GRUPO 30 a 40	Equipe Administrativa	39,3	47,1	43,3	39,4	42,4	39,0	38,7	34,4	37,9
GRUPO 50	Conservação e Segurança Patrimonial	3,4	4,5	5,0	5,4	4,7	4,7	3,9	3,1	3,4
GRUPO 60	Trabalhadores da Floresta	4,5	0,5	3,6	3,7	5,3	7,8	4,7	5,1	8,2
GRUPO 70 a 90	Trabalhadores da Fábrica	35,7	23,5	25,6	32,6	18,4	22,5	25,6	27,9	19,4
IGNORADO	Ignorado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

Ao mesmo tempo, as mulheres menos escolarizadas passaram a disputar com os homens os postos relativos às atividades florestais, sobretudo, no viveiro de preparação de mudas, onde a partir do final dos anos 90 passaram a ser maioria, quase dobrando a sua participação nesta categoria ocupacional que passa de 4,5% para 8,2%. Embora o volume de mão-de-obra própria alocado nesta área não seja tão elevado, se comparado ao conjunto do setor, o que pode ser explicado pelo processo de terceirização que tem atingido esta etapa da produção, a área de preparação de mudas (e atividades florestais em geral) tem crescido muito nos últimos anos para atender ao aumento de produção das empresas.

Quanto aos postos de conservação e segurança patrimonial, a participação das trabalhadoras se elevou, de 1995 a 1998, indicando onde foram parar as mulheres menos escolarizadas ou com nível educacional médio; sendo que o emprego neste grupo voltou a apresentar uma tendência de queda a partir de 1999, e assim até o ano de 2002, podendo ser um efeito da terceirização desta mão-de-obra. Entretanto, no cômputo geral, a participação feminina neste grupo permaneceu reduzida e estável ao longo do período (3,4%). O que indica que as mulheres praticamente foram mantidas nestes postos de trabalho como

copeiras, faxineiras, atendentes de portaria, recepcionistas, telefonistas, etc.. E que, muito possivelmente, os atributos femininos teriam facultado a elas esta permanência.

Além disso, dois movimentos importantes de redução do emprego feminino merecem atenção. O primeiro, refere-se a uma pequena redução da participação das trabalhadoras na equipe administrativa (técnicas em contabilidade, secretárias, auxiliares administrativas, agentes de fotocópia), considerada o tradicional reduto das mulheres nas indústrias de processo e no setor. A redução nesta área foi de 39,3% para 37,9%, muito embora esta categoria permaneça aquela de participação ocupacional majoritária das trabalhadoras. Essa diminuição pode ser resultado da informatização dos escritórios, acentuadas a partir de meados da década de 90, com a introdução de ambientes computacionais que simplificaram e passaram a integrar os procedimentos de vários departamentos dentro das empresas: da produção à distribuição.

O segundo movimento refere-se à redução expressiva do número de trabalhadoras nas ocupações relativas à produção (técnicas de manutenção, analistas de laboratório, etc.), uma queda expressiva de 35,7% para 19,4%, indicando que, no geral, as mulheres perderam participação na produção industrial, tendo sido expulsas pelo processo de reestruturação e enxugamento das empresas.

Quanto à distribuição do volume do emprego masculino por ocupação, no período de 1994 a 2002, se considerado cada grupo ocupacional em separado, houve crescimento do emprego em quase todas as ocupações selecionadas. Neste sentido, o volume do emprego para os cargos de químicos, físicos, engenheiros e técnicos se elevou de 11,1% para 12,6%, bem como aumentou o percentual de diretores, gerentes e pessoal administrativo de 12,6% para 16,2%. No que concerne às atividades florestais, o crescimento foi de 6,8% para 8,2%, indicando o efeito da ampliação da base florestal visando à expansão da produção nos últimos anos.

**Tabela no. 4.5**  
**Distribuição percentual do volume do emprego masculino por ocupação (1994-2002)**

Grupo	Descrição das ocupações	Anos									
		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
GRUPO 01	Químicos e Físicos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	
GRUPO 02	Engenheiros	1,9	2,7	1,7	2,0	1,8	2,1	1,8	2,2	2,6	
GRUPO 03	Técnicos	9,2	10,6	10,2	9,7	7,7	8,6	8,1	8,4	9,5	
GRUPO 04 a 19	Outros Profissionais	2,5	2,9	2,5	1,8	1,9	2,3	2,7	2,7	3,1	
GRUPO 23	Diretores	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	
GRUPO 24	Gerentes	2,2	3,2	3,7	1,9	2,7	2,6	2,5	2,7	3,3	
GRUPO 30 a 40	Equipe Administrativa	10,2	12,0	13,0	10,8	11,3	10,3	10,8	10,8	12,6	
GRUPO 50	Conservação e Segurança Patrimonial	4,3	3,3	4,2	5,4	3,9	3,2	3,3	4,1	3,7	
GRUPO 60	Trabalhadores da Floresta	6,8	9,1	9,8	5,9	11,0	9,0	8,6	8,8	8,2	
GRUPO 70 a 90	Trabalhadores da Fábrica	62,6	55,8	54,5	62,2	59,5	61,2	61,4	59,7	56,2	
IGNORADO	Ignorado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

Um dado elucidativo foi a redução do emprego dos trabalhadores da fábrica (de 62,6% para 56,2%), onde no entanto os trabalhadores permaneceram sendo maioria, pois o enxugamento de postos ocupados por homens ocorreu em menor proporção do que o dos postos ocupados por mulheres. Algumas hipóteses podem ser indicadas para justificar esse comportamento do emprego. No caso das empresas pesquisadas, muitos postos de trabalho foram eliminados no período em questão a partir da introdução de novas tecnologias de processo e de controle de processo, da implementação da terceirização da manutenção industrial e das alterações na organização do trabalho. A política de controle de custos por meio da modernização tecnológica eliminou uma quantidade não-desprezível de operadores de painel, operadores de campo, ajudantes de produção, instrumentistas, eletricitas, mecânicos, laboratoristas, além de parte de supervisores, encarregados e chefes de departamento de produção<sup>3</sup>.

Um outro movimento de diminuição do emprego foi observado no grupo ocupacional conservação e segurança patrimonial (de 4,3% para 3,7%), em que alguns empregos foram eliminados com a externalização de atividades consideradas periféricas

<sup>3</sup> Também Guimarães (2004), ao analisar o ajuste das empresas químico-petroquímicas via políticas de custos, observa que estas políticas tiveram como alvo preferencial os custos do trabalho e também um mediador relevante: a mudança tecnológica.

pelas empresas (entre as quais: segurança patrimonial e de portarias, brigada de incêndio, limpeza, jardinagem, manutenção predial, motoristas particulares de diretores e gerentes, etc). Além disso, embora os trabalhadores da floresta e da fábrica tenham registrado juntos o maior volume de mão-de-obra, de 1994 a 2002, também apresentaram uma queda de 69,4% para 64,4% do emprego.

No que se refere à média nacional, no período de 1994 a 2002, o grupo de químicos e físicos cresceu 0,6%, acompanhado da elevação do percentual do emprego para os engenheiros (de 1,9% para 2,6%) e para os técnicos (que cresceu de 8,8% para 9,6%). Apesar de reduzido, o percentual de diretores acompanhou a tendência de elevação apresentada pelos grupos ocupacionais anteriores, mas permaneceu praticamente estável, sem variações significativas no período (se elevou de 0,2% para 0,3%). O percentual do emprego para a categoria dos gerentes caiu 50%, entre 1996 e 1997, voltando a se elevar ligeiramente a partir de 1998, mantendo uma tendência de estabilidade até 2002. O emprego também se elevou ligeiramente para os postos administrativos (de 13% para 15,4%) e os trabalhadores da floresta (6,5% para 8,2%). No entanto, caiu para as ocupações classificadas como conservação e segurança patrimonial (de 4,2% para 3,7%) e trabalhadores de fábrica (de 39,1% para 30,7%).

**Tabela no. 4.6**  
**Distribuição percentual do volume do emprego total por ocupação (1994-2002)**

Grupo	Descrição das ocupações	Anos								
		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
GRUPO 01	Químicos e Físicos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,4	0,6
GRUPO 02	Engenheiros	1,9	2,6	1,6	2,0	1,8	2,1	1,8	2,2	2,6
GRUPO 03	Técnicos	8,8	10,1	9,8	9,5	7,9	8,6	8,3	8,7	9,6
GRUPO 04 a 19	Outros Profissionais	3,1	3,9	3,3	2,5	2,8	3,2	3,6	3,7	4,4
GRUPO 23	Diretores	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3
GRUPO 24	Gerentes	2,2	3,3	3,8	1,9	2,6	2,6	2,5	2,6	3,1
GRUPO 30 a 40	Equipe Administrativa	13,0	15,3	16,0	13,3	13,6	12,8	13,2	13,0	15,4
GRUPO 50	Conservação e Segurança Patrimonial	4,2	3,4	4,3	5,4	4,0	3,3	3,4	4,0	3,7
GRUPO 60	Trabalhadores da Floresta	6,5	8,3	9,2	5,7	10,5	8,9	8,3	8,4	8,2
GRUPO 70 a 90	Trabalhadores da Fábrica	60,1	52,8	51,6	59,6	56,4	57,8	58,3	56,7	52,2
IGNORADO	Ignorado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

Os indicadores do mercado de trabalho relativos às categorias ocupacionais ajudam a lançar luzes sobre as estratégias gerenciais levadas a cabo pelas empresas nos últimos anos. Em primeiro lugar, as empresas ampliaram o seu quadro técnico e especializado para aprofundar o aprendizado tecnológico de suas plantas, melhorar a eficiência operacional das fábricas, expandir a competência em pesquisa e desenvolvimento (biotecnologia e processos industriais) e elevar a sua competitividade no mercado internacional.

Ao mesmo tempo, com investimentos em modernização tecnológica dos escritórios e das fábricas, as empresas conseguiram simplificar rotinas, reduzir o contingente de trabalhadores administrativos e de produção, como também os custos associados e ensejar um intenso processo de terceirização da mão-de-obra<sup>4</sup>.

O crescimento do emprego nas atividades florestais também foi um efeito dos investimentos em aumento das economias de escala das unidades produtivas. O aumento da capacidade produtiva florestal e industrial é parte importante das estratégias de fortalecimento da vocação competitiva e da posição que as empresas brasileiras ocupam na cadeia produtiva mundial como ofertantes de fibras aos grandes produtores tradicionais, os quais ocupam posições estratégicas (seja de coordenação, seja de distribuição) dentro da cadeia.

Os dados de ocupação também permitem interpretar que, numa primeira fase do processo de reestruturação, sobretudo, entre 1996 e 1997, as empresas estabeleceram como estratégias de gestão reduzir pela metade o volume de gerentes. Esta redução de níveis hierárquicos pode ser interpretada à luz de um contexto em que se buscava não apenas tornar as empresas ágeis, “enxutas” e reduzir custos, mas promover uma reestruturação profunda das relações de poder no interior das empresas, para construir o consentimento e consolidar as novas formas de gestão baseadas no comprometimento, na participação operária e na transferência de responsabilidades e autonomia aos trabalhadores da produção. A partir de então, o volume de gerentes e diretores permaneceu sempre reduzido e estável, mas as empresas puderam concentrar suas estratégias de mercado no fortalecimento e no desenvolvimento da capacidade gerencial dos seus representantes que,

---

<sup>4</sup> Aspecto igualmente observado para o setor químico-petroquímico baiano e paulista em Guimarães (2004).

nesta fase sistêmica do processo de reestruturação, são os atores que mais têm recebido inversões em capacitação e treinamentos comportamentais, como será visto no capítulo VI.

Outra dimensão que permite visualizar as estratégias gerenciais das empresas nos anos 90 refere-se à distribuição do volume de emprego por escolaridade. Como coloca Guimarães (2004), alguns critérios são estabelecidos como “credenciais de sobrevivência”, ou seja, características que podem assegurar aos trabalhadores suas chances de emprego num contexto generalizado de reestruturação da atividade produtiva das empresas. O que não quer dizer, entretanto, que a posse desses atributos pelos trabalhadores, seja condição suficiente para garantir a sua permanência nas empresas.

Desta forma, no período de 1994 a 2002, observou-se uma redução do já diminuto percentual de analfabetos (de 1,8% para 1,1%), e de trabalhadores com grau de instrução até a 4ª Série (de 26,2% para 17,1%) e até a 8ª Série (de 32,4% para 22,8%). Ou seja, os níveis mais elementares de educação formal funcionaram como critério de eliminação da mão-de-obra menos escolarizada, havendo uma redução de 60,4% para 41% desses trabalhadores.

Por outro lado, foram ampliadas as distribuições para os níveis de escolaridade até o 2º Grau (de 28% para 38%) e até o 3º Grau, que quase dobrou, passando de 12% para 21%. É interessante destacar que, se considerada a realidade das empresas em particular, no período de 2001 a 2004, o nível escolar predominante entre seus empregados tem sido o ensino médio ou técnico, como foi o caso da Aracruz (70%), da Cenibra (63%), da Riocell (70%), e da VCP-Jacareí (61%). Apenas a Lwarcel apresentou índices semelhantes aqueles verificados para o setor (34,62%), sendo que a Jarí não forneceu os dados solicitados sobre sua mão-de-obra.

**Tabela no. 4.7**  
**Distribuição percentual do volume do emprego total por escolaridade (1994-2002)**

	Anos								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Analfabeto	1,8	0,9	1,9	1,5	1,5	0,9	0,9	1,0	1,1
Até 4a. Série	26,2	22,4	24,7	22,0	26,7	22,2	18,9	18,2	17,1
Até 8a. Série	32,4	27,7	28,7	27,1	25,9	26,4	29,2	25,7	22,8
Até 2o. Grau	28,0	33,5	31,6	36,9	33,9	36,8	36,0	38,7	38,2
Até 3o. Grau	11,7	15,3	12,8	12,4	12,0	13,7	15,0	16,4	20,7
Ignorado	0,0	0,1	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

(\*) Incluem-se nos referidos graus de instrução as seguintes categorias:

4<sup>a</sup>. Série incompleta e 4<sup>a</sup>. Série completa

8<sup>a</sup>. Série incompleta e 8<sup>a</sup>. Série completa

2<sup>o</sup>. Grau incompleto e 2<sup>o</sup>. Grau completo

3<sup>o</sup>. Grau incompleto e 3<sup>o</sup>. Grau completo

Três hipóteses podem ser aventadas para justificar o comportamento de elevação da escolaridade média e superior. A primeira é a de que os trabalhadores teriam se escolarizado neste período, ampliando o seu grau de instrução via cursos técnicos e bolsas de estudos ou subsídios recebidos para obter o 3<sup>o</sup> Grau em cursos de interesse das empresas.

A segunda hipótese é a de que, como neste setor a experiência dos trabalhadores é considerada fundamental para a performance do processo produtivo, pode-se concluir que os trabalhadores que não foram demitidos por conta de seu elevado tempo de serviço e portadores dos níveis mais baixos de escolarização, foram “compulsoriamente incentivados” pelas empresas a ampliar o seu grau de instrução, integrando-se aos programas de complementação escolar de ensino fundamental e médio.

A terceira é a de que as empresas demitiram os trabalhadores portadores de níveis mais baixos de escolarização e menor tempo de serviço e, ao contratar novos trabalhadores, deram preferência àqueles com níveis mais elevados de instrução formal. Passando a escolaridade a funcionar como uma espécie de “barreira de entrada” nos processos de recrutamento e seleção.

Quanto à distribuição do volume do emprego por escolaridade e por sexo, há no caso dos homens um movimento similar àquele verificado para o Brasil, para o mesmo período (1994 a 2002), com destaque para a diminuição de analfabetos (de 1,9% para 1,2%) e dos que possuíam até 8ª. Série (de 59,9% para 41,5%). Havendo elevações significativas dos percentuais de escolarização masculinos para até 2º. Grau (de 28% para 39,5%) e até 3º. Grau (de 10,2% para 17,9%).

**Tabela no. 4.8**  
**Distribuição percentual do volume do emprego por sexo e escolaridade (1994-2002)**

Masculino	Anos								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Analfabeto	1,9	1,0	2,1	1,6	1,6	1,0	0,9	1,0	1,2
Até 4a. Série	26,5	23,1	25,5	22,5	27,6	22,9	19,4	18,9	17,8
Até 8a. Série	33,4	29,2	29,6	27,9	26,8	27,2	29,9	26,3	23,7
Até 2o. Grau	28,0	33,6	31,7	37,2	33,9	37,3	36,6	39,6	39,5
Até 3o. Grau	10,2	13,0	10,8	10,8	10,1	11,6	13,1	14,2	17,9
Ignorado	0,0	0,1	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Feminino									
Analfabeto	1,3	0,7	0,9	1,0	0,8	0,4	0,3	0,7	0,8
Até 4a. Série	22,8	15,3	17,6	17,0	15,6	14,4	13,7	11,8	11,4
Até 8a. Série	22,0	13,2	20,8	19,0	15,0	18,3	21,2	20,7	15,5
Até 2o. Grau	28,5	32,7	30,0	34,0	33,2	31,4	30,1	29,9	28,2
Até 3o. Grau	25,3	37,8	30,3	29,0	35,4	35,5	34,6	36,9	44,2
Ignorado	0,0	0,2	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

(\*) Incluem-se nos referidos graus de instrução as seguintes categorias:

4ª. Série incompleta e 4ª. Série completa

8ª. Série incompleta e 8ª. Série completa

2º. Grau incompleto e 2º. Grau completo

3º. Grau incompleto e 3º. Grau completo

No caso das mulheres, observa-se que ocorreu um aumento ainda mais expressivo do nível superior (de 25,3% para 44,2%). Entretanto, é necessário salientar que as trabalhadoras já partem de índices de escolaridade mais elevados que aqueles dos trabalhadores. Isto é, as trabalhadoras com nível superior (25%) representavam mais que o

dobro do percentual verificado para os homens (10%) em 1994. Sendo que esta tendência também se repete em 2002, representando 44,2% contra 17,9% para os homens.

O percentual de trabalhadoras com graus de instrução até o 2o. Grau permaneceu praticamente estável (em torno de 28%), se comparado à elevação observada para o caso dos homens (de 28% para 39,5%). Entretanto, o número de trabalhadoras analfabetas ou com grau de escolaridade até a 8<sup>a</sup>. Série, em 2002, era menor do que o de trabalhadores (27,7% contra 42,7%). Esses dados confirmam o quanto o nível educacional das trabalhadoras é superior ao dos trabalhadores, ainda que sua presença nesta indústria seja minoritária.

A distribuição do volume do emprego por escolaridade ajuda a clarificar as estratégias de gestão das empresas no que concerne à inclusão ou exclusão de sua mão-de-obra. Um aspecto que chamou a atenção foi a expulsão gradativa dos trabalhadores menos escolarizados lotados, sobretudo, nas atividades de tratamento de madeira (colheita, desgalhamento, corte, baldeio e picagem de toras) onde foram introduzidos equipamentos de ponta com tecnologia digital e que necessitam de uma força-de-trabalho habilitada a operá-los.

Um outro movimento relevante foi a elevação da escolaridade dos trabalhadores do nível médio e técnico para o nível superior. Esta é uma mudança qualitativa no setor, pois conforme já apontado em Santos (1999), os níveis de instrução formal da força-de-trabalho neste segmento sempre foram tradicionalmente elevados para a média brasileira, antes mesmo do processo de reestruturação das empresas<sup>5</sup>. Entretanto, se por um lado, esse padrão se elevou obrigando os trabalhadores a estudar mais, por outro não é possível afirmar que aqueles com as credenciais de escolaridade exigidas tiveram assegurados os seus postos de trabalho. Pelo contrário, as trabalhadoras perderam postos no setor administrativo (onde aumentou a participação dos homens) e na produção mesmo sendo mais escolarizadas que os trabalhadores. Esse dado é relevante na medida em que permite corroborar a tese de Guimarães (2004) de que, no caso das mulheres, as características

---

<sup>5</sup> Situação semelhante foi apontada por Guimarães (2004) e Carvalho (1993) a respeito da indústria químico-petroquímica brasileira.

adscritivas (sexo, idade) têm sobrepujado as aquisitivas (escolaridade, experiência), contribuindo como critérios para endossar, sobretudo, a sua **exclusão** das empresas.

Por outro lado, se houve um crescimento marginal da participação feminina no setor (tabela 4.3), esta pequena elevação ocorreu de forma qualitativa e seletiva no **ingresso**, ao priorizar as mulheres mais escolarizadas, permitindo confirmar que as estratégias gerenciais e as políticas de pessoal se moveram na direção da elevação do nível educacional da mão-de-obra.

Um outro atributo empregado como critério básico para selecionar aqueles que devem ocupar ou permanecer em seus postos de trabalho refere-se à idade da força-de-trabalho. Dada a natureza desse tipo de indústria em que a experiência é considerada um elemento vital para a produção, foi possível constatar pela maior concentração do volume de mão-de-obra nas faixas etárias mais elevadas, que a preferência das empresas recaiu sobre os trabalhadores e trabalhadoras mais maduros.

Assim, observa-se para o conjunto do setor uma gradativa eliminação de trabalhadores mais jovens com 18 a 29 anos (de 35,3% para 27,2%), acompanhada de elevação do emprego nas faixas etárias de 40 a 49 anos (de 19,5% para 26,2%) e de 50 a 54 anos (que saltou de 5,5% para 8,1%). Não havendo alterações para a faixa etária de trabalhadores de 30 a 39 anos que, no período considerado (1994 a 2002), permaneceu estável e majoritária (37%).

**Tabela no. 4.9**  
**Distribuição percentual do volume do emprego total por idade (1994-2002)**

	Anos									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
Até 17 anos	1,9	1,3	1,2	1,0	0,9	0,8	0,9	0,5	0,6	
18 a 29 Anos	35,3	33,5	33,9	32,9	27,4	27,9	28,3	28,4	27,2	
30 a 39 Anos	37,5	38,2	38,7	38,7	40,6	40,8	39,7	39,0	37,6	
40 a 49 Anos	19,5	21,3	20,5	21,5	24,0	24,0	24,3	24,8	26,2	
50 a 64 Anos	5,5	5,3	5,4	5,6	6,8	6,2	6,6	7,1	8,1	
65 Anos ou Mais	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	
Ignorado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

No caso dos trabalhadores, diminuiu a participação dos jovens com 18 a 29 anos (caiu de 34,3% para 26,2%), permanecendo alta e estável a participação dos trabalhadores de 30 a 39 anos (37,7%). Além disso, elevou-se a participação da mão-de-obra masculina mais madura de 40 a 49 anos (de 20,1% para 26,8%) e de 50 a 64 anos (de 5,9% para 8,5%).

**Tabela no. 4.10**  
**Distribuição percentual do volume do emprego por sexo e idade (1994-2002)**

Masculino	Anos								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Até 17 anos	1,7	1,2	1,1	0,9	0,8	0,8	0,8	0,5	0,5
18 a 29 anos	34,3	32,7	33,1	32,2	26,9	27,4	27,8	27,7	26,2
30 a 39 Anos	37,7	38,2	38,8	38,7	40,4	40,6	39,5	38,8	37,7
40 a 49 Anos	20,1	21,9	21,0	22,0	24,4	24,5	24,8	25,3	26,8
50 a 64 Anos	5,9	5,6	5,7	5,8	7,0	6,4	6,8	7,4	8,5
65 Anos ou Mais	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
Ignorado	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Feminino									
Até 17 Anos	3,4	2,2	1,7	1,4	1,3	1,0	1,3	1,4	0,9
18 a 29 Anos	44,8	41,1	41,2	40,8	32,7	32,6	34,1	34,7	35,4
30 a 39 Anos	36,1	38,5	38,3	38,6	43,1	43,1	41,7	40,3	37,0
40 a 49 Anos	13,7	15,2	15,8	15,6	19,1	19,1	19,1	19,8	21,7
50 a 64 Anos	2,1	2,9	2,9	3,5	3,6	4,1	3,7	3,7	4,8
65 Anos ou Mais	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Ignorado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/MTE.

No caso das trabalhadoras verificou-se uma redução da participação das jovens de 18 a 29 anos (de 44,8% para 35,4%), embora esta faixa etária permanecesse com um percentual significativo no conjunto do setor, se comparado aos índices apresentados pelos homens. Além disso, todas as demais faixas etárias a partir dos 30 anos apresentaram elevação da participação feminina, sendo a mais expressiva a de 40 a 49 anos que se elevou de 13,7% para 21,7%.

Este aumento da idade significa que o atributo adscritivo funcionou, tanto para os homens quanto para as mulheres, como um parâmetro para eleger os “sobreviventes” ao

ajuste das empresas. Tendo sido, portanto, os trabalhadores e as trabalhadoras mais jovens aqueles excluídos do setor.

Ao comparar a distribuição do emprego por idade, sexo e nível educacional, os dados são elucidativos, pois revelam, no caso dos trabalhadores, o aumento da idade e a valorização da experiência combinados com o incentivo à melhoria da sua escolarização. No caso das trabalhadoras, os dados confirmam que tanto aquelas que ingressaram, quanto aquelas que permaneceram nas empresas, eram em sua maioria mulheres maduras (30 anos ou mais) e dotadas de maiores níveis de instrução que os homens, muitas delas portadoras de diploma universitário.

Um outro elemento que chama a atenção quando se avaliam as estratégias de gestão e de ajuste das empresas neste setor refere-se ao aumento da duração dos vínculos de trabalho. Conforme mostram os dados sobre as distribuições do volume do emprego por tempo de serviço, este é um atributo que têm fornecido um importante parâmetro às gerências para subsidiar a tomada de decisão referente à permanência ou demissão dos trabalhadores. Isto porque a força-de-trabalho típica deste tipo de indústria é altamente qualificada e capacitada com treinamentos específicos relativos às suas unidades industriais. Além disso, as despesas com sua formação profissional são elevadas e custeadas pelas empresas, não sendo possível encontrar essa mão-de-obra facilmente disponível no mercado de trabalho. Daí porque a experiência de trabalho seja um predicado crucial desta mão-de-obra, estruturando-se como um critério de permanência dos trabalhadores com maior tempo de serviço.

Desta maneira, no período de 1994 a 2002, a presença de trabalhadores recém-contratados ou com menos de 1 ano de serviço permaneceu estável (14,6%). Entretanto, houve reduções significativas de trabalhadores com 1 a 3 anos de serviço (de 19,8% para 18,2%), de 3 a 5 anos (de 17,3% para 14,2%) e de 5 a 10 anos (de 28,1% para 18,9%). Isto é, os trabalhadores com 1 a 10 anos de casa que representavam 65,2% da mão-de-obra das empresas, passaram a somar quase metade da força-de-trabalho (51,3%). Ao passo que a presença de trabalhadores com maior tempo de serviço, isto é, 10 anos ou mais se elevou de 20,2% para 34,1%.

**Tabela no. 4.11**  
**Distribuição percentual do volume do emprego total por tempo de serviço (1994-2002)**

	Anos								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ate 2,9 meses	4,2	2,9	2,8	2,1	1,3	3,0	4,3	10,2	3,1
De 3 meses a 1 ano	10,4	17,0	9,7	7,1	13,3	11,5	10,5	10,4	11,5
De 1 a 3 anos	19,8	14,1	23,6	21,4	12,3	12,8	22,2	22,9	18,2
De 3 a 5 anos	17,3	17,7	13,3	11,6	14,0	15,1	10,6	7,4	14,2
De 5 a 10 anos	28,1	27,4	31,0	33,9	29,5	26,4	22,4	19,7	18,9
10 anos ou mais	20,2	20,8	19,7	23,9	29,6	31,3	30,1	29,4	34,1
Ignorado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

Se considerada a variável sexo, o mesmo movimento verificado para o caso brasileiro, se observa para a distribuição do emprego masculino por tempo de serviço, cabendo registrar uma elevação significativa de 21,1% para 35,8% de trabalhadores com 10 anos ou mais de serviço, confirmando a importância atribuída à experiência da mão-de-obra.

No caso das mulheres, no período de 1994 a 2002, houve um aumento significativo de trabalhadoras com 3 meses a 1 ano de serviço (de 16% para 24%) e com 1 a 3 anos (de 23% para 26%), o que não foi verificado no caso dos homens que diminuíram sua participação neste intervalo de tempo de serviço. As mulheres também aumentaram a sua participação no intervalo de 10 anos ou mais de serviço (de 12% para 20%). Entretanto, as reduções mais expressivas foram aquelas de mulheres com 3 a 10 anos de serviço (de 42% para 25%).

Um outro indicador relevante é que, em 2002, cerca de 20% das trabalhadoras possuíam 10 anos ou mais de serviço. Além disso, 55% das mulheres possuíam até 3 anos de serviço, sendo que 26% se concentravam na faixa de 1 a 3 anos de trabalho e 24% na faixa de 3 meses a 1 ano de empresa.

**Tabela no. 4.12**  
**Distribuição percentual do volume do emprego por sexo e tempo de serviço (1994-2002)**

Masculino	Anos								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ate 2,9 Meses	3,8	2,8	2,7	2,1	1,3	2,9	4,1	10,0	2,8
De 3 meses a 1 ano	9,8	16,8	9,0	6,6	13,3	10,8	9,9	9,9	10,0
De 1 a 3 anos	19,5	13,4	23,2	20,9	11,8	12,6	21,9	22,4	17,2
De 3 a 5 anos	17,4	17,8	13,2	11,2	13,7	15,1	10,4	7,2	14,4
De 5 a 10 anos	28,5	27,6	31,5	34,4	29,5	26,4	22,7	20,2	19,7
10 anos ou mais	21,1	21,6	20,3	24,7	30,5	32,1	31,0	30,3	35,8
Ignorado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Feminino									
Ate 2,9 meses	7,6	4,6	3,4	2,9	2,1	3,5	6,2	12,3	5,6
De 3 meses a 1 ano	16,0	19,2	15,7	11,6	13,9	18,5	16,9	14,6	24,0
De 1 a 3 anos	22,6	20,7	26,8	26,6	18,9	14,5	24,9	27,4	25,8
De 3 a 5 anos	17,0	17,0	13,5	15,1	17,7	15,5	11,8	9,2	12,2
De 5 a 10 anos	24,6	25,1	26,0	28,7	29,7	25,4	19,9	15,7	12,7
10 anos ou mais	12,1	13,4	14,5	15,1	17,8	22,7	20,2	20,9	19,7
Ignorado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

Os dados até aqui apresentados permitem considerar que houve um movimento simultâneo de entrada recente de mulheres no segmento (mais maduras e mais escolarizadas) combinado com a expulsão daquelas mulheres mais jovens e com menos experiência de trabalho. Ao mesmo tempo, as trabalhadoras que lograram permanecer nos seus postos de trabalho foram aquelas com mais idade e com maior tempo de casa. Sendo possível considerar que ainda, neste caso, as qualidades adscritivas (idade) funcionaram como um requisito fundamental para definir tanto a contratação, quanto a demissão e a permanência das trabalhadoras. Vindo num segundo plano, a julgar pelas recentes contratações realizadas, as qualidades aquisitivas em torno das quais se articulam a qualificação formal (escolaridade).

Os indicadores das condições de remuneração permitem, a partir de um conhecimento prévio sobre a realidade do setor e das empresas pesquisadas, compreender

melhor quais foram as estratégias de gestão utilizadas no tocante às políticas de estabilização da sua mão-de-obra via ajuste dos salários e distribuição de contrapartidas.

Desta maneira, no período de 1994 a 2002, a maior concentração recaiu na faixa de trabalhadores que recebiam de 1 a 3 salários mínimos, tanto para o conjunto, quanto quando se considera a variável sexo. Pode-se inferir que os trabalhadores que recebem esta renda no setor são aqueles que desempenham as atividades florestais, as atividades de conservação e segurança patrimonial e, na fábrica, os ajudantes de produção.

Esta foi também a faixa salarial em que o volume de emprego mais cresceu no período: tanto para o conjunto do segmento no Brasil (de 21,9% para 24,4%), quanto para os homens (de 20% para 23,7%) havendo, em contrapartida, uma redução do percentual de trabalhadoras que percebiam de 1 a 3 salários mínimos (de 38,7% para 30,2%). Entretanto, embora tenha havido redução do emprego nesta faixa de rendimentos, esta permaneceu no período a faixa salarial com maior concentração de trabalhadoras (30,2%) em relação às demais faixas salariais processadas para o emprego feminino, como também de maior concentração de trabalhadores (23,7%).

**Tabela no. 4.13**  
**Distribuição percentual do volume do emprego total por salário (1994-2002)**

	Anos									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
Até 1,0 SM	1,1	0,7	0,9	0,4	0,3	0,2	0,3	0,4	0,6	
De 1,01 a 3,00 SM	21,9	15,3	17,5	13,6	17,2	18,1	23,8	24,6	24,4	
De 3,01 a 5,00 SM	17,6	12,1	15,0	15,3	14,0	13,3	13,9	16,1	14,4	
De 5,01 a 7,00 SM	15,1	12,3	11,9	13,2	11,2	13,5	13,2	13,6	13,3	
De 7,01 a 10,00 SM	11,9	16,5	15,9	16,6	16,4	17,2	15,7	15,2	14,2	
De 10,01 a 15,00 SM	13,8	17,4	15,9	17,2	18,7	18,3	14,7	14,7	15,8	
De 15,01 a 20,00 SM	7,4	9,7	9,2	9,3	9,4	8,4	7,9	6,5	7,0	
Mais de 20,00 SM	10,1	15,0	13,2	14,0	12,4	10,5	10,1	8,7	10,1	
Ignorado	1,0	0,9	0,5	0,4	0,5	0,5	0,3	0,2	0,2	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

\* SM refere-se a Salário Mínimo

Ampliou-se também o volume de trabalhadores com renda de 7 a 10 salários mínimos (de 11,9% para 14,2%) e de 10 a 15 salários mínimos (de 13,8% para 15,8%). Na

faixa de 7 a 10 salários podem estar concentrados os técnicos, a categoria “outros profissionais”, os operadores de máquina florestal, os operadores de área, os operadores de painel do pátio de madeira, os operadores de painel da secagem, os operadores de painel do enfardamento de celulose e os operadores assistentes. E na segunda faixa (10 a 15 salários), os operadores de painel das áreas consideradas “nobres” da produção de celulose e de energia (cozimento, branqueamento, caldeira de recuperação química e utilidades, forno de cal, caustificação, balanço energético, estação de tratamento de água e estação de tratamento de efluentes) e os respectivos operadores assistentes e de campo dessas áreas. Além disso, podem também estar incluídos neste segmento: os engenheiros, os químicos e físicos, os supervisores de fábrica, os assistentes técnicos (antigos supervisores), os consultores de fábrica e os pesquisadores juniores da área de biotecnologia e processos industriais.

Além disso, foi possível observar para o conjunto do segmento no Brasil uma diminuição do percentual de trabalhadores com renda de 3 a 5 salários mínimos (de 17,6% para 14,4%) e de 5 a 7 salários mínimos (de 15,1% para 13,3%), entre os quais podem estar concentrados os trabalhadores administrativos e parte dos trabalhadores da fábrica (mecânicos, eletricitas, laboratoristas, etc.). Esses movimentos acompanharam a distribuição do volume do emprego masculino por salário (conforme tabela 4.14).

**Tabela no. 4.14**  
**Distribuição percentual do volume do emprego por sexo e salário (1994-2002)**

Masculino	Anos								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Até 1,0 SM	0,9	0,6	0,8	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3	0,6
De 1,01 a 3,00 SM	20,1	14,4	16,2	12,1	16,7	17,2	23,1	23,6	23,7
De 3,01 a 5,00 SM	17,8	12,3	15,4	15,2	14,3	13,7	14,4	16,8	14,9
De 5,01 a 7,00 SM	15,7	12,4	12,1	13,5	11,4	13,7	13,4	13,7	13,6
De 7,01 a 10,00 SM	11,9	16,5	15,8	16,6	16,1	17,0	15,5	14,9	13,8
De 10,01 a 15,00 SM	14,1	17,4	16,0	17,7	18,7	18,5	14,8	14,8	15,7
De 15,01 a 20,00 SM	7,7	9,9	9,4	9,5	9,4	8,5	8,0	6,6	7,0
Mais de 20,00 SM	10,7	15,6	13,7	14,6	12,6	10,7	10,2	9,0	10,5
Ignorado	1,0	0,9	0,6	0,4	0,5	0,5	0,3	0,2	0,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Feminino									
Até 1,0 SM	3,0	1,3	1,1	0,8	0,6	0,5	0,5	0,8	0,5
De 1,01 a 3,00 SM	38,7	24,4	29,6	29,2	23,8	27,5	31,9	34,5	30,2
De 3,01 a 5,00 SM	15,8	10,4	11,5	16,0	10,2	9,1	8,7	9,3	10,3
De 5,01 a 7,00 SM	9,8	11,6	9,8	10,0	8,8	10,9	11,0	11,9	11,4
De 7,01 a 10,00 SM	11,3	16,4	16,3	15,9	19,6	19,9	17,7	18,1	17,8
De 10,01 a 15,00 SM	11,2	17,0	15,6	12,5	18,8	16,0	14,0	13,5	16,1
De 15,01 a 20,00 SM	4,3	7,9	7,5	7,3	8,7	7,0	7,1	5,5	6,8
Mais de 20,00 SM	4,8	9,8	8,3	8,1	9,2	8,5	8,6	6,4	6,8
Ignorado	1,0	1,1	0,2	0,2	0,2	0,5	0,4	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

\* SM refere-se a Salário Mínimo

Nas faixas mais altas de 15 a 20 salários mínimos e de mais de 20 salários, na média nacional do setor, o emprego permaneceu estável (em torno de 17%). Mas observam-se movimentos distintos para o caso dos homens e das mulheres. No caso dos homens o emprego sofreu uma pequena redução (de 18,4% para 17,5%) e no caso das mulheres o emprego se elevou (de 9,1% para 13,6%), permanecendo, entretanto, menor que a distribuição dos homens. No caso das mulheres, na faixa de rendimentos de 15 a 20 salários podem estar incluídas algumas gerentes de empresas e pesquisadoras sêniores. No caso dos homens, incluem-se gerentes de empresas, gerentes de fábricas, coordenadores de fábrica e pesquisadores sêniores. Na faixa de mais de 20 salários mínimos podem estar

incluídos os cargos de diretoria, que são funções raras desempenhadas por mulheres em empresas de celulose.

Quanto às mulheres, no mesmo no período (1994 a 2002), seu emprego diminuiu nas faixas mais baixas de renda, ao contrário do emprego dos homens que aumentou nestas mesmas faixas (1 a 3 salários). Diminuiu também, a exemplo dos homens, na faixa de 3 a 5 salários mínimos, mas de forma mais pronunciada (de 15,8% para 10,3%). Todavia, estas reduções foram acompanhadas da elevação do emprego de trabalhadoras em todas as demais faixas salariais: 5 a 7 salários mínimos, 7 a 10 salários mínimos, 10 a 15 salários mínimos, 15 a 20 salários mínimos e mais de 20 salários mínimos.

Aqui, um fato importante a registrar é que, na faixa de 7 a 10 salários, o volume de emprego das mulheres parte de índices semelhantes aos dos homens em 1994, no entanto, em 2002 as mulheres haviam conseguido percentuais maiores aos deles. Além disso, as trabalhadoras com renda de 10 a 15 salários partiram de índices mais baixos, conseguindo igualar o percentual de emprego dos homens nesta faixa salarial. É possível inferir através desses indicadores que o aumento do emprego das mulheres nestas faixas salariais esteja associado à elevação de sua participação nas categorias ocupacionais de maior escolarização (engenheiras, químicas e físicas, técnicas e outras profissionais), conforme já havia apontado anteriormente.

Algumas conclusões preliminares podem ser sistematizadas até aqui. Em primeiro lugar, o **sexo** colaborou como demarcador das oportunidades de emprego para as mulheres, ou seja, funcionou como credencial para definir a contratação e a permanência, sobretudo, nas atividades ditas “femininas” (viveiro, conservação e limpeza, recepção, etc.). Todavia, por outro lado, com a mudança tecnológica na produção e a maior informatização das áreas administrativas, as mulheres também perderam postos de trabalho no chão-de-fábrica e, principalmente, nos escritórios (nos quais historicamente sempre foram maioria), onde em contrapartida, os homens aumentaram a sua participação.

Em segundo lugar, a **idade** funcionou como parâmetro para a permanência, seleção e demissão de trabalhadoras e trabalhadores. Isto porque, constatou-se que os mais jovens foram excluídos, ao mesmo tempo em que a preferência das empresas tanto

para contratação quanto para permanência no emprego recaiu sobre os indivíduos mais maduros (30 anos ou mais).

Em terceiro lugar, a **escolaridade** e o **tempo de serviço** foram variáveis que não atuaram isoladamente, mas se imbricaram enquanto atributos demarcadores das chances de permanência no emprego e de contratação da mão-de-obra. Isto é, a baixa escolaridade não contribuiu como critério para excluir os trabalhadores com maior tempo de casa e, por suposto, mais experientes. Mas funcionou, por outro lado, como credencial para excluir os trabalhadores com menor tempo de empresa (ou seja, os trabalhadores com 1 a 10 anos de casa). Ao mesmo tempo, um nível mais elevado de escolarização foi um dos critérios utilizados para selecionar novos trabalhadores que, em tese, não gozavam de experiência nas fábricas contratantes.

Qual o significado dos indicadores apresentados pelo mercado de trabalho neste segmento industrial? Eles denotam que não apenas os atributos adquiridos (escolaridade e experiência), mas também aqueles adscritivos (sexo e idade), juntos, e não de forma excludente, jogaram um importante papel na definição tanto da inserção e permanência, quanto da exclusão de trabalhadoras e trabalhadores. Ademais, em alguns casos, os atributos adscritivos foram justapostos àqueles adquiridos. Sendo, em geral, os (as) mais jovens, menos instruídos(as) e menos experientes os (as) preteridos(as), enquanto os homens, mais velhos, mais instruídos e mais experientes conseguiram permanecer nas empresas após o período mais intenso de ajuste reestruturacional.

Cabe ainda indagar, a partir de um enfoque analítico de gênero que tipo de inserção as mulheres têm logrado obter nas fábricas de celulose pesquisadas. O espaço por elas alcançado tem conseguido diminuir as assimetrias entre homens e mulheres ou, ao contrário, as assimetrias permaneceram intocadas ou foram reforçadas? Quais as tarefas reservadas às mulheres nas etapas inicial, intermediária e final da produção? No caso das operadoras, o seu trabalho diário corresponderia à descrição dos postos efetivamente ocupados? Quais as chances de as trabalhadoras da produção ascender a postos estratégicos de controle de processo estruturados em torno da experiência e da confiança, ou, a postos de comando na produção? E, por fim, que constrangimentos simbólicos ou objetivos, socialmente construídos em função de características biológicas,

funcionariam como demarcadoras de contratações e/ou promoções, limitando suas oportunidades e definindo suas trajetórias ocupacionais dentro das fábricas? São questões a serem tratadas na próxima seção.

## 4.2 - Divisão sexual do trabalho e relações de gênero

Embora a participação feminina no mercado de trabalho tenha aumentado nos últimos anos, sobretudo em alguns ramos industriais e de serviços, os “trabalhos de mulher” e os “trabalhos de homem” permanecem segregados, conforme revelam os estudos empíricos recentes em diferentes indústrias<sup>6</sup>.

Wajcman (1998) e Hirata (2002) destacam o fato de os estudos sobre os novos formatos de organização da produção e do trabalho negligenciarem a dimensão de gênero, isto é, o sexo dos trabalhadores. Para Hirata (1994 e 2002), os estudos teriam como pressuposto a figura do trabalhador homem como universal, o trabalhador *proudhoniano*: homem, branco, qualificado, estável, protegido por garantias sociais. No entanto, suas análises e conclusões são generalizadas para o conjunto da força-de-trabalho sem distinção de sexo (Hirata, 1994; Hirata, 2002).

Tal generalização tomando-se como referencial a força-de-trabalho masculina pode induzir ao erro, uma vez que o movimento de requalificação e reprofissionalização derivado da reestruturação produtiva não teria a mesma extensão e alcance, nem o mesmo significado para mulheres e homens trabalhadores (Hirata, 1994; Hirata, 2002). Neste sentido, a “incompetência” técnica e socialmente construída das mulheres poderia estar ligada à sua formação e as inovações tecnológicas poderiam reforçar a marginalidade das mulheres, sobretudo, das mulheres não-qualificadas (Hirata, 2002; Neves, 2001; Rapkiewicz, 1998). Ademais, enquanto construções ideológicas e sociais, a delimitação das habilidades no terreno da competência ou incompetência técnica constituiria uma tentativa de salvaguardar e garantir o “território” de possíveis “intrusos” (Wajcman, 1998).

---

<sup>6</sup> Guimarães (2004), Hirata (2002), Bruschini (2001), Bruschini e Lombardi (2001), Montagner (2001), Wajcman (1998), Segnini (1998), Rapkiewicz (1998) e Consoni (1998).

Nessa medida, faz-se necessário introduzir a dimensão de gênero nas análises de qualificação e divisão do trabalho, já que o tratamento homogêneo e generalizante poderia também induzir à ocultação de mecanismos de discriminação entre trabalhadores e trabalhadoras, fortalecendo as relações desiguais de gênero (Wajcman, 1998; Hirata, 2002; Silva, 2002).

Isto posto, cabe tecer algumas considerações sobre os achados da pesquisa no que se refere à inserção das mulheres neste tipo de indústria. Assim, em que pese a tendência de crescimento da participação das mulheres no conjunto do setor considerado, conforme apontaram os dados sobre o mercado de trabalho, a população feminina nas fábricas de celulose pesquisadas representa ainda algo em torno de 11%, encontrando-se lotada, sobretudo, em áreas administrativas e/ou de apoio à produção, tais como: suprimentos, xerox, telefonia, secretaria, recursos humanos, controle, contabilidade, planejamento e engenharia. Entretanto, se considerada a distribuição do volume de emprego para trabalhadoras empregadas diretamente na produção em cargos de operação ou similares, esse percentual é ainda menor, raramente excedendo a 7% do total da mão-de-obra empregada nas fábricas. Fenômeno também observado por Hirata (2002) para os ramos de siderurgia, petroquímica, cimento e vidro – embora os percentuais encontrados pela autora não sejam idênticos.

**Quadro no. 4.1**  
**Distribuição percentual do emprego, por gênero, nas empresas pesquisadas**

<b>Empresas</b>	<b>Ano</b>	<b>Homens (%)</b>	<b>Mulheres (%)</b>
Aracruz (1)	2003	88,4	11,6
Cenibra	2001	92	8
Riocell (2)	2001	87,38	12,62
Lwarcel	2002	95,46	4,54
Jarí	2002	n.d.	n.d.
VCP-Jacareí	2003	92,27	7,73
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas. (1) Em 1996, o percentual de homens na fábrica era de 99%. (2) Na fábrica, a distribuição percentual do emprego para os homens era de 93,54% e para as mulheres de 6,46%.			

De fato, no período da pesquisa de campo realizada na Aracruz em 1996, havia apenas uma instrumentista de manutenção nesta empresa. Em agosto de 2001 constatou-se a presença de uma engenheira química no Departamento de Produção da Cenibra, bem como de 22 mulheres *trainees* de operação de área na Aracruz com idade entre 19 a 30 anos. Número ainda reduzido se comparado aos 58 *trainees* homens contratados no período para a mesma função<sup>7</sup>. Em outubro do mesmo ano, havia 4 operadoras de área na Riocell distribuídas nas áreas de digestor, caustificação e forno, e enfardamento.

Apesar de a quantidade de mulheres na produção na Aracruz e na Riocell ser reduzida em termos percentuais e absolutos, é um fenômeno que chama a atenção se comparado às demais empresas do setor pesquisadas, onde não foi possível constatar a presença de mulheres na fábrica seja em postos de operadoras de área ou painel, seja como técnicas de manutenção de equipamentos, líderes, supervisoras, gerentes industriais ou similares.

A Riocell passou a contratar estagiárias do Curso Técnico de Celulose e Papel da Escola de 2º. Grau Gomes Jardim em Guaíba-RS, com o qual mantém convênio, para exercer funções diretamente ligadas à produção há cerca de 22 anos. Isto significa que, o ingresso das mulheres nesta fábrica estava associado à obrigatoriedade do cumprimento do estágio de formação para a obtenção dos créditos do curso que a empresa apóia e não a uma política de recrutamento e seleção que visasse especificamente a esta mão-de-obra no mercado de trabalho. Posteriormente, ao longo dos anos, algumas estagiárias que escolheram a área de produção como aprendizado profissional foram contratadas como operadoras de área, que é o primeiro degrau na carreira de um operador de painel.

Entretanto, havia cerca de 19 anos que a primeira contratada e uma das primeiras alunas do curso estava na função de operadora de área da caustificação (ou operador II), não tendo recebido até a data da entrevista o título de operador de painel pois esta função inexistia em sua área de trabalho, mesmo desempenhando simultânea e diariamente as atividades ligadas ao controle de processo no painel e no campo. Também na área do

---

<sup>7</sup> Os *trainees* são originários da região, e quando indaguei ao representante da empresa sobre a percentagem de mulheres (25%) em relação a dos homens (75%), ele afirmou não ter sido proposital, mas o resultado do desempenho de homens e mulheres na seleção do concurso.

digestor da Riocell, a operadora de campo entrevistada operava com uma certa frequência o painel do digestor durante sua jornada de trabalho. Ou seja, mesmo que as mulheres desempenhem as mesmas funções informalmente nas salas de controle e dominem tanto quanto seus colegas o saber associado ao uso da tecnologia, as trabalhadoras não são as titulares dos postos de operação de sistemas digitais de controle distribuído (SDCD) que, em geral, são ocupados por homens.

No que se refere ao espaço logrado por elas como trabalhadoras de produção, em geral, as operadoras mencionaram certa resistência masculina que se revelou quando de sua chegada à fábrica dada em tempos cronologicamente distintos. Mesmo que entre a primeira operadora e as demais contratadas houvesse um intervalo de cerca de 10 anos e, portanto, supostamente, o tabu da presença feminina em fábricas desta natureza já devesse estar quebrado, essa resistência permaneceu alimentando preconceitos estruturados em função da necessidade de força física e de coragem para enfrentar os riscos associados ao que deveria ser “trabalho de homem” (ver Guimarães, 2004:150-151). Assim, premidas pela necessidade de afirmarem sua competência e capacidade, bem como de impor respeito, as trabalhadoras destacaram que sua postura para conseguir aprovação diante dos colegas foi, num primeiro momento, a da superação dos preconceitos e dos constrangimentos simbólicos socialmente construídos em torno do “sexo frágil” e da limitação de sua força física:

*(...) Em relação à força, a gente por ser mulher, eu estou falando por mim, a gente sente uma certa resistência: “Ah, mulher não tem força”. Até eu fiquei sabendo depois dos comentários: “Ah, quando tiver que levantar o chapéu com o dispositivo que tem lá no enfardamento como é que ela vai fazer e tal?” Mas tudo é questão que com o tempo tu vais aprendendo a trabalhar (...) e tem aquele negócio também, eu tenho que demonstrar força de vontade, eu tenho que demonstrar que eu estou ali pra aprender, que eu quero trabalhar mesmo, não é chegar lá e “eu sou mulher e não posso fazer isso”. Não é isso. Se eu tenho condições eu vou lá e faço o que eu posso fazer dentro dos meus limites e tento trabalhar da melhor forma pra ajudar. (...) Até a A. fala que a gente é muito guerreira pela nossa força de vontade e tudo, determinação e garra. Se tiver que ir no porão e tirar refugio a gente vai lá, eu vou lá no caso e puxo refugio junto com os caras. Claro, não tenho talvez aquela mesma disposição, mas eu vou lá e faço o que eu posso fazer e pego junto. Trocar feltro como tu perguntaste, claro, eu não chego e agarro o feltro lá com a mesma força, mas fico na volta ali auxiliando uma coisa ou outra, porque sempre tem uma tarefa que tu não precisas ir com muita*

*força sabe, então normalmente essa tarefa fica para mim (Operadora II - Enfardamento e Cortadeira da Riocell, 2001).*

As mulheres, portanto, procuravam desempenhar os mesmos serviços realizados pelos homens e/ou acompanhá-los nas manobras de campo mesmo que estas requisessem uso da força e seus colegas por “cavalheirismo ou proteção” dissessem que não era necessário acompanhá-los nessas tarefas. A Operadora II da área da caustificação da Riocell salientou que tentava realizar sozinha muitas manobras, para além de sua capacidade, para mostrar que também poderia fazer o mesmo trabalho que seus colegas homens:

*(...) Quando eu ia fazer alguma manobra de área ou alguma coisa, era difícil pra mim porque exigia um pouco de força; quando alguém vinha me ajudar eu dizia: “Não, não precisa, eu consigo sozinha”. Eu fazia além do que eu podia, na realidade, porque eu tinha que mostrar que eu também poderia fazer a mesma coisa. Aí foram acreditando que também poderia mulher trabalhar na área industrial e muitas vezes – como a gente trabalha em 2 aqui, na época nós éramos em 3 – muitas vezes até o homem tem dificuldade de fazer alguma manobra, eles também pedem ajuda; então nessa troca aí que eles foram vendo que eu tinha as minhas limitações, mas eles também tinham as deles. (...) porque chega um ponto em que todo mundo é limitado. (...) Eu me oferecia também, eu dizia “não, lá é difícil, eu vou contigo” e eles diziam: “Não, mas não precisa”, aquela coisa assim machista ... como quem diz: “Não vai ajudar em nada”; e eu dizia: “Não, mas eu vou, de repente né?” (Operadora II - Caustificação C da Riocell, 2001).*

Todavia, como destacado por uma trabalhadora da área do digestor, o avanço tecnológico com a introdução de equipamentos mais modernos nas fábricas de celulose levou à diminuição do esforço físico anteriormente necessário às manobras de campo:

*(...) Na realidade hoje em dia com uma maior tecnologia não tem muito esforço físico, na realidade o esforço físico que existe na área assim como existe pra mim, existe pra eles, então se eu precisar de ajuda eles também precisariam de ajuda, é porque é alguma coisa extraordinária neste caso, então não vejo muito problema de força física. A operação hoje em dia é mais tecnológica, ela é mais técnica, não exige tanta força. A gente brinca que quem faz força é guindaste (Operadora II - Digestor B da Riocell, 2001).*

Por sua vez, as *trainees* da área do digestor entrevistadas por mim na Aracruz destacaram que a presença feminina na área ainda causava surpresa entre os trabalhadores que circulavam pela fábrica:

*(...) Quando você vai fazer alguma manobra na área...torcer algum parafuso...eles são sempre solícitos ou ficam te olhando para ver se você consegue. (...) Existem também algumas ferramentas que podem te ajudar a fazer as manobras e, assim, você não precisa fazer tanta força, como é o caso de uma parafusadeira elétrica, basta usá-la (Trainne feminino de Operação de Área do Digestor da Aracruz, 2001).*

Ao que um dos *trainees* presentes neste grupo completou: “(...) *Existem algumas manobras que nem mesmo um só homem consegue fazer, é preciso chamar outros colegas para te ajudar a fazer...*” (Trainne masculino de Operação de Área do Digestor). Tanto os *trainees* homens quanto as mulheres salientaram que a presença feminina entre os colegas *trainees* era avaliada como “natural” porque “(...) *Entramos juntos, estudamos juntos*” (Trainees de Operação de Área do Digestor).

Isto não significa, entretanto, que com a entrada de modernos recursos tecnológicos, transformando o conteúdo do trabalho e diminuindo o esforço físico dos operadores nas manobras de campo, haveria um movimento na direção de um maior acesso das mulheres aos postos de trabalho da produção ou uma feminização dos postos de trabalho das indústrias de processo contínuo, como ressaltado por Hirata (2002). Também Rizek e Leite (1998) ressaltam este aspecto em um artigo em que discutem os processos de reestruturação produtiva em quatro empresas paulistas da indústria metalmeccânica, de auto-peças, de higiene bucal e de cosméticos.

De igual modo, Wajcman (1998) observa que embora as novas tecnologias criem condições favoráveis para alterar a divisão sexual do trabalho, a feminização dos postos de trabalho seria obstada pela resistência dos colegas trabalhadores e/ou pela apropriação masculina da tecnologia. Embora, como resalta a autora, este predomínio masculino sobre a “maquinaria” seja ameaçado a todo instante em que pese o esforço da mulher para desestabilizar este monopólio com o seu acesso ao mercado de trabalho, bem como as tentativas patronais para reduzir empregos masculinos e os custos desta mão-de-obra (Wajcman, 1998).

A operadora da caustificação da Riocell revelou que, ainda no início de sua carreira, ao receber uma promoção por possuir maior nível de escolaridade que seus colegas masculinos, os quais já trabalhavam há mais tempo na empresa, se sentiu discriminada por ter tido sua ascensão avaliada como “privilégio” pelos companheiros de trabalho. Entretanto,

ainda que ocupasse um cargo mais elevado e com maior autoridade que os demais operadores em sua área, tinha de tratá-los de modo bastante “cortês e diplomático” para conseguir que atendessem às suas solicitações, embora não fosse esse o tratamento que os operadores homens dispensassem entre si no dia-a-dia de trabalho. De outro modo, o serviço poderia não ser feito por compreenderem que estavam recebendo ordens de uma mulher, prejudicando-a profissionalmente junto à chefia:

*(...) Quando eu entrei aqui na área de Caustificação e Forno, ... as promoções eram por curso e eu tirei 1º lugar, então eu fui promovida. Claro, tirei 1º. lugar, e tinham que promover quatro na época (1 para cada turno). Então era difícil eu entrar lá no 5º. lugar. Então diziam: “Ah, privilégio”. E eu dizia: “Não, mas e o curso?”. E eles: “Ah, pois é, mas é, concorrer contigo eu não tenho nem a 4ª. série primária e tu tens 2º. grau, fica difícil”. Eu dizia: “Eu sinto muito, pode ser privilégio de repente, mas ...” (...) Na época nós éramos dois Operadores de Forno e Caustificação e um Operador de Área. O operador de área recebia determinações dos dois, aí o outro mandava: “Faz tal coisa aqui”. Agora, eu tinha que chegar: “Oh, faz favor, faz para mim”; porque certamente ele não iria aceitar se eu falasse da mesma maneira. Eu tinha que falar assim para que ele fizesse e fizesse de boa vontade. (...) Então eu tinha que ter cuidado até no falar e no tratar as pessoas (Operadora II - Caustificação C da Riocell, 2001).*

Com o propósito de se desviarem de insinuações ou piadas que as expusessem moralmente perante os demais colegas e a chefia, as trabalhadoras inicialmente evitavam aproximação afetiva ou por simples empatia com os colegas de trabalho, bem como procuravam não se envolver em brincadeiras que permitissem aos operadores o abuso da confiança e do respeito. Ao mesmo tempo, porém, tinham que desenvolver o bom relacionamento característico entre colegas de trabalho.

*(...) Hoje em dia eu não sinto mais, mas na época eu senti muito, bah! Para começar, mulher no meio de um monte de homem tem aquele preconceito assim: “Não vale nada”. Era bem machista mesmo, naquela época em que todo mundo achava que ... ficavam me cuidando, se eu me dava muito com uma pessoa ou se eu conversava muito com uma pessoa, eles ficavam falando: “Aí, está muito amiguinha do Chico, está muito amiguinha do fulano, olha, vieram conversando juntos”. Esse tipo de coisa assim que eu tinha que ser amiga, mas ao mesmo tempo eu não podia me expor demais também, eu tinha que não deixar ninguém se aproximar demais porque senão isso poderia me prejudicar também ... não que eu me importasse com a minha reputação, porque falar de mim falavam igual, mas eu me importava que poderia me prejudicar profissionalmente ... (Operadora II - Caustificação C da Riocell, 2001).*

*Eles me respeitam como profissional, como mulher também. Isso é muito importante porque eu quando cheguei, eu sempre fui assim meio receosa, porque quando eu entrei aqui eu já sabia, de repente, “Ah, uma mulher trabalhando no meio de tantos homens”. Fica essa condição assim, e ainda tinha piadinha daqui e uma piadinha dali. Mas graças a Deus, eu nunca tive problemas, o pessoal sempre me respeitou. E de repente se teve alguma coisa, já de início eu já cortei, porque isso aí vai de assim: se tu deres corda, claro, aí eles aproveitam. (...) e eu já ficava na minha, não dava muita conversa, não dava corda, não dava o espaço pra eles chegarem com essas brincadeiras assim mais ousadas e nenhum tipo de brincadeira no início. Aí depois com o tempo a gente foi se entrosando e tal, aí surgiu aquela conversa mais folgada, mas nada de abuso, nada daquele lado assim de baixaria, de brincadeira assim mais ousada. Então quanto a isso não tive problemas (Operadora II - Enfardamento e Cortadeira da Riocell, 2001).*

Referindo-se ao espaço de cerca de 12 anos que havia entre ela e a primeira trabalhadora de produção contratada, uma operadora de área do digestor revelou, quiçá, ter sido esta a causa de não ter percebido resistência por parte dos colegas de trabalho, que a tratavam com zelo pelo fato de ser mulher. E, neste sentido, ela estrategicamente “aproveitava-se” desta situação para aprender sobre o seu trabalho com os operadores mais experientes:

*(...) Até acho que tive uma facilidade. É que na realidade fazia muitos anos que não tinha mulher na área da Riocell. Existe uma operadora que está hoje a 19 anos na fábrica, foi a primeira, mas como estágio normalmente eles pegavam meninos. Então fazia mais de 10 anos que aqui no nosso departamento não havia estagiária mulher, então claro, tu chegas num ambiente masculino e o pessoal te trata que nem um bibelô. E aí então o quê eu fazia? Tirava proveito disso para eu aprender. Eu sempre fui bem comunicativa, claro dentro do respeito, a gente fez uma amizade super boa (Operadora II - Digestor B da Riocell, 2001).*

Entretanto, mesmo tendo passado o intervalo de tempo entre a primeira contratação feminina para a fábrica e os seus 7 anos de empresa, no ambiente de trabalho ainda predominavam condições de trabalho “masculinizantes” pois, como constatará, não havia instalações sanitárias e nem vestiário para mulheres no setor onde trabalhava:

*(...) Não, até hoje não é adaptado (o ambiente, grifo meu). Aqui mesmo tem uma chave do banheiro masculino, quando eu entro, eu chiveio a porta, e tem também um outro banheiro masculino no painel que é só pra operadores ... mas a gente divide o mesmo espaço normalmente (Operadora II - Digestor B da Riocell, 2001).*

Uma outra operadora do enfardamento que, ao contrário, teve providenciado um banheiro feminino desde a sua chegada salientou, por outro lado, não ter havido modificações no uniforme, cujo corte ainda privilegiava as formas masculinas<sup>8</sup>.

*(...) Não tinha (banheiro feminino, grifo meu). Os supervisores me deram o banheiro deles que eles usavam, me deram a chave do banheiro, mandaram arrumar em condições pra eu poder usar. Porque a área não é preparada pra mulher. Tanto a roupa que a gente veste não é pra mulher, a roupa é geral para homem. A roupa a gente vai se adequando, não tem problema, não tem muita diferença, só a cintura mais larga, não tem problema. (...) Não tinha banheiro feminino. E aí eles me deram o banheiro deles. (...) aí quando eu entrei eles deram pra mim: “esse banheiro vai ficar pra ti, é pra uso teu”. O banheiro é pessoal, é meu (risos ....). [É de uso] meu e das mulheres que trabalham no laboratório, da limpeza e os visitantes” (Operadora II - Enfardamento e Cortadeira da Riocell, 2001).*

Na Riocell também não havia creche para os filhos das trabalhadoras no período em que a pesquisa foi realizada. No entanto, após o retorno da licença-maternidade as operadoras dispunham, por um período legal de 6 meses, de um horário para amamentar seus bebês. Cumpre destacar que, a partir de um determinado período avançado de gravidez quando já não podem mais realizar esforço físico, as operadoras de área são transferidas para exercer exclusivamente suas atividades de trabalho no painel de controle.

Por seu turno, a inexistência de instalações sanitárias e de vestuário feminino numa das áreas mais nobres da produção do ponto de vista da complexidade do conteúdo do trabalho e do grau tecnológico envolvido nesta etapa produtiva, a saber, a área da Caldeira, acabou constituindo um pretexto para impedir o acesso das trabalhadoras a esta área da produção. Conforme relatou o Planejador de Treinamento Operacional entrevistado e responsável à época pelos *trainees* contratados na Aracruz:

*(...) São 80 trainees: 14 no Pátio de Madeira; 10 na Caldeira; 06 na Caustificação-Forno-ETA; 28 na Secagem; 14 no Cozimento; 08 no Serviço Técnico (análise de laboratório). (...) São 22 mulheres, estão distribuídas em todas as áreas com exceção da caldeira. Por que não tem caldeira? Não tem nada de machismo. O que ocorreu foi o seguinte: as instalações sanitárias, instalações de vestiário na caldeira não estavam, não foi previsto, para recebê-las. (...) Elas precisam tomar banho, precisam trocar de roupa, precisam ter um lugar delas e lá não tem, não*

---

<sup>8</sup> Aspecto semelhante teria sido observado por Blass (2001) na indústria automotiva portuguesa.

*tem essas instalações, a área não estava preparada para isso (Planejador de Treinamento Operacional da Aracruz Celulose, 2001).*

Ao mesmo tempo, ao serem introduzidas num ambiente até então tradicional reduto de homens, as mulheres têm seus hábitos e comportamentos femininos podados e reeducados. Conforme foi relatado na entrevista que se segue:

*(...) O pessoal ainda tem aquela proteção: “mulher é de outra maneira”. Mas a orientação da empresa é não ter proteção, ou seja, o mesmo serviço que seja para um homem tem que ser para uma mulher, que não haja diferença nenhuma neste aspecto. Isto está sendo bem respeitado. Agora, tem “casinhos” assim que são, que nós podemos dizer assim que são picuinhas, que as pessoas às vezes reclamam. Por exemplo, hoje a gente já teve uma reclamação de que elas estão vindo, estão saltando do ônibus e entrando na fábrica e indo para a área de sandália aberta. Quer dizer, elas não estão preparadas também ainda para perceber que para transitar na área, nem que seja num espaço pequeno, tem que vir com sapato fechado. (...) Brincadeira existe. Brincadeira vai existir sempre porque seria até influenciar no clima do local (proibir, grifo meu). (...) Na verdade, vai ter que haver uma troca: elas se adaptarem ao sistema de palavrão, porque homem solta palavrão. (...) A mulher tem que ter um ouvido seletivo neste aspecto. Ela tem que saber até quando tem uma brincadeira, quando não é, quando é que o cara está extrapolando, quando não está (Planejador de Treinamento Operacional da Aracruz Celulose, 2001).*

Quanto à jornada extra-fábrica, as trabalhadoras entrevistadas da Riocell mencionaram o fato de serem auxiliadas por membros da família no que se refere à realização dos seus afazeres domésticos. Assim, a operadora de área do enfardamento que estava grávida de 7 meses à época da entrevista salientou ter a ajuda da sua mãe, a qual também pagava uma espécie de “mesada” para realizar os trabalhos domésticos rotineiros em seu lugar. Esta trabalhadora revelou ainda que, após o seu retorno da licença-maternidade, sua mãe também cuidaria do bebê. Por seu turno, a operadora de área do digestor destacou ser o seu marido o responsável pelas atividades domésticas e pelo cuidado do bebê. Seu cônjuge era ao mesmo tempo ex-colega e ex-operador de área do digestor da Riocell e estava desempregado há cerca de 1 ano no período em que a entrevista foi realizada.

Uma trabalhadora da área da manutenção, a única mulher na Aracruz a ocupar este posto em 1996, destacou a sobrecarga de trabalho a que estava submetida. Esta sobrecarga de trabalho era devida à redução do quadro de trabalhadores e à aquisição de múltiplas

funções e combinava-se com uma diversidade de papéis desempenhados por ela não apenas no interior da fábrica, mas também após a jornada de trabalho no espaço do lar. Neste sentido, a trabalhadora mencionou que tinha de conciliar o trabalho na fábrica com casa e família e com a vida acadêmica noturna, já que cursava uma faculdade de Ciências Contábeis em Colatina (ES), município vizinho ao de seu domicílio:

*(...) Às vezes eu saio daqui como se eu tivesse carregado cem quilos de pedra ... é coisa demais, parece que você não vai conseguir realizar aquilo... Eu sempre sei que eu vou ter que arranjar um tempo maior, o meu dia seguinte vai ter que ser mais longo entendeu? Às vezes eu saio daqui e sonho com as coisas que acontecem. (...) Eu faço tantas coisas, que às vezes quando me sobra um tempinho para pensar, eu não acredito que eu fiz aquilo tudo durante o dia, que o dia deu para eu fazer aquilo tudo, mas é uma necessidade. Eu tenho que ser esposa, eu tenho que ser empregada da Aracruz, eu tenho que dar atenção à minha filha ... para tudo eu tenho que ser um pouco ... eu tenho que controlar a minha empregada em casa, eu sou estudante. Então tudo eu tenho que monitorar. (...) Depois que a gente entra no ritmo não é difícil, é automático (Instrumentista de Manutenção da Aracruz Celulose, 26 anos, 2º grau completo, 1996).*

Por fim, cabe tecer algumas considerações sobre outras formas de inserção que as mulheres têm conseguido obter na indústria de processo do ramo de papel e celulose. Na Riocell, por exemplo, embora tenha sido possível constatar a presença de quatro **trabalhadoras** na unidade de celulose em postos de operadoras de área, na unidade de papel não existiam operadoras. A presença masculina nesta última era forte, sobretudo, em áreas intensivas em tecnologia (sala do painel de controle, área de preparação de massa, área do secador e no laboratório de pesquisa onde foi possível encontrar algumas estagiárias do curso de Química). Entretanto, na área de embalagem manual de resmas de papel havia 15 trabalhadoras vinculadas a uma empresa prestadora de serviço<sup>9</sup>, enquanto que a embalagem automática das bobinas de papel era feita por uma máquina operada por 1 trabalhador próprio da Riocell. Conforme fui informada pelos dois representantes da empresa que me acompanhavam durante a visita à unidade de papel, no passado, a Riocell empregara homens na área da embalagem manual. Entretanto, como os trabalhadores não

---

<sup>9</sup> No período em que a visita foi realizada existia nesta área da fábrica de papel da Riocell um total de 6 mesas com 2 mulheres em cada uma de suas pontas fazendo o embrulho das resmas; 1 outra mulher corria de mesa em mesa fazendo a separação das pilhas de papel com o cálibre (instrumento apropriado para auxiliar neste tipo de tarefa) em resmas de 250 folhas e outras 2 mulheres embalavam resmas de grandes dimensões (destinadas a editoras e gráficas).

se adaptaram a esta atividade monótona, repetitiva e que exige destreza manual, paciência e atenção, o trabalho foi destinado às mulheres por conta das convencionadas “habilidades femininas”.

É importante salientar que o trabalho na área do enfardamento é igualmente repetitivo e não exige esforços físicos extremos, como pude observar durante as visitas às empresas e conforme destacado pela própria operadora de enfardamento entrevistada. Ainda assim, esta é uma área que se notabiliza pela presença masculina, **não** havendo nas fábricas de celulose, nem mesmo aqui, a presença de mulheres nesse setor (que só foi constatada na Riocell). Uma hipótese a ser considerada para justificar a preferência pela mão-de-obra masculina neste caso refere-se à utilização intensiva de tecnologia nesta área, pois a linha é totalmente automatizada. Daí porque a presença feminina seja reduzida.

Nesta mesma direção, foi possível perceber nos últimos anos (tanto na Cenibra, quanto na Aracruz, Lwarcel, Jarí e VCP) a substituição do uso do trabalho masculino pelo uso intensivo do trabalho feminino terceirizado na área do viveiro de preparação de mudas de eucalipto. Pode-se conjecturar dois motivos para explicar esta mudança: (i) as ditas “habilidades femininas” e (ii) a quase inexistência do uso de tecnologias de ponta nesta etapa da produção florestal.

Estas considerações acerca do trabalho realizado por mulheres, principalmente nas pontas inicial e final da cadeia produtiva (viveiro e produtos acabados) em áreas onde não há necessariamente uma predominância das tecnologias mais complexas, confirmam as teses de Hirata (1994 e 2002) de que haveria a possibilidade de as mulheres responderem por trabalhos mais taylorizados nos setores em que é possível encontrar uma heterogeneidade tecnológica, enquanto os trabalhos mais complexos ligados à produção seriam realizados por homens.

Como também, nos setores em que mulheres e homens são atingidos pelo processo de modernização tecnológica, os postos intelectualmente mais ricos e qualificados em geral seriam ocupados por homens e o trabalho reservado às mulheres seria o precarizado, rotinizado e segregado mesmo em setores tradicionalmente “femininos” (Rizek e Leite, 1998; Segnini, 1998; Antunes, 1999; Hirata, 2002).

Os achados nas empresas de celulose pesquisadas confirmam o que foi observado por Hirata (2002). Segundo essa autora, excepcionalmente, quando as mulheres estão presentes na produção é possível encontrá-las nos escritórios, nos laboratórios de qualidade, nas fábricas de produtos acabados ou nos segmentos terminais do processo de trabalho. Isto é, as mulheres estariam ausentes de postos de trabalho técnicos e distantes dos modernos equipamentos de produção (Hirata, 2002). Havendo uma espécie de apropriação masculina da tecnologia nos ramos industriais tecnologicamente avançados, como é o caso da indústria de processo contínuo.

É possível afirmar, portanto, que a modernização tecnológica em curso na indústria de processo contínuo não alterou a divisão sexual do trabalho. Ao contrário, esta permaneceu praticamente intocada, reforçando as assimetrias de gênero e a identidade das unidades industriais como “fábricas de homens” (Hirata, 2002)<sup>10</sup>. Concordo com Wajcman (1998) que isto ocorre não porque a tecnologia seja uma força autônoma e determinante, mas a forma pela qual ela altera as relações de trabalho, o conteúdo do trabalho e a divisão sexual do trabalho é socialmente condicionada. Nesse sentido, as chances para reverter a divisão sexual do trabalho no interesse das trabalhadoras seriam obstaculizadas pelo poder masculino.

Não se trata, no entanto, de admitir a existência de um “maquiavelismo masculino” que conceberia a tecnologia para seu uso e interesse próprios e/ou que haveria uma convergência entre os interesses do capital e os dos homens enquanto sexo (Wajcman, 1998). Na realidade, segundo essa autora, determinadas tecnologias podem ser planejadas e elaboradas para serem preferencialmente utilizadas por mulheres, com a finalidade de desorganizar e minar o controle exercido pelos homens em ofícios específicos. Isto quer dizer que, as segregações de gênero são utilizadas na correlação de forças entre capital e trabalho e que as relações sociais associadas a um uso específico da tecnologia também incluem as dimensões de sexo, classe e etnia.

Penso ter mostrado até aqui o quanto as alterações no mercado de trabalho interno às empresas e na divisão sexual do trabalho guardam uma dimensão que é influenciada

---

<sup>10</sup> Para esta direção converge também o trabalho de Neves (2001).

tanto pelo conteúdo das estratégias gerenciais das empresas, quanto pelo uso de características biológicas de sua força-de-trabalho (sexo e idade) as quais, muitas vezes, sobrepujam os atributos adquiridos e a qualificação formal (escolaridade e tempo de serviço).

Embora as mulheres comecem timidamente a ocupar postos técnicos e de operação de campo em algumas fábricas de empresas líderes, há, na prática, uma permanência das assimetrias entre homens e mulheres que se manifesta na presença minoritária das trabalhadoras na produção, sobretudo, na ausência de sua participação nos postos de trabalho intensivos em tecnologia, dotados de maiores graus de responsabilidade, confiança das chefias, remuneração e de conteúdos mais complexos de trabalho<sup>11</sup>.

Em contrapartida, com a inclusão da terceirização nas estratégias gerenciais das empresas para concentrar seus esforços em atividades nucleares da produção e com maiores valores agregados, verifica-se um aumento gradativo e significativo da presença de mulheres em etapas produtivas que requerem menor qualificação, menores índices de escolarização, conteúdos mais simples de trabalho e menor remuneração. Este é o caso da produção de mudas de eucalipto, área em que as trabalhadoras terceirizadas substituíram, na sua grande maioria, a força-de-trabalho masculina própria, majoritariamente, alocada neste setor num passado recente.

Tal reforço das assimetrias de poder na esfera da produção é feito ao mesmo tempo em que são enaltecidas pelas empresas, as iniciativas tomadas no sentido de promover uma maior democratização dos espaços anteriormente monopolizados pelos homens nas fábricas. Todavia, o maior acesso das mulheres às empresas e às fábricas nos últimos anos não significou que houve um ganho de poder efetivo das trabalhadoras na produção. Na realidade, os postos-chave na produção e os espaços de poder na fábrica (aí entendidos os postos de operação com maiores *status* e aqueles de chefia nas unidades industriais) continuam e, ao que parece, permanecerão “blindados”, sendo ainda redutos marcadamente masculinos.

---

<sup>11</sup> De outro modo, como explicar o fato de que apenas em ocasiões específicas, como por exemplo, nos meses mais adiantados de gravidez, as operadoras de área sejam autorizadas a ocupar os postos de controle na produção?

Conforme consta na publicação de uma das empresas:

*“Pela própria natureza de suas atividades, a Aracruz tem um grande contingente de empregados do sexo masculino, mas as mulheres vêm ganhando espaço em áreas até bem pouco tempo dominadas pelos homens, por exemplo, na área operacional da fábrica. O número de mulheres nos quadros da empresa vem crescendo consistentemente. Nos últimos cinco anos, a participação do sexo feminino no efetivo próprio da empresa saltou de 2,8% para 11,6% em 2003”.*<sup>12</sup>

Cabe indagar se as iniciativas tomadas nesta direção, o foram menos com o propósito de diminuir as assimetrias de gênero no interior da fábrica, quebrando tabus e alterando a correlação de forças em favor da inserção das mulheres que, propriamente, para utilizá-las “cosmeticamente” como *marketing* institucional e simbólico seja para obter o consentimento e a aprovação dos trabalhadores, seja para divulgar a clientes, investidores e à sociedade a imagem de uma “empresa-cidadã” que desenvolve políticas avançadas de gestão da sua mão-de-obra, até mesmo de inclusão das minorias através do reconhecimento e rompimento das barreiras de gênero. Trata-se de construir um quadro de referências éticas e “politicamente corretas” da imagem da companhia, a fim de envolver tanto o público interno quanto externo, reforçando seus vínculos e a identificação com a empresa.

É necessário reconhecer, entretanto, que iniciativas nesta direção ajudam a explicitar as contradições sociais inerentes às políticas internas das empresas e a desmitificar barreiras que nunca tiveram fundamento, tendo sido, ao contrário, socialmente e/ou legalmente construídas. Por outro lado, da maneira como o discurso é construído pondo em relevo a imagem positiva da empresa (que passou a conceder espaço às mulheres) procura ocultar e impedir que os indivíduos tomem consciência dessas contradições, quais sejam, a de que há um crescimento da participação das mulheres no segmento, sim, mas estas ainda não conseguiram se apropriar (ou pelo menos disputar em condições de igualdade) dos postos estratégicos nas empresas, justamente porque permanece a estratificação em torno de sua condição feminina.

Outra questão que merece uma análise cuidadosa é de que formas e em que medida o processo de reestruturação organizacional via transformações na organização do trabalho,

---

<sup>12</sup> Aracruz em revista, ano 12, no. 139, outubro de 2004, p.14.

tendo na modernização tecnológica uma relevante mediadora, tem produzido e estruturado novas relações de poder no interior da fábrica e nos locais de trabalho, afetando a vida dos trabalhadores, e modificando as relações de força entre os diversos atores envolvidos na produção e que lograram permanecer nas empresas após os ajustes realizados no mercado de trabalho. É o que pretendo discutir no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO V: AS TRANSFORMAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A (RE)ESTRUTURAÇÃO DAS RELAÇÕES DE PODER NO INTERIOR DAS FÁBRICAS**

---

Até que ponto as deliberações gerenciais de caráter “técnico” para alcançar maiores índices de eficiência e de rendimento efetivo da mão-de-obra, ocultam uma dimensão “política”, produzindo implicações para os trabalhadores?

Como explicar a crise de autoridade, ou, a perda de poder e de espaço dos superiores imediatos dos trabalhadores?

Que papel desempenha a participação dos trabalhadores num contexto de globalização da produção, redefinição das estratégias de negócios das empresas, reestruturação das firmas e de acirramento da concorrência?

Qual a relação entre a reestruturação das empresas pesquisadas, as alterações de suas estratégias gerenciais em favor de uma maior racionalização e exploração do uso do trabalho e as mudanças nas condições de trabalho? Essas questões norteiam a linha de argumentação deste capítulo.

A seção 5.1 aborda especificamente as alterações no padrão tecnológico, as mudanças na organização e no conteúdo do trabalho dos trabalhadores da produção, sublinhando como dimensões centrais destes processos a reconfiguração das correlações de força entre chefes e trabalhadores do chão-de-fábrica.

A seção 5.2 analisa os mecanismos de participação como um recurso de poder para consolidar os novos métodos de gestão e concretizar as estratégias gerenciais das firmas. Por fim, a seção 5.3 trata das modificações nas condições de trabalho e seu significado (técnico e político) num contexto de intensificação do trabalho e de dinamismo tecnológico na indústria de celulose de mercado.

## 5.1 – As transformações na organização do trabalho

As **alterações no padrão tecnológico** que tiveram lugar nesta indústria, a partir dos anos 90, com a substituição de controladores analógicos por sistemas digitais de controladores distribuídos (SDCD) produziram efeitos e mudanças qualitativas tanto para o gerenciamento do processo produtivo, quanto para os trabalhadores e o conjunto dos atores envolvidos na produção.

Langlois (1996) destaca que, desde a invenção da primeira máquina de papel no século XIX que alterou os padrões de velocidade da produção, as tecnologias da informação e de eletrônica provocaram mudanças significativas na indústria de papel e celulose no que se refere ao controle de processo, à qualidade e à possibilidade de produzir novos produtos em uma mesma linha de produção.

Além de proporcionar flexibilidade a uma indústria tradicionalmente rígida, os controladores digitais de processo têm permitido uma maior otimização e um melhor gerenciamento da produção, conforme observado por Tertre (1989), Guerra (1994) e Carrion (1997) em estudos sobre seu uso na indústria petroquímica francesa e brasileira, e por Langlois (1996) em suas análises sobre a indústria de celulose e papel norte-americana. O potencial de melhoria do sistema está relacionado à possibilidade de diversificação da produção, permitindo às empresas atender a demandas variadas de distintos clientes bastando para isso apenas configurar a programação associada ao sistema. Outrossim, um conjunto de benefícios passou a estar relacionado com a otimização da produção, isto é, com o funcionamento ótimo dos equipamentos e o rendimento global das instalações<sup>1</sup>. Paralelamente, a implantação de modernos equipamentos de processo e de controles de processo semelhantes ao padrão digital utilizado no mercado internacional por empresas de primeira linha do setor amplia as possibilidades competitivas destas empresas frente aos produtores e ofertantes mundiais.

---

<sup>1</sup> Dentre as inúmeras facilidades que os controladores digitais de processo estão capacitados a oferecer podem ser citados, de acordo com Carvalho (1993) e Carrion e Garay (1997), a obtenção de dados diários e históricos do processo em tempo real, a racionalização de insumos, a melhoria na qualidade do produto, a possibilidade de alavancar o processo de aprendizagem tecnológica através das operações de simulação do funcionamento da fábrica, entre outros.

Ao mesmo tempo, a nova tecnologia de controle de processo levou a um aumento do controle da situação de trabalho e das práticas dos trabalhadores, ao permitir maior visibilidade da produtividade e do desempenho operacional de cada operador de painel e de sua equipe, isto é, dos operadores assistentes e/ou de campo. Aspecto que também foi observado por Carvalho (1991 e 1994-a e b), Langlois (1996) e Carrion (1997)<sup>2</sup>.

Abre-se aqui um parêntese para esclarecer a sistemática de trabalho entre estes dois grupos de trabalhadores, quais sejam, os operadores de painel (ou operadores de controle de processo) e os operadores de área (ou operadores de campo). Nas salas de controle de processo, os operadores de painel monitoram e executam atividades associadas ao funcionamento da fábrica via painel analógico ou terminal de computador de processo (sistema digital de controle distribuído ou SDCD). Esta tarefa conta com o apoio dos operadores de campo nas áreas que, por sua vez, realizam inspeções, ajustes de equipamentos e outras manobras que não podem ser efetuadas de maneira automatizada. Para tanto, os operadores de área mantêm estreita relação e comunicação com o operador de painel através de um rádio-comunicador. Ao mesmo tempo, os operadores de painel representam uma espécie de “líder” dos operadores de área e são os trabalhadores que mantêm um contato mais próximo com o seu superior imediato (um coordenador de turno, por exemplo).

Uma particularidade dos novos sistemas de controle de processo refere-se à sua aptidão para manter conectada toda a fábrica em rede, permitindo melhorar o gerenciamento e controle da produção tanto por parte dos operadores e técnicos de manutenção habilitados a manusear as informações por eles geradas, quanto por parte do quadro gerencial da fábrica que tem a possibilidade de acessar as informações desejadas a qualquer momento e de qualquer ponto interno ou externo à fábrica, necessitando somente uma senha de acesso a este sistema.

Sobretudo, uma última novidade incorporada aos sistemas digitais de controle distribuído de gerações mais recentes foram os sistemas supervisórios, os quais consistem

---

<sup>2</sup> Vale destacar o uso das novas tecnologias de processo como instrumento disciplinador e de controle sobre o trabalho na indústria de processo (Blauner, 1964; Gallie, 1978; Schmitz, 1988; Carvalho, 1993 e 1994; Castro, 1998; Druck, 2001; Guimarães, 2004).

em programas que têm a capacidade de registrar em sua memória o *modus operandis* dos operadores e, a partir daí, fazer correlações cruzando dados que eram de conhecimento individual e construído pelos trabalhadores ao longo dos seus anos de trabalho. Esses dados referem-se, por exemplo, a combinação de insumos que um operador X, num dia Y, da área Z utilizando a sua experiência (e contrariando as especificações recomendadas pela gerência, pela engenharia ou pela área de pesquisa & desenvolvimento) fez sobre a quantidade que julgava ótima de químicos, de água, vapor ou energia para reagir com determinada espécie de madeira e produzir uma celulose de qualidade tal, etc. (Santos, 1999).

Por seu turno, as **mudanças qualitativas na natureza e no conteúdo do trabalho** dos operadores da produção desta indústria, podem ser destacadas como as mais significativas do ponto de vista das transformações na organização do trabalho. Embora muitas vezes possam ter na tecnologia um mediador importante, estas transformações são socialmente construídas, tendo grande parte do seu conteúdo baseado em decisões gerenciais e, portanto, sociais, as quais denotam tanto uma perspectiva técnica fundamentada na busca de eficiência e racionalidade, quanto uma dimensão política de controle sobre a força-de-trabalho.

Com a introdução do SDCD e dos bancos de dados de informações de processo (*Process Information*, SAP, etc.), o primeiro efeito na rotina dos trabalhadores de painel foi o aprendizado de uma linguagem digital e a mudança no modo tradicional de interagir com os equipamentos de controle de processo. Este novo modo de interagir com a tecnologia de controle para supervisionar o processo produtivo nas suas várias etapas passou a requerer dos trabalhadores (mais que antes, quando os controladores analógicos davam o tom da operação), visão global da produção, maior velocidade de raciocínio e de resposta aos “estímulos” *online* se lhes apresentados. Estímulos que podem produzir impactos em sua área, bem como em toda a fábrica (que está conectada em rede ao sistema digital), nos custos de produção, na segurança de pessoas e equipamentos e no meio-ambiente. Tais são os aspectos enfatizados tanto pelas chefias quanto pelos trabalhadores no que concerne às exigências em curso para a produção.

Assim, sendo capaz de produzir uma grande massa de dados sobre o processo produtivo em tempo real e de controlar aspectos da produção e do trabalho com uma grande eficácia, o novo sistema passou a impor agilidade e maior ritmo à produção. Sobretudo, na medida em que pode cruzar e calcular inúmeras variáveis simultaneamente numa velocidade superior à capacidade humana, bem como rastrear e diagnosticar com maior precisão os possíveis desvios e falhas que poderiam ocorrer na produção, contribuiu para a obsolescência de funções até então consideradas estratégicas dentro da fábrica e para o desaparecimento de alguns níveis da escala hierárquica. Isto também significou redução de custos com a mão-de-obra cuja remuneração era mais elevada, a saber, os cargos de chefia, os encarregados e os supervisores.

Ademais, houve redução do número de trabalhadores da produção, pois o novo sistema além de eliminar grande parte das atividades manuais que eram realizadas nas áreas pelos operadores de campo e que passaram a ter um controle automático a partir do painel, também reuniu em apenas um monitor de vídeo um número significativo de etapas produtivas que podem ser supervisionadas por apenas um trabalhador, como foi o caso da área da Secagem da Jari, conforme descrito pelo Líder de Célula:

*(...) Hoje qualquer coisa e qualquer problema em vez de o operador estar olhando lá (na área, grifo meu), sinaliza no SDCD. Eu creio, fica melhor de trabalhar. Você automatizando fica melhor. Lógico, você acaba sendo obrigado a fazer reduções de pessoal porque acaba sobrando gente. Onde você tinha um painel para cada operador você coloca tudo no SDCD e 1 operador só olha tudo, porque você consegue confinar dentro de uma sala toda uma área industrial. Por exemplo, a metade desta plataforma está dentro de 2 computadores no painel. Então o operador está lá, tem aqueles 2 vídeos, ele fica olhando ali e operando. Qualquer anormalidade na área, (o SDCD, grifo meu) sinaliza para ele. Antes não, antes eu precisava de 1 operador em cada área para olhar. **Quanto reduziu, pergunto:** (...) Aqui deve ter caído uns 2 (operadores, grifo meu) por turno. Inclusive, eu tinha coordenador de turno, tinha supervisor que era responsável e hoje eu não tenho mais, o único supervisor aqui sou eu. (...) Tinha mais um pessoal que trabalhava, tinha engenheiro que ficava aqui na área também (Líder de Célula da Secagem e Enfardamento da Jari, 2002).*

Ao constatar o avanço tecnológico pelo qual tem passado o setor de papel e celulose nos últimos anos com o aparecimento de novos materiais, bem como de equipamentos de processo e de controle de processo mais sofisticados, o Gerente Geral da VCP-Jacareí

mencionou que, no futuro, as fábricas seriam controladas por apenas um trabalhador e um cachorro, cuja função seria a de vigiar o primeiro.

Entretanto, o novo sistema não funciona de maneira autônoma como faz parecer o efeito do “fetichismo”<sup>3</sup>. Ao contrário, alimenta-se do conhecimento tácito do trabalhador, seja por meio da supervisão e da manutenção de seu funcionamento; seja por meio de comandos socialmente construídos pela racionalidade humana, apre(e)ndidos e escolhidos pelo trabalhador como os mais corretos em situações específicas e que nutrirão sua capacidade de processar e gerar informações digitalmente e de dinamizar a produção.

Entrevistados em grupo, o Gerente Geral, o Gerente de Produção e o Gerente de Recursos Humanos da VCP-Jacareí salientaram a mudança de comportamento observada nos operadores a partir da introdução dos *softwares* de gerenciamento do processo produtivo (tais como: *Process Information* ou P.I., etc.) que, anteriormente, eram utilizados apenas pelas chefias. De acordo com o Gerente de Produção, o uso prioritário que se fez desta ferramenta microeletrônica num primeiro momento, quando de sua implantação no Brasil, foi uma espécie de “dedo-duro” dos operadores da produção. Pois, os gerentes e demais coordenadores, supervisores e engenheiros que tinham acesso a este banco de dados sobre a produção utilizavam-no como ferramenta de controle dos trabalhadores, já que era possível acessá-lo de qualquer ponto da fábrica ou de um local externo à mesma.

Aos poucos, num contexto de modernização tecnológica, bem como de redução do volume de emprego e dos níveis hierárquicos, o uso desta tecnologia foi sendo “democratizado” e, a partir de então, os trabalhadores foram sendo treinados a desvendar os múltiplos usos da mesma, como por exemplo: transportar a imensa gama de variáveis por ele produzida para aplicativos especializados em planilhas eletrônicas, com a finalidade de fazer estudos e estatísticas sobre a produção; realizar investigações e pesquisas, análises dos dados laboratoriais; produzir relatórios. Conforme dito pelos gerentes entrevistados, os

---

<sup>3</sup>Grosso modo, o fetichismo é entendido como um processo de obscurecimento e/ou inversão do real. Neste sentido, uma espécie de máscara revestiria e deturparia o entendimento espontâneo das propriedades sociais inerentes aos objetos do processo econômico das relações capitalistas de produção, dando-lhes uma conotação natural. Entretanto, essas propriedades não são naturais, tampouco, a máscara atribuída aos objetos do processo econômico uma ilusão; mas, formas sociais objetivas. Conforme Bottomore (1988:15), “o que na verdade é social aparece como natural; uma relação que é de exploração aparece como justa”. Importa à análise teórica, portanto, “abrir a caixa-preta” do conteúdo social que essas formas de aparência objetivas estão a ocultar (Marx, 1969; Napoleoni, 1981; Bottomore, 1988; Löwy, 1989).

distintos programas de informação de processo utilizados na maioria das fábricas brasileiras de celulose e papel permitem um melhor aproveitamento dos dados digitais produzidos pelos sistemas digitais de controle distribuído (que migram para esses bancos de dados).

Esses bancos de dados de informações de processo viabilizam a integração e o compartilhamento das informações relacionadas às diferentes etapas do processo de fabricação de celulose, dados antes restritos isoladamente aos usuários dos diversos sistemas de controle operacionais. Conseqüentemente, as informações podem migrar remotamente entre as áreas, facilitando a elaboração de relatórios, a identificação e a análise de problemas operacionais. Outro recurso é que o armazenamento integrado das informações facilita a investigação de problemas históricos ocorridos nas fábricas. Os bancos de dados de processo permitem, ainda, o acesso *online* a informações como volume da produção e indicadores de qualidade, permitindo um melhor acompanhamento do desempenho das empresas<sup>4</sup>.

Neste particular, portanto, uma modificação significativa constatada em todas as empresas do setor pesquisadas tendo produzido efeitos para as transformações no conteúdo do trabalho e para a (re)estruturação das relações de poder no interior da fábrica refere-se ao processo de difusão, expansão do volume e **“democratização” das informações até o chão-de-fábrica.**

A trajetória das informações até o seu destino passou a ser feita de forma quase que instantânea, eletrônica inclusive, e sem os obstáculos da passagem por distintos níveis hierárquicos. Estas informações referem-se à identificação e correção dos desvios operacionais da produção que, em grande parte, é feita pelo atual sistema de controle de processo. Antes da instalação dos sistemas digitais de controle, quando ocorriam quaisquer falhas no processo produtivo, esta identificação era feita pelos supervisores que, promovidos a esta função por serem considerados “peritos”, eram mais experientes que os operadores e também indicavam o caminho para a correção dos desvios.

---

<sup>4</sup> Fibra, Jornal da Cenibra, no. 229, Ano XVIII, novembro de 2004, p.4.

Desta forma, a implantação do novo sistema que mostra em um monitor, por meio de alarmes sonoros e visuais, todas as ocorrências e avarias nos equipamentos de processo e com o produto que está sendo processado (ao contrário dos antigos sistemas de controle pneumático e/ou analógico em que se tinha que “investigar” as causas dos desvios) implicou a redução da necessidade desse experto, restringindo sua posição estratégica e o poder que esta posição lhe conferia pelo saber que monopolizava. Tal como na visão de Foucault (1993-a, b e c), “saber e poder se implicam mutuamente”. Desta forma, se por um lado, a tecnologia mediou a quebra do monopólio deste saber visibilizando-o e tornando-o de domínio público dos trabalhadores da produção, por outro, sobretudo, coube à gerência colocar em prática a decisão política de minar o poder dos supervisores e de limitar sua posição estratégica dentro da fábrica, ao mesmo tempo, possibilitando aos trabalhadores da produção assumir a tarefa e o papel de “supervisores da tecnologia de informação”<sup>5</sup>.

Houve, assim, um alargamento da comunicação entre os níveis de coordenação e do chão-de-fábrica que se relaciona à maior circulação e ao movimento mais ágil de informações entre os representantes da direção e os trabalhadores e à diminuição de níveis hierárquicos. Com isso, um conjunto de dados e subsídios acerca da produção anteriormente concentrado entre superintendentes, chefes de departamento, chefes de seção, supervisores, encarregados de turno, engenheiros, etc. transbordou em direção aos trabalhadores quando estes níveis superiores foram suprimidos, desencadeando um processo de transferência de autonomia e responsabilidade aos trabalhadores da produção, como será visto mais adiante.

Foram também disponibilizadas informações relativas às estatísticas de produção, distribuição logística (data, horário, transporte/navio, destino, etc.), quantidades e produtos a serem produzidos, produção diária e mensal, custo de produção, custo de insumos, etc. Enviadas por meio de endereços eletrônicos diretamente aos operadores da produção, estas informações anteriormente percorriam um trajeto hierárquico significativo até chegar aos trabalhadores (ou nem chegavam!).

---

<sup>5</sup> A redução da supervisão direta foi também um aspecto observado por Lapointe (2000; 2000-a) em seis empresas de papel e celulose do Québec (Canadá). Também sobre este assunto consultar o artigo de Bélanger (2000).

A difusão e o compartilhamento deste *corpus* de dados com os trabalhadores é um elemento que impulsiona o processo produtivo a atingir uma velocidade e uma produtividade tal, que não advém apenas das modernas instalações tecnológicas projetadas para este fim. O tratamento dado pelos trabalhadores a essas informações ajuda a explicar, em parte, o interesse da direção no compartilhamento das mesmas e os recordes de produção diários, mensais e/ou anuais alcançados pelas empresas nos últimos anos.

Nesse ponto, permanece válida uma de minhas hipóteses, qual seja, de que a “troca” de informações com os trabalhadores da produção é um elemento crucial do processo de reestruturação produtiva das indústrias de processo contínuo e das empresas pesquisadas. Este intercâmbio tornou-se viável graças às novas tecnologias (informática e microeletrônica), mas também se deveu a certa disposição política das gerências em compartilhá-las com os trabalhadores.

Feito o enxugamento dos supervisores e níveis similares, o próximo passo era aperfeiçoar ainda mais a eficiência técnica por meio da racionalização do trabalho, aprimorando, ao mesmo tempo, os mecanismos de controle sobre a mão-de-obra. Para tanto, uma outra modificação na organização do trabalho observada nas fábricas pesquisadas foi a **centralização das salas de controle**. Trata-se, aqui, de estudar a distribuição espacial dos indivíduos, inserindo-os adequadamente no lugar em que sua eficácia seja máxima. Este “simple *insight*” recente das gerências tem a capacidade de produzir dois efeitos significativos tanto para a produção (dimensão técnica), quanto para os trabalhadores (dimensão política).

Por um lado, dinamiza o processo produtivo na medida em que promove a comunicação direta e a troca de informações entre os operadores de painel das diversas áreas, as quais representam etapas da produção que funcionam numa relação “cliente x fornecedor”. Outrora, quando as salas de controle eram pulverizadas pela fábrica, essa comunicação entre os operadores de painel era realizada mediante ramais telefônicos ou rádio. Assim, a depender do funcionamento ou do congestionamento das linhas telefônicas, a comunicação corria o risco de não ser imediata, como agora o é, bastando apenas voltar-se em direção ao colega para falar-lhe.

Por outro lado, a concentração dos operadores num mesmo recinto, reunindo painéis que representam diferentes etapas produtivas, tem o efeito de tornar a operação de todas as áreas aí agrupadas familiar aos operadores, descortinando um leque de benefícios para as empresas. Uma das vantagens refere-se à possibilidade de treinar os operadores em outras áreas sem, no entanto, afastá-los do seu local de trabalho interrompendo sua jornada e ter de pagar horas-extras ou instrutores para tanto. Uma segunda vantagem é a de que, com os operadores treinados a operar áreas produtivas distintas, é possível levar a cabo estratégias de controle de custos via maior exploração e racionalização do uso do trabalho. Além disso, a convivência dos diversos grupos de operadores que se encontram ao longo de turnos e turnos de trabalho acaba criando um espírito de corpo que favorece a disposição para resolução conjunta de problemas que surgem no cotidiano fabril, o intercâmbio de idéias e sugestões, a integração e, ao mesmo tempo, o controle permanente e o olhar de uns sobre os outros e suas respectivas situações de trabalho.

Ainda aqui cabe apontar para a procedência das hipóteses que orientam a análise, quais sejam, a de que a comunicação e a “quebra do monopólio” das informações são dimensões basilares do processo de reestruturação produtiva das empresas pesquisadas. Através do mecanismo da centralização dos operadores num só lugar, os trabalhadores são incitados a “falar” uns com os outros, manifestar idéias, expressar opiniões, emitir pareceres técnicos e discursar sobre o seu conhecimento. Sendo justamente, neste ponto, o de incitar a verbalização para em seguida capturar as práticas discursivas, em que as relações de saber e de poder são reconfiguradas, o conhecimento dos trabalhadores é (em parte) sondado, esquadrinhado e posto a disposição do “bem-comum” para fazer a fábrica produzir conforme um padrão ótimo. Neste sentido, a fábrica se concretiza como um local de produção, mas também como um espaço importante de formação e transmissão do saber.

Numa direção semelhante, ao analisar o processo de informatização na indústria norte-americana de papel e celulose, Langlois (1996) afirma que o acesso universal aos dados e às informações, e a maior comunicação entre os departamentos (administrativos, de comercialização, de produção, logística) e os trabalhadores da produção facilitam a integração do conjunto de operações no processo produtivo contínuo. Desta forma, as novas tecnologias da informação aliadas à democratização das informações aos

trabalhadores criariam integração e interdependência significativas no processo de produção. Integração esta que reclama, por outro lado, uma outra forma de integração, qual seja, a integração e a flexibilidade da estrutura organizacional. Neste sentido, para Langlois (1996) e Bélanger (2000), as mudanças na organização do trabalho em favor de uma organização flexível do trabalho são realizadas tendo em vista a obtenção de um maior grau de participação dos trabalhadores visando à elevação da produtividade.

Assim, dentro deste contexto das alterações na organização e divisão do trabalho, uma dimensão que merece atenção é **a flexibilidade funcional entre as atividades de operação de controle e operação de campo**. Se a mudança na base técnica proporcionou mudanças qualitativas na natureza ou conteúdo do trabalho dos operadores de controle, ao mesmo tempo simplificou tarefas e fragmentou parte do saber dos operadores de campo “sobreviventes”, para utilizar o termo empregado por Guimarães (2004) e Castro *et alli* (1998), pois mais parcelas do processo encontram-se remotamente controladas por sistema digital e, portanto, isentas de intervenção manual.

Na visão de Kern e Schumann (1998), velhas práticas são restabelecidas a partir da valorização destes atores, entre as quais a separação entre especialistas em planejamento representados por líderes de grupos (*teamleaders*) e por novos condutores de sistema (*systems controllers*), os quais têm poderes de controle e de instrução sobre uma maioria de executantes de campo. Neste contexto, um efeito que merece ser destacado é o da divisão de trabalho, demarcando ou favorecendo a integração das atividades de operadores de painel e de campo.

Desta forma, por um lado, as atividades desempenhadas pelo operador de painel poderiam ser identificadas como as mais complexas, mais “limpas”, dotadas de *status* supervisorio e, portanto, mais nobres e mais próximas das tarefas intelectuais da concepção. Por outro, o trabalho manual, mais simples e mais “sujo” realizado pelo operador de campo representaria, como verificam Tertre (1989) e Carvalho (1994-b), a execução. Entretanto, esta hierarquização no conhecimento do trabalho estaria associada menos à tecnologia *per se* que à preocupação com o controle sobre o trabalho pelas chefias, uma vez que a decisão sobre o conteúdo “qualificado” ou “desqualificado” deste seria uma

decisão política, competindo à gerência colocá-la ou não em prática (Wood, 1982; Schmitz, 1988; Carvalho, 1991 e 1994-a).

Alguns estudos empíricos, entre os quais o de Garay (1997), mostram que o processo de renovação tecnológica ocorrido em algumas plantas, combinado à decisão de utilizar uma força-de-trabalho mais polivalente, estaria levando a um processo de integração das funções entre operadores de campo e painel. Assim, os operadores realizariam ambas as atividades (campo e painel), e seriam incentivados a conhecer diferentes processos e unidades produtivas ora em suas fábricas de origem, ora em plantas de outras empresas<sup>6</sup>. Nas empresas pesquisadas, este intercâmbio entre o trabalho de campo e de painel só não foi verificado na Aracruz (Incel), onde permanece uma clara demarcação entre ambos<sup>7</sup>.

Assim, aos poucos, também os trabalhadores de área (ou campo) vão tendo sua rotina de trabalho alterada (com esta nova linguagem) com aquisição de novas funções, na medida em que são os substitutos dos operadores de controle nos horários de alimentação ou em períodos de ausência como férias e licenças. Neste sentido, os trabalhadores de área são autorizados por seus chefes a aprender a operação do SDCD e, por sua vez, os trabalhadores do painel são instruídos pela direção a treiná-los sempre que possível, como foi constatado em todas as empresas pesquisadas e destacado pelo gerente industrial da Riocell:

*(...) O que a gente faz é preparar o pessoal que é Operador II pra um dia ter condições de assumir o painel. Então eles têm treinamento, eles vão aprendendo com o tempo como operar painel, mas é um processo de investimento pra gente ter um banco de pessoas para serem aproveitadas no futuro (Gerente Industrial da Riocell, 2001).*

É também o caso dos “operadores-treinadores” da Aracruz que são responsáveis por acompanhar o desenvolvimento dos treinamentos e pela elaboração de material didático. Neste sentido, a empresa instalou salas de estudos anexas às salas de controle,

---

<sup>6</sup> Recentemente, as visitas técnicas a outras empresas do mesmo ramo - com porte e tecnologias semelhantes - têm se destacado como modalidade de treinamento dos trabalhadores da produção das empresas pesquisadas, possibilitando-os trocar informações e experiências com trabalhadores de outras fábricas nacionais e/ou estrangeiras.

<sup>7</sup> Em Santos (1999) eu já havia apontado para o caráter segregador entre os trabalhos de controle e de campo que ocorria nas fábricas desta empresa, tendo no reforço das hierarquias e das assimetrias na esfera do chão-de-fábrica um instrumento de controle gerencial.

onde estão disponíveis manuais de fornecedores, manuais operacionais, normas e procedimentos, vídeos explicativos, *softwares* simuladores para treinamento de processo e equipamentos. Também é relevante citar a criação de uma biblioteca eletrônica no setor da Secagem, contendo filmes técnicos, apostilas didáticas de cursos e/ou treinamentos técnicos, informações sobre equipamentos e procedimentos, artigos e publicações diversas relativas à área considerada<sup>8</sup>.

No caso da Cenibra, o principal aspecto a salientar é que não existe uma rigidez quanto ao conhecimento do trabalho seja do painel, seja do campo. A alternância entre campo e painel parece ser uma política específica das respectivas áreas produtivas que, conforme depoimentos colhidos, são mais ou pouco liberais no estímulo a esta prática. É o caso, por exemplo, do Pátio de Madeira em que alguns operadores de campo são treinados e habilitados a substituir os operadores de painel em casos de férias e nos horários de almoço e/ou jantar. No período da pesquisa de campo, em agosto de 2001, esta área estava em transição tecnológica para equipamentos digitais e o operador de campo entrevistado - um técnico em informática pela Escola Técnica Vale do Aço - operava os dois painéis (analógico e digital) na qualidade de “tirador de férias”.

Verificou-se também uma situação peculiar na área da Secagem desta empresa onde todos os três trabalhadores entrevistados disseram que não havia posto de trabalho fixo entre os operadores, os quais se revezavam semanalmente e, por vezes, até mesmo durante as oito horas da jornada de trabalho entre área e campo e nas Linhas 1 e 2. Um dos operadores de área estava há cerca de um mês em treinamento no SDCD, onde foi por mim entrevistado. Outro operador citou o exemplo da Aracruz onde, segundo ele, havia uma rígida divisão do trabalho entre trabalhadores de campo e painel, dando o contra-exemplo da área da Secagem na Cenibra:

*(...) Não existe: “esse aqui é só operador de área”, que é o caso da Aracruz. Na Aracruz existe o operador de máquina e o operador de área. O operador de área é só área. No nosso caso aqui não existe isso, o operador é treinado pra trabalhar em todas as funções. Eu sou operador, mas estou tirando férias do supervisor. E quando eu estou operador, eu trabalho em todas essas funções: que seja operador de área, que seja operador da Linha 1, que seja operador da Linha 2. Não existe: “esse*

---

<sup>8</sup> Fonte: Jornal da Aracruz, setembro de 2001.

*aqui é o operador da Linha 1, esse aqui é o operador da linha 2, esse aqui é o operador de área”. Não existe porque eles estão sempre se revezando. Às vezes até no mesmo dia, nas 8 horas de serviço, existe esse revezamento. Um sai, o outro fica, um precisa sair para ir ver alguma coisa, fica revezando” (Operador de Máquina de Secagem A da Cenibra, 2001).*

Já na área do Digestor-Branqueamento da Cenibra (considerada área “nobre” da produção), conforme revelou um dos operadores, o intercâmbio é mais comum entre os operadores de painel que trabalham numa mesma sala de controle do que entre os operadores de painel e de campo<sup>9</sup>. A troca entre operadores de painel e campo nesta área ocorre de forma esporádica e, ainda segundo o entrevistado, a depender do horário. Para ele, os horários nos quais há um menor contingente de pessoas na fábrica (das 16h às 0h e das 0h às 8h) permitem uma maior flexibilidade para o estabelecimento desta prática que o horário administrativo (das 8h às 16h). Entretanto, a filosofia geral expressa pela gerência é de que apenas aqueles operadores de campo com “potencial” têm a oportunidade de treinar no painel. Nas palavras do Coordenador de Fabricação de Celulose:

*(...) Quando tem esse intercâmbio é uma pessoa, aquela, é um operador de área que nós julgamos capaz e apto de crescer. Então aquela pessoa vai fazer um treinamento “on the job” como eu te disse, vai receber aquela preparação intensiva, etc. e tal. Não fazemos isso com todos. (Coordenador de Fabricação de Celulose da Cenibra, 2001).*

Por outro lado, nota-se uma “contínua preparação” dos trabalhadores para assumirem novas funções dentro da fábrica a qualquer momento. Esta espécie de “treinamento perpétuo” tanto na dimensão vertical (trabalhadores lotados em diferentes níveis hierárquicos) quanto na perspectiva horizontal (trabalhadores de mesmo nível hierárquico em distintos postos de trabalho), por seu turno, possibilita a aquisição de múltiplas habilidades, sejam técnicas, sejam de operação ou de gestão. Como foi o caso do operador da área da Secagem supracitado<sup>10</sup>, por exemplo, que estava substituindo seu supervisor em férias. Como destacado pelo Gerente de Produção:

---

<sup>9</sup> Daí os novos nomes dos cargos dos operadores: i) Operador de Branqueamento e Digestor; e, ii) Operador de Digestor e Branqueamento; ou seja, o primeiro refere-se a um operador originalmente do branqueamento que está sendo treinado no digestor para tornar-se um operador hábil nas duas áreas, e o segundo é um operador do digestor com habilidades para operar o branqueamento.

<sup>10</sup> Este operador, à época, com 34 anos de idade, 10 anos de empresa, 9 anos no cargo, Técnico em Mecânica e Contabilidade.

*(...) O cara que está na área ele está sendo treinado para ser operador de painel, o cara que é operador de branqueamento ele está sendo treinado para ser operador de digestor e vice-versa; o cara que é um operador ele está sendo treinado para ser um supervisor a todo momento (Gerente de Produção de Celulose da Cenibra, 2001).*

Por seu turno, na Lwarcel, os operadores lotados num mesmo departamento desempenham várias funções de natureza similar ou distinta, tanto no que concerne ao painel e ao campo, quanto no que se refere ao intercâmbio de áreas afins. Áreas produtivas afins são aquelas em que os processos produtivos, embora distintos, guardam certa afinidade em decorrência da similaridade dos processos físicos, químicos e mecânicos envolvidos na operação. Embora os “produtos” obtidos em cada área sejam diferenciados, tomam-se como exemplo de áreas afins as seguintes etapas produtivas: (i) pátio de madeira, digestor, branqueamento; (ii) caldeira de energia, turbo-gerador e desmineralização; (iii) caldeira de recuperação e utilidades, forno de cal e caustificação; e ainda, (iv) desaguadora, máquina de secagem, cortadeira e enfardamento. Como salientou um dos entrevistados nesta empresa:

*(...) Veja bem, hoje eu tenho o Ajudante, depois eu tenho o Assistente, o Operador e o Líder. É esse o organograma da operação da secagem. Então como eu tenho 3 máquinas hoje funcionando: Máquina 1, Máquina 2 e Desaguadora. O que acontece? Eles ficam se revezando. Uma semana uma pessoa está na Máquina 1, depois ele vai para a Desaguadora, volta pra a Máquina 1, às vezes precisa e ele vai para a Máquina 2. Ou seja, eu tenho revezamento não só de Máquina, como de posicionamento dentro de uma própria Máquina. Às vezes, o funcionário está numa região do preparo de massa, depois ele vai para a prensa, depois ele vai para a parte seca, vai lá para o acabamento. **E por que o senhor acha importante esse esquema, pergunto:** (...) Para que todos possam conhecer de forma igual a Máquina, porque se amanhã ou depois eu tenho um funcionário de alguma posição que faltou, eu tenho condições de pegar outros funcionários e pôr naquela posição. E, além disso, quando todos têm um conhecimento homogêneo da Máquina você acaba padronizando o funcionamento da Máquina e você reduz os desvios que possam ocorrer com essa Máquina (Supervisor de Secagem da Lwarcel, 2002).*

A integração entre o trabalho de painel e de campo em todos os casos analisados associa-se a quatro objetivos fundamentais. Em primeiro lugar, permite a flexibilidade funcional ao quadro de trabalhadores, evitando a desestabilização do processo em caso de férias, absenteísmo, licenças médicas, treinamento ou rotatividade dos operadores titulares

do painel. Em segundo lugar, padroniza o funcionamento do processo produtivo reduzindo desvios operacionais decorrentes da maneira individual de operar de cada operador. Em terceiro lugar, garante o permanente contato do operador de painel com a realidade “palpável” do processo produtivo, evitando que a falta desta proximidade física e visual concreta acarrete o esquecimento de partes do processo que ainda não se encontram representadas simbólica e virtualmente na tela dos sistemas digitais de controle de processo<sup>11</sup>. Por último, guarda uma dimensão política de controle sobre a força-de-trabalho relativizando a posição estratégica dos trabalhadores qualificados em seus postos de trabalho e tornando a empresa menos vulnerável ao monopólio do saber dos trabalhadores (Langlois, 1996; Gulowsen, 1989).

Dito de outro modo, na medida em que se trata de uma mão-de-obra extremamente qualificada que não está facilmente disponível no mercado formal de trabalho quando do recrutamento, sendo necessário treiná-la com treinamentos especiais (apenas dados pelas empresas ou seus respectivos fornecedores de equipamentos) para desenvolver habilidades específicas relativas àquele ambiente fabril (Guimarães, 2004; Gulowsen, 1989), a flexibilidade funcional realizada através da alternância de postos de trabalho constitui um mecanismo de poder das empresas para desestabilizar o monopólio e o controle que os trabalhadores têm sobre o conteúdo de seu trabalho.

Tratavam-se, entretanto, de práticas até então “informais”, isto é, que não eram oficializadas pelas empresas para não ferir o contrato de trabalho do ponto de vista da identidade funcional e da remuneração dos trabalhadores e que eram apontadas pelos sindicatos como “desvio de função”. Daí porque algumas empresas realizaram recentemente mudanças nas nomenclaturas dos cargos dos trabalhadores com a inclusão de maior número de atividades na descrição das novas funções, que passaram a ser

---

<sup>11</sup> Daí também porque a operação de área, necessariamente, constitui o primeiro degrau da carreira e etapa importante no desenvolvimento da qualificação do operador de painel na maior parte das empresas investigadas. A qualificação técnica do operador da indústria de processo contínuo, aqui considerada, refere-se aos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos mediante os treinamentos formais (relativos à química, física, métodos estatísticos, informática, etc.) e o tempo de experiência.

genéricas<sup>12</sup>, entre as quais se encontram as tarefas de pequenos reparos de manutenção. A mudança na nomenclatura dos cargos é um aspecto que será tratado mais adiante.

A título de exemplo, talvez seja importante mencionar que foi possível constatar uma diferença quanto ao grau de flexibilidade da mão-de-obra na produção nas empresas que visitei no Québec. Desta maneira, os trabalhadores canadenses têm que saber 1 ou 2 atividades a mais, para além daquelas que já realizam cotidianamente a fim de substituírem seus colegas em caso de ausência. Nas empresas brasileiras do mesmo setor, como visto, isto também acontece, porém os trabalhadores também têm que saber operar outras áreas de trabalho, realizar pequenos reparos em equipamentos, gerir recursos humanos e realizar atividades administrativas relacionadas ao seu posto de trabalho. Na empresa Cascades Inc., um dos operadores com quem tive a oportunidade de conversar, me revelou ter passado por vários níveis antes de chegar ao painel e que em sua área todos os trabalhadores precisavam saber realizar as tarefas de pelos menos dois níveis acima do nível em que está lotado, tendo em vista a necessidade de substituir os colegas em casos de folgas e férias.

Em Papier Stadacona, todos os dias, pelas mesmas razões encontradas nas empresas brasileiras, pelo menos duas horas por dia, operadores de painel e de campo fazem revezamento entre seus postos de trabalho. Além disso, cada operador tem que saber pelo menos duas funções acima da sua para o caso de eventuais substituições em caso de folga, férias ou licenças.

No entanto, o que chama atenção é uma diferença de abordagem quanto à necessidade de incorporar este aprendizado que excede à função cotidiana do trabalhador. Isto é, mesmo que os trabalhos de Lapointe *et alli* (2002 e 2002-c), Lapointe (2000-a, 2000-b e 2000-c e 1996) apontem para uma tendência ao alargamento das tarefas, à redução das classificações e à intensificação do ritmo de trabalho nas empresas canadenses por ele estudadas, conforme pude observar nas empresas brasileiras pesquisadas, em geral, a situação em que este aprendizado ocorreu (ou ainda está ocorrendo) estava associada ao enxugamento de mão-de-obra e, conseqüentemente, ao sobejo do trabalho dos que foram

---

<sup>12</sup> Por exemplo: Operador I e Operador II, no lugar de Operador de Painel do Digestor e Operador de Área do Digestor.

demitidos para os que permaneceram em seus postos de trabalho. Postos agora dotados de tarefas excessivas capazes de preencher toda a jornada de trabalho, conforme relatado pelos trabalhadores brasileiros.

Entretanto, o ponto crucial das alterações no conteúdo e na organização do trabalho nas empresas de celulose brasileiras refere-se à mensagem e/ou à “advertência” implícita nas entrelinhas, que tem sido a de que se não se atualizarem tecnológica e tecnicamente, se não estudarem e se não buscarem a sua *empregabilidade* e o seu *auto-desenvolvimento*<sup>13</sup>, se não se interessarem por aprender mais sobre o seu trabalho e o trabalho do outro, enfim, se não oferecerem “um algo mais” às empresas, os trabalhadores ficarão “para trás”, correndo o risco de serem substituídos. Abordagem que não pareceu ser a tônica das empresas canadenses que visitei e à qual a literatura especializada daquele país não alude. Isto pode estar relacionado à forte presença dos sindicatos nos locais de trabalho naquele país que acabaria inibindo tais práticas.

Uma outra dimensão da flexibilidade refere-se à **agregação de múltiplas tarefas ao escopo de trabalho** dos operadores, quais sejam: atividades de manutenção e atividades administrativas. Esta prática além de permitir o conhecimento global do processo, constitui-se num fator de competitividade para a empresa (Carvalho, 1993).

Deste modo, observando a transferência aos trabalhadores de parte das atividades de manutenção, Gulowsen (1989) destaca que prover os trabalhadores de ferramentas e habilidades para realizar tarefas relacionadas a uma “manutenção de primeira linha” (prática encontrada nas empresas por mim pesquisadas), ajuda a diminuir a importância estratégica dos trabalhadores altamente qualificados da manutenção. Além disso, esta flexibilidade permite às empresas ganharem um reforço no quadro de “mecânicos”, sem ter de contratar novos ou remunerá-los por esse trabalho excedente. Desta forma, ao incorporarem na jornada dos trabalhadores - sejam estes operadores e/ou técnicos de

---

<sup>13</sup> Neste trabalho, define-se por empregabilidade a partir dos indícios fornecidos pelos entrevistados, a capacidade de recolocar-se rapidamente no mercado formal de trabalho ao ser desligado de determinada organização de forma espontânea ou estimulada (desligamento espontâneo ou desligamento estimulado). E, por auto-desenvolvimento, a disposição para buscar, de modo independente, novas fontes de conhecimento e aprendizado, alargando a base do seu conhecimento cultural e profissional. Estes conceitos mostram-se convenientes na medida em que ao serem assimilados transferem aos trabalhadores a responsabilidade pela conservação e/ou obtenção do seu emprego, induzindo-os a se empenhar e a investir em sua própria formação e aprimoramento profissionais, podendo significar uma redução dos custos associados para as empresas.

manutenção - atividades dotadas de conteúdos de trabalho distintos, as empresas dispõem do emprego adicional de energias musculares e nervosas em favor de seu processo de valorização do capital. Como afirmou o gerente industrial da Riocell:

*(...) Então o mecânico que tem experiência no Picador às vezes está lá na Máquina de Secagem, às vezes está lá no Branqueamento. Eu não quero ter gente que só saiba fazer uma coisa. Meu pessoal tem que ser multidisciplinar, tanto é que nós nos últimos três anos temos investido em fazer com que os operadores também sejam e atuem com o conceito de multidisciplinariedade. Então todos têm curso de Mecânica Básica e eles atuam como mecânicos. Não aquela mecânica mais sofisticada, mas aquela de um primeiro combate. Em Paradas Gerais eles atuam. Eu já tenho em torno de 60% de operadores com curso de Hidráulica Básica; e eu tenho já um grupo de uns 12 operadores com curso de Solda e Oxicorte; e 6 pessoas agora vão fazer um curso de Conserto de Correias Transportadoras, essas de borracha. Então, no futuro, a gente quer cada vez mais que o operador também conheça essas coisas básicas de manutenção e possa fazer pequenas coisas. É importante para a empresa: (...) porque são mais pessoas a olhar, ou seja, quem olha só processo e não conhece muito de manutenção é a mesma coisa que tu olhares só com um olho, tu és caolho. Quer dizer, quando tu olhas para o todo e consegues enxergar o processo, mas também tu consegues enxergar que impacto o processo pode ter na manutenção do equipamento, na continuidade de um equipamento e vice-versa, o quanto aquele equipamento pode fazer falta para o processo, tu tens um operador mais completo, tu tens uma pessoa mais completa. Além do fato que se eu tenho 11 mecânicos e se eu puder ter “90 mecânicos” mesmo que seja para abrir alguma coisa: abrir um tanque, alinhar uma bomba, fazer esses serviços que não demandem tanta especialização; eu tenho mais gente trabalhando (Gerente Industrial da Riocell, 2001).*

Deve-se salientar a existência dos “Operadores Multifunção” na Riocell, que são determinados trabalhadores escolhidos pela empresa em cada turno de trabalho, os quais recebem salário diferenciado e são responsáveis pelas atividades de manutenção que venham a surgir durante a jornada em sua respectiva área de trabalho. Todavia, de acordo com o gerente de manutenção entrevistado, fazia-se necessário treinar todos os trabalhadores em manutenção porque a tendência era eliminar os “Plantões de 24 horas” de manutenção na empresa. Assim, alguns treinamentos foram fornecidos pela Riocell aos trabalhadores da operação: mecânica básica, hidráulica básica, solda, correias transportadoras, oxicorte, elétrica e instrumentação E, neste sentido, um dos operadores líderes do Departamento de Fabricação de Celulose (Deface) afirmou não haver plantão de manutenção mecânica no horário noturno e, muitas vezes, não ser necessário chamar o

plantão já que os próprios operadores conseguiram resolver os problemas surgidos, até que o pessoal especializado do horário administrativo assumisse, de fato, a ocorrência no dia seguinte.

Além disso, se no cotidiano os operadores em geral realizam pequenas manutenções, nos eventos legais de paradas gerais anuais ou nas paradas setoriais mensais das fábricas, os mesmos auxiliam manutenções relevantes. O depoimento de uma operadora de campo da Riocell é ilustrativo desta incorporação de múltiplas habilidades no escopo de trabalho dos trabalhadores:

*(...) Hoje em dia a gente também é mecânico. Então quando tem paradas - a gente já tem cursos de mecânica, de hidráulica. Eu mesma tenho o Senai de elétrica, de instrumentação, tudo dado pela Riocell - (...) Normalmente, em operação normal, são coisas pequenas que a gente faz. Tu resolves pequenos problemas, porque tu não tens uma experiência muito grande em manutenção. (...) Mas em parada geral tu auxilias grandes manutenções. **Então você sabe dar manutenção mecânica, instrumentação e elétrica?** Pergunto: (...) Sim. A Riocell implantou esse sistema de multifunção que a gente chama, e todos os operadores também saber dar ... (Operadora II/Digestor B da Riocell, 2001).*

Na Cenibra, uma modificação introduzida na rotina de trabalho dos operadores de campo foi o esquema do “Operador Mantenedor”, no qual determinados trabalhadores em seus respectivos turnos são treinados e recebem uma caixa de ferramentas semelhante a dos mecânicos para exercer pequenas atividades de manutenção, em geral, mecânica. De acordo com o Coordenador do Preparo de Madeira, o operador mantenedor é o homem de “terceira linha” da manutenção que faz o “cata-cata”. A chamada “primeira linha” seria a dos mecânicos do turno responsáveis pelas manutenções corretivas e a “segunda linha” seria representada pelo pessoal da manutenção preventiva do horário administrativo.

Por semelhante modo, destaca-se na Lwarcel a introdução gradativa da manutenção preventiva de equipamentos: a chamada *Total Preventive Maintenance* (TPM). Os operadores de processo são autorizados a realizar pequenas atividades de manutenção quando necessário e/ou até à chegada do pessoal especializado no problema a ser solucionado. A finalidade desta conscientização dos operadores é o prolongamento da vida útil dos equipamentos, como destacaram o Gerente Industrial e o Gerente de Manutenção da Lwarcel entrevistados.

Também na Aracruz os trabalhadores da produção são autorizados a realizar as manutenções de primeira linha (MPL). Para isso, foram instalados mini-almoxarifados com ferramentas em cada área de trabalho, a fim de que os operadores pudessem efetuar os reparos que se fizessem necessários. Em 1997, a empresa lançou cartilhas de bolso que explicavam e indicavam as atividades de manutenção de primeira linha a serem executadas diariamente pelos trabalhadores em cada turno. Estas cartilhas definiam a responsabilidade das equipes de trabalho acerca da MPL, da manutenção programada e dos serviços de emergência, as rotas a serem percorridas pelos operadores (de área) durante a jornada de trabalho, bem como detalhavam o *passo a passo* das atividades de MPL que deveriam ser executadas nos equipamentos específicos das respectivas áreas produtivas em que os operadores estavam lotados.

Nas unidades da VCP Jacareí há, a exemplo da Aracruz, o estabelecimento do esquema de rotas diárias de inspeção de equipamentos a serem realizadas pelos operadores de área, além do programa Manutenção Preventiva Total (TPM). Implantado em 1995, esse programa tem como objetivo alcançar, de acordo com o material divulgado pela empresa, “alto” nível de limpeza e organização, “alto” conhecimento de operação e manutenção, que os operadores realizem atividades de manutenção, “alta” eficiência, “alto” nível de automação e melhoria contínua<sup>14</sup>.

Um item que merece evidência é o fato de os operadores da Jarí não mais realizarem as atividades de manutenção, as quais comumente são autorizadas aos trabalhadores da maioria das empresas pesquisadas. No período em que a empresa foi visitada em março de 2002, conforme os depoimentos colhidos junto aos representantes da direção, a Jarí estava realizando uma revisão desta política que havia sido até então praticada. Um dos motivos apresentados pelos entrevistados referia-se às reivindicações do sindicato que se opunha a esta prática por considerá-la “desvio de função”. Assim, apenas nas paradas gerais (PG's) ou paradas programadas - nos quais a fábrica (ou parte dela) é desativada para inspeção e limpeza em equipamentos - é que os trabalhadores de produção eram autorizados a exercer

---

<sup>14</sup> A transferência de parte das atividades de manutenção para os trabalhadores da produção é uma tendência que vem, sistematicamente, ganhando terreno nas indústrias de processo contínuo de papel e celulose, como mostram os estudos empíricos de Lapointe (2000; 2000-a) em seis empresas canadenses.

atividades de manutenção em suas áreas, em geral, liderados por seus respectivos operadores de painel por sua maior experiência com o trabalho de campo.

As múltiplas funções adquiridas pela força-de-trabalho referem-se, até aqui, àquelas desempenhadas no âmbito da produção. Entretanto, houve também transferência aos trabalhadores de funções “administrativas” indiretamente relacionadas ao ato de produzir e até então dissociadas do escopo de trabalho do chão-de-fábrica, entre os quais: gerenciar os trabalhadores integrantes de uma equipe de trabalho, alimentar e atualizar o sistema de normatização de procedimentos com práticas de trabalho que servirão de base à construção de novos procedimentos, preencher requisições, além de realizar reuniões diárias de segurança no início da jornada de trabalho (as chamadas DDS’s ou Diálogo Direto de Segurança).

Para citar um exemplo, na VCP-Jacareí, um dos operadores de painel promovido a líder dos demais operadores de controle e de campo revelou durante entrevista não-gravada, em setembro de 2003, que suas principais atribuições passaram a ser administrativas. Ou seja, esse trabalhador passou a ser responsável por atividades relativas ao processo de produção e à manutenção que incluíam compras de insumos, gestão de terceiros (prestadores de serviços), programação de férias e folgas dos operadores, apoio à supervisão, etc..

A esta altura, talvez seja relevante esclarecer que este ciclo de mudanças na organização e divisão do trabalho (flexibilidade e polivalência) prepara o terreno e completa-se com as **alterações na estrutura organizacional dentro das fábricas**. Destaca-se o surgimento de funções características de chão-de-fábrica, porém com formatos “gerenciais” e administrativos e a extinção daquelas funções que se tornaram “obsoletas” do ponto de vista da estrutura hierárquica e do controle sobre a força-de-trabalho. Assim, a partir do achatamento da hierarquia com a eliminação dos níveis intermediários, deu-se o aparecimento de uma nova categoria gerencial, qual seja, a dos “líderes emergentes” que recebem denominações diversas conforme a planta produtiva considerada: Operador Líder (Riocell e VCP), Líder de Turno (Lwarcel e Jari), Coordenador de Turno (Aracruz).

A função desses “líderes” é gerenciar os aspectos técnicos do processo produtivo relacionados à produção, qualidade e manutenção. Nos horários administrativos (8h às 16h), os líderes ou coordenadores de turno atuam como apoio ao gerente industrial e demais coordenadores de áreas. Nos horários de turno (16h às 0h, 0h às 8h), aos sábados, aos domingos e feriados, isto é, quando a massa crítica de gerentes, coordenadores, engenheiros e técnicos não se encontra na fábrica, os líderes de turno assumem o gerenciamento pleno da produção.

Em geral, esses “emergentes” não dispõem de tradição e/ou formação administrativo-gerencial, ao contrário, têm origem operária e são escolhidos em função de seu conhecimento técnico profundo sobre o processo de produção. Ao serem promovidos a líderes de equipes, esses trabalhadores são treinados para assumir um novo papel na organização, isto é, fazer a mediação entre a gerência e os demais colegas de trabalho.

Um dos treinamentos comportamentais para líderes que estava sendo preparado no final de 2001 pela área de recursos humanos da Riocell, por exemplo, identificara a dificuldade de posicionamento dos Operadores Líderes frente ao grupo de trabalhadores. Na visão das duas representantes desta área, havia certo desconforto com relação à “identidade” da nova função assumida por esses líderes. Ou seja, esses trabalhadores sentiam-se divididos entre perder a aceitação do grupo de colegas por estarem representando a empresa e/ou desempenhar o papel esperado pela empresa e para o qual foram promovidos. Além da definição de papéis, esses treinamentos comportamentais voltados para trabalhadores promovidos a líderes também envolveriam o desenvolvimento de certas habilidades de gestão tais como: liderança, criatividade, trabalho em equipe, negociação - e poderiam envolver de acordo com a necessidade do Operador Líder a ser treinado, noções de matemática financeira, dicção, oratória, relacionamento interpessoal.

Conseqüência desta transferência de responsabilidade aos líderes e trabalhadores foi o esvaziamento e/ou a diminuição dos postos de supervisão direta na maior parte das empresas pesquisadas (Aracruz, Riocell, Lwarcel, Jarí e VCP). Na atual configuração desta função, cuja nomenclatura é variada entre as empresas, os supervisores “sobreviventes” passaram a ser responsáveis por todo o processo produtivo e não apenas por uma das áreas da fábrica como no passado.

Cabe salientar que alguns antigos supervisores foram transformados em Assistentes Técnicos de Produção, como foi o caso da Riocell, da Aracruz Celulose e da Lwarcel. Na Riocell, a finalidade desta função é atender às demandas técnicas da gerência, apoiar e substituir supervisores, gerenciar os custos dos departamentos de produção, controlar consumos de insumos, fazer a programação de produção mensal, realizar contatos com fornecedores de novos insumos, acompanhar testes de desenvolvimento de produtos, realizar levantamentos de dados e manter atualizada a documentação das normas ISO9000 e ISO14000.

Na Aracruz Celulose, a equipe de assistentes técnicos auxilia na tomada de decisões técnicas relativas ao processo produtivo; antecipa possíveis problemas que possam acontecer nas fábricas; planeja as atividades de médio prazo; observa e analisa (através de informações estatísticas) o desempenho do processo produtivo em seus diversos turnos, buscando contribuir para a sua uniformização e o seu aprimoramento a partir do treinamento e capacitação dos operadores; procura obter o consenso junto aos trabalhadores acerca de procedimentos e normas; e realiza a mediação entre o pessoal do horário administrativo e de turno e seus respectivos departamentos.

Na Aracruz, esta função foi criada em 1997 depois que a fábrica (Incel) passou por um processo de mudança em sua sistemática de trabalho: a reengenharia do Processo Produzir Celulose (ver Santos, 1999). Este modelo de gestão previa operadores com maiores responsabilidades, mais autonomia e a eliminação da função de supervisão do encarregado. Coube à nova função de assistente técnico a responsabilidade de atuar como um capacitador/facilitador para os trabalhadores da produção<sup>15</sup>.

Esta foi uma mudança qualitativa para a (re)estruturação das relações de poder no interior da fábrica já que, menos que fazer os trabalhadores cumprirem as ordens superiores estabelecidas nos planos de gestão, tal como faziam no passado, a função destes antigos supervisores (ou similares) que conseguiram permanecer nas unidades produtivas dado o seu alto grau de experiência e qualificação, passou a se resumir a emitir “pareceres” e conselhos técnicos sobre a atuação dos trabalhadores e a produção (ver Langlois, 1996).

---

<sup>15</sup> A equipe de assistentes técnicos da Aracruz é formada por 18 profissionais que se dividem em seis áreas do setor de produção: secagem, digestor, pátio de madeira, caldeira, caustificação e oficina (Jornal da Aracruz, nov/2001).

Uma vez que tal massa crítica não deve ser desperdiçada, correndo-se com isso o risco de fornecê-la aos concorrentes, os supervisores passaram de superiores imediatos dos trabalhadores a uma espécie de conselheiros (*staff*) dos mesmos, perdendo certo grau de responsabilidade direta sobre a produção, “*status*” e autoridade (poder de mando), a partir de então, atribuídos aos operadores de controle.

A autoridade desses superiores foi esvaziada. Entretanto, se por um lado, este achatamento da estrutura hierárquica insinua-se como repartição, delegação ou desmantelamento dos “feudos” de poder, por outro, oculta um reforçamento do mesmo em favor das empresas. Isto porque ao se “despersonificar” dos indivíduos que o exerciam, o poder se transforma, se pulveriza e se atomiza, não tem rosto, não mais coincide com a autoridade hierárquica, investe, circula e perpassa os trabalhadores, que devem agora recorrer a si próprios e não mais aos superiores imediatos, para dirimir questões relativas ao seu trabalho. Os trabalhadores terminam por interiorizar a lógica do poder disciplinar e de um “olhar invisível” que atravessa as relações tecidas no local de trabalho, devendo este penetrar de tal maneira nos indivíduos que estes adquiram de si mesmos a visão de quem os olha (ver Foucault, 1993-a, b e c; Pagès, 1993; Machado, 1988).

É bem verdade que este processo de “despersonificação” do poder é capaz de provocar crises associadas à perda de identidade e ao sentimento de insegurança, tanto dos chefes que perdem subordinados e têm seu “território” ameaçado, quanto dos trabalhadores que passam a ganhar maiores responsabilidades. Daí os treinamentos dedicados a trabalhar a dimensão comportamental para enraizar a identidade dos indivíduos nas empresas e reforçar a sua identificação com elas<sup>16</sup>, bem como as políticas de gestão do trabalho destinadas ao oferecimento de contrapartidas e construção do consentimento.

---

<sup>16</sup> Eis como Pagès *et alli* (1993) interpretam o processo de identificação que ocorre entre o indivíduo (o empregado) e o objeto (a empresa): “Ele identifica-se com a organização, com seus objetivos, com sua filosofia, com o trabalho que ela lhe propicia; ele chega a amar a sua servidão, pela qual, entretanto, sofre. Em suma, tudo que o prende à organização é ao mesmo tempo fonte de prazer e angústia (p.30). (...) Pela projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo se torna uma parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir de vivê-los inconscientemente sem os assumir. Inversamente, o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele. O resultado deste duplo processo é a identificação. (...) a organização torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele torna-se dependente dela, no sentido completo da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade. A transação entre o indivíduo e a organização funciona através desse par ambivalente: prazer e angústia” (p.146-147).

A reestruturação organizacional em curso na Jari – a exemplo das demais empresas - compreende a eliminação e/ou criação de funções na estrutura hierárquica, redução do número de chefias, mudanças nas nomenclaturas de alguns cargos e a implantação de uma estrutura organizacional constituída por Times (tal como mencionado no capítulo anterior)<sup>17</sup>. Desta forma, fazem parte da lista de funções “obsoletas” e que foram extintas da estrutura organizacional desta empresa: os chefes de departamento, os supervisores e os encarregados. Em contrapartida, foram criadas “funções de vanguarda e que estão no auge da moda” no atual mundo empresarial, sobretudo, nas empresas pesquisadas, tais como: coordenadores, líderes de célula e líderes de turno. Assim, os antigos “departamentos” de produção foram transformados em “células produtivas” e os chefes de produção e supervisores foram transformados em líderes de células. Além disso, houve aumento de um nível na escala hierárquica com a criação da função de Coordenador, cuja atribuição é coordenar as diversas células de uma mesma área produtiva (ou linha de produção) e apoiar o gerente industrial na tomada de decisões que, sobrecarregado e requisitado pelas áreas produtivas, era o principal responsável pela tomada de decisões de toda a produção. Desta forma, foram criadas quatro coordenadorias na Jari, a saber: de Produção de Celulose, de Recuperação e Utilidades, de Manutenção, e de Processos, Qualidade, Segurança e Meio Ambiente.

Quanto à VCP-Jacareí, empresa na qual as mudanças nas nomenclaturas de cargos têm sido efetuadas de forma gradativa, num primeiro momento, os chefes de produção foram transformados em “Facilitadores” e, atualmente, recebem o título de “Gestores”. A função dos facilitadores ou gestores é coordenar um determinado time. Destaca-se também a existência do “Supervisor de Turno” que é subordinado ao facilitador, tendo por função coordenar as turmas dentro de um time visando às metas operacionais pré-definidas em conjunto com o Facilitador. Além disso, acima dos gestores e facilitadores há os Coordenadores de Célula que são responsáveis por gerenciar e organizar um conjunto de times.

---

<sup>17</sup> De acordo com a empresa, define-se por Time um grupo de “pessoas que assumem o compromisso com os resultados (e não tarefas), com base em diretrizes e objetivos pré-estabelecidos”.

Em geral, para todas estas novas funções criadas permaneceu o princípio hierárquico, entretanto, para os poucos remanescentes destes níveis que lograram “sobreviver” nas empresas, as novas funções agregam, em geral, atividades mais complexas e de concepção (estudos, planejamentos, negociação, etc), maior número de tarefas (controle de custo e insumos, programação da produção mensal, levantamento e atualização de dados, etc), maior número de subordinados indiretos, responsabilidade sobre o conjunto da fábrica (e não mais sobre uma parte), exigência por habilidades comportamentais e relacionamento interpessoal adequado com pares e subordinados.

No que concerne aos trabalhadores, que também tiveram a nomenclatura de seus cargos alterada, as novas designações são genéricas, incorporam maior número de tarefas de mesma natureza (horizontal) de outras áreas, ampliando o escopo e a exploração do uso do seu trabalho. Assim, por exemplo, um trabalhador anteriormente lotado em uma sub-área da área da Utilidades da Jarí e/ou da Aracruz, a saber a evaporação e, portanto, intitulado “Operador de Área da Evaporação” passou a ser nomeado “Operador de Área da Utilidades”. Desta forma, este operador passou a ser requerido a intervir nas seguintes sub-áreas pertencentes à área da Utilidades: evaporação, caldeira de recuperação, turbina, planta de desmineralização, caldeira(s) de força, caustificação e forno.

Como mencionou o Gerente de Recuperação Química da VCP-Jacareí, em setembro de 2003, com o processo de automação ocorrido na unidade – no qual equipamentos de campo passaram a ser remotamente controlados a partir do SDCD – a área ficou “pequena” para os operadores de campo que tiveram o seu serviço reduzido naquele espaço, como também foram diminuídas as manobras corporais com os equipamentos de produção. Para exemplificar esta mudança, este gerente me mostrou *in loco* alguns equipamentos que fazem as análises de água, licor, pH, etc. de forma automática e enviam os resultados para o SDCD a serem avaliados pelo operador de painel. Esta atividade de coleta e análise de amostras era feita anteriormente por operadores de área, cuja tarefa atual é apenas supervisionar e inspecionar o funcionamento desses equipamentos analisadores, além de adicionar os reagentes necessários à análise num vasilhame específico para tal, etc.. Desta forma, este gerente destacou que, como o serviço nas áreas diminuiu, foram atribuídas

áreas adicionais à rotina de trabalho desse reduzido grupo de operadores de campo remanescentes.

Do mesmo modo, uma mudança na nomenclatura aconteceu também na Riocell. Um operador de campo da área do digestor que, anteriormente, era intitulado de “Operador de Área do Digestor” passou a ser considerado “Operador II”, que é o código para identificar os operadores de campo, diferenciando-os dos Operadores I que trabalham no controle de processo. Isto significa que este operador de campo está autorizado a atender a quaisquer das áreas do “Centro de Custo”<sup>18</sup> em que está lotado e não mais, apenas, à área do digestor, aumentando portanto sua área de atuação dentro na fábrica. Conforme destacou uma das operadoras entrevistadas:

*(...) Eu trabalho um pouco mais. Antes tu tinhas um cargo, tu eras: Operador de Área da Depuração Marrom. Ou tu eras: Operador de Área da Lavagem. Hoje em dia não. Hoje em dia tu és Operador II. O operador II pode operar a área aqui da Depuração e do Digestor, pode operar o painel da Depuração, pode operar a área do Flasch Dryer, o painel do Flasch Dryer, a área toda da Máquina de Secagem: Enfardamento, Cortadeira. Então ficou mais abrangente a tua atuação. E tu até te obrigas a ser mais flexível também. Na realidade, eu acho que a operação hoje, pelo menos dentro da Riocell, tu te obrigas a ser mais generalista. Tu não ficas muito específico numa área só. Tu tens que aprender um pouco de cada área. Eu mesma na realidade sei mais a depuração e o digestor, painel e área; mas eu me obrigo a ter que ficar às vezes 8 horas no Flasch – uma área que eu não sei muito – porque eu tenho que ir buscando, fazendo. Então dentro da Riocell essa foi uma das mudanças que a gente mais sentiu, porque na realidade tu tens que perder um pouco o amor que tu tens por aquela tua área, tu és obrigada a abranger os departamentos todos; auto se desenvolver porque na realidade tu não tens treinamento, tu tens que ir lá fazer. Claro, que tu estás com uma pessoa experiente junto – porque na realidade são dois operadores – normalmente quando falta alguém da parte experiente, fica um experiente e um que não sabe muito, então tu te obrigas a aprender com aquela pessoa ali, fazendo. (...) A gente tem muito a parte de multifunção (Operadora II/Digestor B da Riocell, 2001).*

As empresas têm buscado utilizar-se de todas as possibilidades e brechas para alcançar maiores índices de eficiência técnica e elevar sua lucratividade. Esta eficiência pode ser conseguida tanto por intermédio de mecanismos de renovação tecnológica (de processo e de controle de processo, desgargalamento da produção, informatização de

---

<sup>18</sup> Neste caso, centro de custo refere-se ao departamento de lotação dos empregados de uma determinada empresa.

procedimentos integrando vários departamentos e escritórios), quanto por meio de mudanças organizacionais (modificações na organização do trabalho, intensificação do trabalho, incentivo à participação, remuneração variável de acordo metas atingidas, controle de custos via terceirização de mão-de-obra, etc.).

As alterações na estrutura organizacional das fábricas, que associam a redução das classificações ocupacionais combinada com o alargamento de tarefas e a redução dos tempos mortos, representam mais uma das possibilidades de maximizar a eficiência operacional (ver Lapointe, 2000; 2000-a). Se por um lado, elas promovem uma maior racionalização e exploração do uso do trabalho, por outro, ampliam as chances de um controle mais refinado, porque sutil, sobre os trabalhadores. Isto porque, também remetem a um processo de **transferência de responsabilidade aos trabalhadores**.

Assim, nos últimos anos, aos operadores de painel tem sido transferida a responsabilidade por seu turno de trabalho, tanto no que se refere à gestão de sua equipe de trabalho (operadores de campo e assistentes), quanto no que concerne à produção: controle de qualidade e do ritmo de produção, controle de indicadores (pressão, temperatura, pH, produtos químicos, custos de produção), cuidados com os equipamentos e os riscos ambientais relacionados, controle da segurança dos empregados próprios e de terceiros, responsabilidade por acionar o serviço de manutenção. Este aumento da responsabilidade tem sido acompanhado de um relativo **ganho de autonomia** e está associado à diminuição dos níveis hierárquicos, à redução do número de supervisores e ao enxugamento da mão-de-obra, bem como ao advento dos modernos recursos tecnológicos disponibilizados aos trabalhadores da produção (anteriormente prerrogativa das chefias) e à necessidade de agilizar a tomada de decisões, evitando descontinuidades no processo produtivo.

Na Aracruz, por exemplo, se anteriormente os problemas operacionais eram sempre levados ao supervisor que, por seu turno, repassava-os ao coordenador de área e este os conduzia ao coordenador de fábrica; no atual sistema de trabalho os operadores são autorizados a fazer as correções necessárias à solução dos problemas da produção. Um instrumento que contribuiu para viabilizar esta transferência de responsabilidades foi o Sistema de Informação Incel disponibilizado aos trabalhadores e contendo informações da produção em tempo real. Os operadores também participam e conduzem reuniões: a)

diárias de operação; b) semanais de planejamento e de análise de incidentes; e c) anuais de integração e alinhamento de ações<sup>19</sup>.

Por sua vez, um operador da Cenibra revelou que a filosofia de trabalho dos operários quando do surgimento de eventuais problemas na produção era comunicar à chefia, sobretudo, a solução encontrada:

*(...) A função do operador é tentar sempre passar para o supervisor a **solução**: “aconteceu isso, foi feito isso e foi solucionado o problema” (grifo meu). (...) Ele tenta deixar o supervisor preocupado com outro tipo de serviço que não cabe a ele operador (Operador de Máquina de Secagem A da Cenibra, 2001).*

Estas atitudes do trabalhador relacionadas à autonomia e à iniciativa permitem a ocupação dos superiores imediatos com outras atividades inerentes à fábrica, entre as quais as atividades de planejamento, de análises de investimento, etc.. Trata-se da autonomia responsável, na visão de Gulowsen (1989), da qual dispõem os *company specialists*, isto é, aqueles trabalhadores que exercem suas atividades em salas de controle tecnologicamente avançadas e que desempenham tarefas diversas e complexas. Gulowsen (1989) destaca que, se por um lado, a satisfação no trabalho aumenta entre a maioria dos trabalhadores a partir deste ganho de autonomia, por outro lado, a estratégia da autonomia responsável (*responsible autonomy*) é mais perigosa para os trabalhadores que a estratégia do controle direto (*direct control*), na medida em que eles se tornam mais dependentes da empresa e mais propensos aos cuidados individuais que a ação coletiva; conquanto ambas as estratégias enfraqueçam a posição estratégica dos trabalhadores (ver Pagés *et alli*, 1993).

Deste modo, ao mesmo tempo em que os atuais desafios de compartilhamento da responsabilidade e da autonomia outorgadas pela gerência aos trabalhadores podem gerar um clima de maior satisfação no trabalho, num contexto em que recrudescem os apelos à produtividade e à qualidade, provocam ainda um reforço da tensão e do estresse a que estão habitualmente submetidos os trabalhadores da indústria de processo. Como revelado pelos trabalhadores:

*(...) A gente trabalha muito sobre tensão porque a área nos leva a isso, principalmente, porque eu trabalhei muito tempo na Cortadeira e essa*

---

<sup>19</sup> Fonte: Jornal Aracruz em Revista, janeiro de 2003.

*área leva a gente a ficar muito tenso. Eu acredito que a gente estressa muito, é muita responsabilidade, o nosso serviço é muita responsabilidade, a gente trabalha sob tensão na própria Máquina (de secagem, grifo meu). O processo nos leva a isso, velocidade, a própria atividade leva a isso (Operador de Máquina de Secagem B da Cenibra, 2001).*

Ademais, a necessidade da visão de conjunto, bem como das implicações que podem advir das interdependências de etapas produtivas e das necessidades do cliente interno a serem atendidas requerem e elevam o nível de responsabilidade, ao mesmo tempo em que a tradicional hierarquia é em parte substituída pelo auto-controle, pela disciplina dos trabalhadores e pela fiscalização recíproca dos trabalhadores de diversas áreas (Boltanski e Chiapello, 1999). Este olhar permanente de uns sobre os outros é possibilitado pelo monitoramento dos indicadores de produção disponibilizados em rede a todos os trabalhadores da produção (além de gerentes, coordenadores e supervisores), isto é, os indicadores de desempenho relativos à qualidade e ao volume de produtos recebidos e/ou enviados para outras áreas da fábrica, bem como outras variáveis operacionais relevantes à fabricação da polpa de celulose.

Assim, a noção de posto individual de trabalho é substituída por uma abordagem global e/ou coletiva associada ao conjunto do processo produtivo e à redução dos tempos de ciclo de fabricação de um produto e dos tempos de ajustamento dos equipamentos de produção. Neste sentido, a informatização da gestão da produção jogaria um papel significativo no que concerne às possibilidades do controle do processo de produção e dos resultados do trabalho, isto porque os parâmetros de regulação - muito dos quais podem ser acompanhados em tempo real - foram multiplicados (Lapointe, 2000-a; Lapointe *et alli*, 2002; Lapointe *et alli*, 2002-c).

Desta maneira, ao analisar a indústria de papel e celulose canadense, Lapointe (2000-a) ainda afirma que as novas formas de organização da produção combinariam o desenvolvimento simultâneo do controle e da autonomia. Isto é, se por um lado, a informatização e a padronização do trabalho ampliam as possibilidades de controle e renovam as formas pelas quais o controle é revestido; por outro, a fragilidade e a complexidade do sistema produtivo são tais que tornam imprescindível a intervenção humana e a autonomia dos trabalhadores de produção.

Ademais, a participação necessária dos trabalhadores no enriquecimento e na atualização dos procedimentos de standardização da produção, reforçaria a relevância da interferência humana e da autonomia (Lapointe *et alli*, 2002; Lapointe *et alli*, 2002-c; Lapointe, 2000-a; Lapointe, 2000-b; Lapointe, 2000-c; Lapointe, 1996). E ainda, a busca por racionalização e controle do trabalho dificilmente pode concretizar-se sem apelar à autonomia, à participação e ao engajamento dos trabalhadores (Lapointe *et alli*, 2002; Lapointe *et alli* 2002-c).

## **5.2 – A participação dos trabalhadores como um recurso político das estratégias gerenciais**

Avaliando o conjunto das alterações na forma como o trabalho é organizado e como a força-de-trabalho é distribuída e utilizada na produção, seja do ponto de vista técnico, seja do ponto de vista político, é possível decifrar um dos elementos-chave das estratégias gerenciais, qual seja, a **participação**, incitada a se manifestar através da adesão e do empenho dos trabalhadores.

Essas mudanças que evoluem de uma organização do trabalho baseada na perspectiva individual e na supervisão direta, para uma organização do trabalho fundamentada na dimensão grupal em que os trabalhadores internalizam uma espécie de controle social sobre o seu próprio trabalho, elevam a contribuição dos trabalhadores na produção (Bélanger, 2000). Neste sentido, os novos métodos de organização do trabalho que pressupõem a participação reclamam, sobretudo, tanto o engajamento psíquico, quanto o conhecimento tácito dos trabalhadores para reduzir desperdícios, resolver problemas com maior velocidade e regular o processo produtivo.

A participação pode ser estimulada a se manifestar por meio de três dimensões. A primeira delas, como já visto até aqui, dá-se via modificações na organização do trabalho que, realizadas de uma forma tal, acabam desencadeando o emprego maior de energia e empenho por parte dos trabalhadores, incitando a cooperação mútua entre eles.

A segunda estratégia é levada a termo por meio da introdução de dispositivos participativos. Estes dispositivos prevêm a formação de grupos de trabalho (os chamados grupos de melhoria), os quais podem reunir trabalhadores da produção e da manutenção, engenheiros, técnicos, integrantes da gerência, fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço com objetivo de solucionar problemas de produção, qualidade, custos, desperdícios, segurança ou de impactos ambientais<sup>20</sup>.

Há, ainda, uma terceira forma de estimular a participação que é realizada por meio do apelo ao comprometimento e à dimensão afetiva dos trabalhadores e, para tanto, as estratégias e os instrumentos de comunicação com o empregado jogam um papel crucial no sentido de construir um campo relacional, permeado de significados simbólicos, entre as empresas e os seus trabalhadores. Neste particular, conforme elucidam Pagès *et alli* (1993), a contribuição dos indivíduos para a produção passa a depender de forma significativa da persuasão, do enquadramento do indivíduo e da integração de sua visão social de mundo ao quadro de referências (crenças e valores) da empresa.

Cabem, por hora, algumas considerações relativas aos dispositivos participativos.

As empresas estudadas passaram a incentivar a participação dos trabalhadores em inovações incrementais relevantes para o processo produtivo por meio dos **programas participativos em melhoria contínua**. A finalidade desta metodologia é trazer à tona um conhecimento tácito que foi desenvolvido pelos trabalhadores ao longo dos anos de experiência com a fábrica, transformando-o em inovações incrementais que elevem a eficiência do processo produtivo e a maximização da lucratividade das empresas. Por meio desse mecanismo as idéias são verbalizadas, estudadas e somente implantadas se constatada sua capacidade de reduzir custos, diminuir perdas, aumentar a capacidade produtiva, reduzir o número de paradas operacionais, eliminar causas de desvios de qualidade, reduzir o impacto ambiental, aumentar a receita<sup>21</sup>. Esta prática também mostra sua eficácia na

---

<sup>20</sup> Os problemas e as soluções são apresentados pelos trabalhadores e o papel dos engenheiros e representantes da direção é analisar a viabilidade técnica e econômica das proposições, bem como orientar os trabalhadores na realização dos projetos de melhoria emitindo pareceres concernentes à possibilidade de sua execução.

<sup>21</sup> Esses programas, segundo Carvalho (1994-a) e Kern e Schumann (1998), têm como objetivo a constituição de espaços e instrumentos formais para utilizar o conhecimento do processo produtivo acumulado pelos operadores ao longo dos anos a fim de melhorar a competitividade das empresas.

elevação do aprendizado tecnológico da planta produtiva e, conforme um consultor técnico do Deplae/Deprev da Riocell entrevistado, tem sido utilizada como uma modalidade de treinamento para os trabalhadores com menos experiência, os quais participam dos grupos de discussão de melhorias junto aos operadores mais experientes.

Embora os trabalhadores não sejam obrigados a colaborar com sugestões, aqueles que o fazem são vistos com “bons olhos” pelas chefias e passam a gozar de determinadas prerrogativas tanto nas avaliações de desempenho, quanto em questões que envolvem oportunidades concedidas pelas empresas, tais como: financiamento de participações em congressos e/ou reuniões científicas para apresentar um trabalho de melhoria, pagamento de viagens para treinamento e/ou cursos, etc.. Ações que têm o propósito de estimular o sentimento de competição e de disputa entre os trabalhadores, na medida em que contrapõem no terreno da competência, da capacidade e da aprovação pela empresa aqueles que têm *versus* os que não têm melhorias apresentadas. O depoimento, a seguir, é elucidativo a respeito:

*(...) Hoje os funcionários já têm uma idéia de que é muito bom ele levar a idéia para o gerente ... então já faz parte ... na Avaliação de Desempenho: “Pô, você não trouxe nenhuma inovação, não trouxe nenhuma idéia...” Isso tem um monitoramento. (...) O cara recebe o resultado disso: “Por que que o fulano de tal está indo participar de um encontro de operadores lá na fábrica da VCP (e eu não, grifo meu)?” “Porque ele sabe inglês, porque ele está fazendo curso de Engenharia sem ninguém pedir, porque ele apresentou 3 ou 4 mudanças, aquele negócio foi idéia dele, por isso. O ano que vem tem outro (evento, grifo meu)” ... Tipo assim: “Você não vai deixar ele ir de novo não é?... Senão ele vai de novo ...” (Gerente de Produção de Celulose da Cenibra, 2001).*

Alguns trabalhadores, todavia, percebem este movimento de exacerbação da concorrência ensejado pelas empresas, denunciando que tais programas instigam a discórdia e uma corrida desenfreada entre os colegas para apresentar “em primeira mão”, como num “furo de reportagem”, a propriedade das idéias, algumas das quais, entretanto, surgiram de discussões conjuntas entre os operadores durante a jornada de trabalho.

*(...) No dia em que foi lançado o grupo de melhorias, foi até no auditório, a empolgação era demais. O que saiu gente fazendo melhoria aqui nessa área! Eu até presenciei uma briga, aqui dentro, entre os operadores: “Ah, porque você pegou minha melhoria”. “Pô essa melhoria é minha”. É uma coisa importante [para a] empresa, aquela briga, ... porque o pessoal estava*

interessado em contribuir para o sistema (Operador de Digestor da Aracruz, 1998).

Desse modo, há, nos últimos anos uma maior disposição das empresas para discutir idéias e/ou inovações incrementais propostas pelos trabalhadores. Como há também, uma maior inclinação em ouvir opiniões e discutir com os trabalhadores as mudanças que serão implementadas na produção. Entretanto, percebe-se pelo teor do discurso dos trabalhadores que o debate acerca dessas alterações limita-se ao aspecto técnico dos equipamentos e/ou da produção. Trata-se de uma *participação sem poder*, para usar a expressão cunhada por Lapointe (2000; 2000-a), isto é, aquela que visa simplesmente à melhoria do desempenho do processo produtivo, mas que não contempla questões relativas às relações de trabalho e de emprego, ou ainda, a apropriação do processo de tomada de decisões pelos trabalhadores, ou, o compartilhamento do poder de decisão dos empregadores com esses últimos e seus representantes sindicais<sup>22</sup>. Como apontam os trabalhadores:

*De uns tempos pra cá você tem mais liberdade para opinar. Coisa que pelos menos os operadores mais antigos falam que não tinham. Não tinha esse negócio de virar e falar assim: “Ah eu acho que se fizesse isso, isso e isso poderia dar certo”. Não está ainda num nível que no meu modo de pensar é o ideal, não está, mas já melhorou bastante (Operador de Máquina de Secagem C da Cenibra, 2001).*

*(...) Você discute (as mudanças, grifo meu), mas a empresa já tem a posição dela: por que vai ser feito, o quê ela precisa fazer, o quê ela vai ganhar com isso. Ela já tem a posição, você está sempre discutindo tentando melhorar alguma coisa, principalmente, modernização da linha, é muito aceito na nossa área que os operadores discutam e dêem sugestões ... (Operador de Máquina de Secagem A da Cenibra, 2001)*

Destaca-se a implantação na Jari, em janeiro de 2002, do programa de participação Geração de Novas Idéias e Oportunidades (GENIO) e a instituição do Prêmio Anual da Criatividade. O objetivo é fomentar a geração de idéias, estimular a criatividade e formar um Banco de Idéias à disposição da empresa. As idéias são analisadas segundo critérios de retorno financeiro, inovação e originalidade e aquelas viáveis premiadas com um valor

---

<sup>22</sup> Para esse autor, a *participação com poder* implicaria a participação da mão-de-obra na tomada de decisões. Quanto à *participação sem poder*, os trabalhadores limitar-se-iam à comunicação de determinadas informações acerca da produção e à emissão de suas respectivas opiniões, reservando-se a direção o direito de decidir (Lapointe, 2000-a).

simbólico em dinheiro de R\$ 30,00 a ser direcionado à pessoa ou ao grupo mentor. Se a idéia for implantada, o Prêmio GENIO pode variar de R\$ 100 a R\$ 5 mil mediante a *assinatura do termo de transferência da idéia*. O Prêmio Anual da Criatividade é destinado à pessoa e/ou à equipe que apresentar o maior número de idéias viáveis do ano e/ou as idéias mais criativas. O programa define ainda responsabilidades para (i) a Diretoria, (ii) o Especialista em Gestão da Qualidade, (iii) o Coordenador da equipe beneficiada e (iv) para todos os trabalhadores, cuja responsabilidade é participar do programa GENIO<sup>23</sup>.

A participação dos trabalhadores na discussão das melhorias sugeridas além daquela prevista no programa GENIO, também era e é feita, nesta empresa, por meio de dinâmicas de grupo após o horário de trabalho. Nessas reuniões, o condutor (coordenador ou líder de célula) joga o papel de instigar a inteligência e o conhecimento dos trabalhadores, por meio de debates e análise dos problemas da produção, de forma a viabilizar a redução de custos e o retorno financeiro para a empresa.

A Riocell, por seu turno, introduziu um programa participativo denominado Melhoria do Resultado Operacional (MRO), em 1998, no âmbito do qual são realizadas discussões em grupo acerca de problemas técnicos das diversas áreas da fábrica. A avaliação do Gerente Industrial sobre o programa é reveladora da necessidade de apropriação do saber dos trabalhadores para a maximização da lucratividade da empresa:

*(...) Então é óbvio que a empresa estimula esse tipo de coisa porque sabe que o tempo em que tu tinhas 1 ou 2 ou 3 cabeças pensando não é ... , é melhor ter 93 cabeças pensando porque a gente obtém bem mais resultados. A gente dá todo apoio. (...) Primeiro, obviamente, houve um foco grande na redução de custo: melhoria do resultado, redução de perdas, melhoria da qualidade, enfim, redução de custos; mas também criar esse espírito de as pessoas começarem a buscar oportunidades de melhoria (Gerente Industrial da Riocell, 2001).*

---

<sup>23</sup> Fonte: Programa GENIO, Documento Interno da Coordenação de Gestão da Qualidade, 19/10/2001, 7p.

Para estimular a participação dos trabalhadores, a empresa introduziu um esquema de recompensa monetária que remunera o autor da melhoria em até 10% sobre o retorno do investimento dos primeiros seis meses ou até o limite de R\$ 5 mil<sup>24</sup>.

Apenas para ilustrar a dimensão da contribuição econômica e os resultados economicamente quantificáveis das sugestões dos trabalhadores para a Riocell, o grupo de melhorias de uma das áreas da fábrica (a Planta de Cloro-Soda), obteve no ano de 2000 ganhos para a empresa da ordem de R\$ 676.339,17 e até julho de 2001 cerca de R\$ 1.788.077,46<sup>25</sup>. Enquanto um outro grupo da Estação de Tratamento de Efluentes obteve com as melhorias sugeridas e implementadas uma economia da ordem de R\$ 138.679,00/mês ou R\$ 1.664.148,00/ano.

A difusão e a apropriação do conhecimento tácito oriundo do chão-de-fábrica tornavam-se explícitos com a apresentação dos resultados obtidos pelos grupos de trabalho em congressos especializados internos e externos ao Grupo Klabin<sup>26</sup>. Este conhecimento uma vez em domínio público poderá ser utilizado, guardadas as devidas especificidades de processo produtivo, para aperfeiçoar e maximizar a lucratividade de outras unidades fabris do mesmo segmento. Assim, em 2001, além da participação como “panelistas”, alguns empregados da Riocell também participaram como integrantes de comissões julgadoras em um evento interno (Trabalhos Internos de Melhorias – TIM’s) para avaliar trabalhos de empregados lotados em outras empresas do Grupo Klabin. Além disso, ao setor de Recursos Humanos da empresa-sede deste evento (Klabin Papéis, em Telêmaco Borba-PR), foi disponibilizada uma cópia dos resultados de trabalhos dos operários da Riocell para posterior avaliação e comparação com os métodos semelhantes aos daquela empresa.

---

<sup>24</sup> Esta recompensa monetária não foi verificada na Aracruz. Na Cenibra há apenas brindes simbólicos como fogão, geladeira, televisão, viagens, etc.

<sup>25</sup> Este grupo foi formado em 17 de março de 1999 e em 2001 (ano da pesquisa de campo na Riocell) era composto por 13 pessoas: 7 Operadores II (área ou campo), 3 Operadores I (painel), 1 Operador líder, 1 Assistente técnico e 1 Consultor técnico. De acordo com um documento disponibilizado pela empresa acerca dos objetivos e resultados dos grupos de melhoria, “a função do operador líder é agendar as reuniões e conduzi-las. Os operadores I e II levantam as dificuldades operacionais relativas a cada problema para discussão no grupo, implementando os procedimentos operacionais e/ou coletando dados decididos nas reuniões. A função do assistente técnico é ser um facilitador para o grupo de área na resolução das atividades definidas, fazendo ligação do grupo com a fábrica, disponibilizando os recursos necessários seja de ordem material, projeto/engenharia ou outros. O consultor técnico coloca o grupo em contato com fornecedores de tecnologias, matéria-prima e outros, providenciando suporte técnico e material. A função do consultor técnico complementa a do assistente técnico e vice-versa”.

<sup>26</sup> À época a Riocell pertencia ao Grupo Klabin.

Para além da participação dos trabalhadores no Programa de Melhoria do Resultado Operacional, a empresa requer também sua participação em outros programas internos, tais como os de Auditoria da Qualidade, Auditorias Internas, Auditorias Externas, etc.. A disposição dos trabalhadores para participar em todos esses programas é considerada nas avaliações de desempenho da Riocell.

Nos casos da Jari e da Riocell, embora a participação seja um elemento-chave tanto para abrir a “caixa-preta” e desencadear processos inovativos, quanto para elevar a competitividade das empresas -, se considerarmos a energia, a dedicação e o comprometimento dos trabalhadores com os grupos de discussão de melhorias (seja durante a jornada, seja após o horário de trabalho sem que essas horas-extras de trabalho sejam remuneradas), se considerarmos ainda os benefícios com redução de perdas/desperdícios, a redução dos custos com manutenção e os ganhos auferidos pelas empresas com a experiência e o conhecimento dos trabalhadores traduzidos em inovações incrementais, as contrapartidas por esta participação têm sido desproporcionais e irrisórias.

Nos casos da Cenibra, Lwarcel e Aracruz, como será visto mais adiante, as contrapartidas são simbólicas ou mesmo inexitem, sendo a participação encarada pelas empresas como uma espécie de “obrigação” implícita do trabalhador. Mais que isso, trata-se de um mecanismo pelo qual os trabalhadores são seduzidos ou constrangidos a “entregar e colocar à disposição” da empresa aquela última “ferramenta” que ainda tinham (ou têm) de realmente seu (o *savoir-faire*), sob pena de não receberem a aprovação e o reconhecimento da empresa e tudo o que isso significa no terreno das relações tecidas entre o “Eu” e o “Outro”, respectivamente, os trabalhadores e a empresa (ver Enriquèz, 1974 e Pagès *et alli*, 1993). A dimensão concreta da apropriação do conhecimento tácito do trabalhador se realiza no ritual da assinatura do termo de transferência das idéias, que a partir de então, passam a ser patenteadas e consideradas como de propriedade intelectual da empresa. Uma vez transferido e patenteado, o conhecimento do trabalhador ainda é capaz de gerar, por determinado período, recursos financeiros para a empresa detentora da patente, cada vez que utilizado por outras empresas.

Destacam-se, ainda, os programas de participação dos empregados por meio de sugestões como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's) existentes na Cenibra desde

1993 e os Comitês de Criatividade e Ação (CRIA). As sugestões implantadas são premiadas com brindes simbólicos como eletrodomésticos e viagens de final de semana. Entretanto, a filosofia difundida pelos organizadores do programa aos seus participantes é a de que a participação não vise apenas aos prêmios concedidos, mas à melhoria das condições de trabalho na empresa. Os CCQ's na Cenibra estavam reunidos em 12 grupos envolvendo cerca de 60 empregados. No entanto, conforme o Coordenador do Sistema de Qualidade, a meta era dobrar este número até o final de 2003. É relevante ressaltar três encontros realizados entre os Círculos de Controle de Qualidade das empresas da região do Vale do Aço, em março e abril de 2003, reunindo trabalhadores “circulistas” da Cenibra, Usiminas, Viação Águia Branca, Cemig e Acesita<sup>27</sup>.

Além disso, em fevereiro de 2002 a empresa lançou mais um programa participativo: o Programa de Sugestões Cenibra (PSC). E entre abril e dezembro deste ano foram encaminhadas 130 propostas de melhorias, isto é, cerca de 10 novas idéias por mês. O Índice de Aprovação (IAP), de acordo com informações divulgadas pela empresa, foi de 82% de propostas aprovadas em relação às analisadas. É elucidativo citar o exemplo do Supervisor de Operação Florestal cujas propostas permitiram que as atividades de coveamento e aplicação de gel, bem como de plantio e adubação fossem feitas de forma simultânea pelas equipes responsáveis. Além de um melhor rendimento para o plantio, entre maio e dezembro de 2002, a iniciativa trouxe uma economia da ordem de R\$ 125 mil para a empresa. Um outro trabalhador, Técnico de Manutenção II, sugeriu modificações nos mecanismos de impressão do logotipo da empresa e números de série nos fardos de celulose. Esta alteração impediu que os fardos tivessem contato direto com a impressora, evitando desgastes e desalinhamento dos bicos injetores, aumentando a qualidade da impressão e evitando a desclassificação dos fardos. Assim, cerca de 22 Homens/horas foram disponibilizadas para execução de outras atividades e gerada uma economia de aproximadamente R\$ 11 mil no consumo de válvulas em relação ao ano de 2001<sup>28</sup>.

O Programa de Melhoria Contínua da Aracruz Celulose, em vigor desde 1997, visa ao aumento da qualidade, produtividade e da disponibilidade dos equipamentos para a

---

<sup>27</sup> Fonte: Jornal da Cenibra, no. 210, ano XVIII, abril de 2003, p.8.

<sup>28</sup> Fonte: Jornal da Cenibra, no. 209, Ano XVIII, março de 2003.

produção, não estabelecendo recompensa financeira aos mentores de melhorias. As melhorias são discutivas, através de reuniões agendadas periodicamente, tanto com os trabalhadores que as sugeriram, quanto com o grupo de operadores da respectiva unidade produtiva e/ou com o pessoal da engenharia, consultores, fornecedores ou grupos de trabalho de especialidades técnicas diversas. Aprovada a viabilidade técnica da proposta, os projetos são encaminhados aos órgãos decisores da empresa.

Além disso, as melhorias são lançadas no sistema através de um documento eletrônico em rede e creditadas no número de matrícula dos empregados, auxiliando a chefia a monitorar o grau de participação dos trabalhadores. Este procedimento visibiliza aqueles trabalhadores que ainda não colaboraram com melhorias ou que colaboraram esporadicamente durante o ano. Sendo os mesmos admoestados sutilmente pela chefia a pensar em alguma forma de resolver ou melhorar os problemas técnicos de sua área de trabalho. A participação com sugestão de melhorias também é um item a ser verificado na avaliação de desempenho individual dos trabalhadores. Esta cobrança que paira no ar de forma bastante sutil, ainda que o sugerir melhorias não seja uma prática considerada obrigatória, constrange os trabalhadores e os mobiliza a “colocar a cabeça para funcionar”, ou seja, os sensibiliza a empregar certa energia intelectual na solução dos problemas ou na melhoria da produção<sup>29</sup>.

No caso da Lwarcel, diferentemente das demais, o programa de melhorias era limitado à participação e à formação de grupos de gerentes e engenheiros para a resolução dos problemas da produção. Eventualmente, alguns trabalhadores das áreas-alvo de estudos participavam, porém, apenas na condição de informantes.

**Quadro no. 5.1**  
**Programas participativos para incentivar o surgimento de melhorias e inovações**

<b>Empresas</b>	<b>Início do programa</b>	<b>Nome do programa</b>	<b>Tipo de recompensa</b>
<b>Aracruz</b>	1997	Programa de Melhoria Contínua	Não há

---

<sup>29</sup> Para mais detalhes consultar Santos (1999).

<b>Cenibra</b>	1993	Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) Comitê de Criatividade e Ação (CRIA)	Brindes simbólicos: eletrodomésticos, viagens em fins de semana, etc.
	2002	Programa de Sugestões Cenibra (PSC)	
<b>Jari</b>	2002	Geração de Novas Idéias (GENIO)	Monetária
		Prêmio Anual da Criatividade	
<b>Riocell</b>	1998	Melhoria do Resultado Operacional (MRO)	Monetária
<b>Lwarcel</b>	n.d.	A prática existe, mas é informal.	n.d.
<b>VCP- Jacareí</b>	n.d.	n.d.	n.d.
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas, janeiro de 2004.			

Os dispositivos participativos até aqui descritos levam a refletir sobre o real significado da participação dos trabalhadores num contexto em que recrudescem os apelos da globalização e da competitividade. Todos os casos apresentados elucidam de forma cristalina que a participação dos trabalhadores é um dos eixos basilares do processo de reestruturação porque fator de competitividade para as empresas. O mecanismo da participação ajuda a trazer à tona uma preciosidade oculta, protegida, desconhecida da empresa e fora de seu controle, porque interior aos indivíduos. Ou seja, a participação permite explicitar o conhecimento tácito acumulado pelos trabalhadores ao longo dos seus anos de experiência. Numa conjuntura em que as estratégias gerenciais das empresas assemelham-se cada vez mais entre si neste setor, o grau e a qualidade da participação dos trabalhadores de uma dada empresa podem diferenciá-la das demais concorrentes no que tange ao processo inovativo, ao desempenho da produção, à eliminação dos desperdícios e à redução de custos.

No entanto, se a experiência, o conhecimento tácito e a participação dos trabalhadores são aspectos cruciais para as empresas levarem a cabo suas estratégias de mercado (aliados a todo arsenal tecnológico e organizacional), é possível identificar também aqui a permanência de uma relação de exploração, não apenas no que concerne ao valor pago pela expropriação da força-de-trabalho, mas no que se refere às contrapartidas pela apropriação do conhecimento tácito dos trabalhadores e, sobretudo, às compensações

pelo emprego de energias (afetivas, psíquicas, físicas, cognitivas, etc.) que fundamentam a relação de comprometimento.

Para finalizar este capítulo, cabe ainda tratar das conseqüências das alterações realizadas na organização do trabalho sobre as condições de trabalho. É o que farei na próxima seção.

### **5.3 - As mudanças nas condições de trabalho**

Qual a relação entre a reestruturação das empresas pesquisadas, a redefinição de suas estratégias de negócios e as mudanças nas condições de trabalho? Em primeiro lugar, a redefinição das estratégias gerenciais em favor de uma maior racionalização e exploração do uso do trabalho tem sido levada a cabo seja reduzindo o contingente de trabalhadores via introdução de tecnologias poupadoras de mão-de-obra, seja reorganizando o trabalho por meio de modificações organizacionais<sup>30</sup>, cuja finalidade é elevar ao máximo o potencial de contribuição da força-de-trabalho que logrou permanecer nas empresas. Potencial este que, segundo Castoriadis (1979), a gerência desconhece e sob o qual não têm controle total, sendo o rendimento efetivo da força-de-trabalho objeto de uma luta política implícita travada no terreno da produção entre trabalhadores e patrões. Tal luta não será interrompida “nem por um segundo durante a jornada de trabalho”<sup>31</sup>. Daí porque se justificam as alterações na organização do trabalho, os dispositivos participativos e a introdução de novas tecnologias que buscam esquadriñar, visibilizar e extrair a maior quantidade possível de rendimento e eficiência da força-de-trabalho.

Desta forma, o processo de racionalização e utilização máxima da capacidade de trabalho dos atores envolvidos na produção tem desencadeado pelo menos três efeitos associados, quais sejam, a intensificação do trabalho combinada com a elevação da carga

---

<sup>30</sup> Quais sejam: estímulo à polivalência dos trabalhadores, redução de níveis hierárquicos, alterações na estrutura organizacional e na nomenclatura dos cargos, transferência de responsabilidades, introdução de mecanismos participativos, etc..

<sup>31</sup> Castoriadis (1979:121).

horária de trabalho e com a prática sistemática dos investimentos em segurança das plantas produtivas, dos trabalhadores e dos prestadores de serviços.

A intensificação do trabalho e a ampliação da carga horária de trabalho estão associadas às estratégias gerenciais de elevação da produção, de redução das despesas com mão-de-obra e com contratações, sendo, em parte, aceitas pelos trabalhadores em nome da competitividade e da sobrevivência das empresas, bem como da garantia de seus empregos.

Embora tenha havido nas empresas a introdução de novas tecnologias que diminuíram o esforço físico para realizar antigas tarefas, o trabalho não foi reduzido. Pelo contrário, foi possível constatar uma intensificação do trabalho, na medida em que os trabalhadores “sobreviventes” acumularam tarefas que eram realizadas por seus colegas demitidos.

Este acúmulo do número de tarefas também tem sido realizado por meio da autorização ao desempenho de múltiplas funções, ao aprendizado do trabalho dos outros e à prestação de auxílio aos colegas lotados em áreas com proximidade física e afinidade produtiva.

Nota-se aqui, o quanto são reforçadas as dimensões da cooperação, da ajuda mútua e do trabalho em equipe, na medida em que com os novos parâmetros da produção e do trabalho estabelecidos tornou difícil realizar um trabalho de forma individual e isolada, como no passado, em que se encarregava à hierarquia a missão de assegurar, ao mesmo tempo, a cooperação, a distribuição dos trabalhadores e tarefas, e a circulação das informações. Assim, a responsabilidade dos trabalhadores também passou a incluir a cooperação e a troca de informações para a resolução dos problemas da produção, bem como a ajuda mútua quando algum colega operário depara-se com trabalho excedente (Lapointe, 2000-a; 2000-b; 2000-c; 1996).

A diminuição do esforço físico dos trabalhadores nas manobras de campo, a partir da introdução dos equipamentos mais sofisticados de controle de processo, foi um aspecto que sobressaiu nas entrevistas. Um dos exemplos mais citados pelos operadores foi o denso esforço de abertura e fechamento das válvulas manuais que passaram a ser, em sua maioria, controladas e operadas remotamente por sistemas digitais, e não mais por pessoas.

Conforme explicou o Gerente da Área de Recuperação e Utilidades da VCP-Jacareí, as modificações que aconteceram nos últimos 10 anos na automação industrial transformaram o trabalho dos operadores em um trabalho de investigação e interpretação do comportamento dos equipamentos. Embora ainda exista, o esforço físico realizado pelos operadores de produção tornou-se esporádico. Durante o período de visita pela fábrica, este gerente me mostrou os equipamentos que tiveram suas enormes dimensões físicas alteradas com o advento das novas tecnologias e dos novos materiais.

Todavia, esta redução do esforço físico dos operadores com os equipamentos tem sido acompanhada de um aumento da carga de trabalho com a inclusão de áreas adicionais a serem vistoriadas na função dos operadores de campo. Como disse o Gerente de Recuperação e Utilidades da VCP-Jacareí: “a área ficou pequena” para estes trabalhadores que tiveram o seu serviço naquele espaço diminuído.

No caso dos operadores de painel, o aumento da carga de trabalho deveu-se à conexão de equipamentos adicionais ao sistema digital de controle distribuído (SDCD), multiplicando desta forma o conjunto de variáveis de processo a serem controladas. Além disso, alguns operadores de painel têm assumido ainda o trabalho de operação de painéis de outras áreas, como é o caso dos operadores de branqueamento que estão aprendendo as funções dos operadores de digestor (e vice-versa) na Cenibra.

Foi elucidativo o depoimento de um dos coordenadores da Cenibra ao reconhecer a inexistência de poros na jornada atual do conjunto dos trabalhadores:

*(...) Em função da compressão dos níveis hierárquicos, em relação a otimização do quadro de pessoal quer seja por qualidade e eventualmente por quantidade, a carga instantânea de trabalho subiu, quer dizer, todo mundo hoje tem o tempo todo ocupado. Quer dizer, quando eu cheguei aqui na Cenibra eventualmente era na hora do almoço: ‘Eu tenho que ir lá em Ipatinga, porque eu tenho que resolver um problema no banco’. Hoje absolutamente ninguém mais faz isso. Não porque não possa, porque seja proibido, é que simplesmente os compromissos que você assume não te permitem isso. Então eu diria o seguinte, que cada hora de cada funcionário está adequadamente utilizada, você não tem desperdício. Você vai sair aqui na fábrica, você vai ver que cada pessoa vai estar andando, você vê que o cara não está andando a esmo. Você vê que o sujeito tem um objetivo, que se ele está indo de um lugar, pra algum lugar ele está indo” (Coordenador de Preparo de Madeira da Cenibra, 2001).*

Esta redução dos tempos mortos na rotina dos trabalhadores também foi confirmada pelos entrevistados na Aracruz, na Riocell, na Jarí<sup>32</sup>, na Lwarcel e na VCP.

Além do processo de uso intensivo da mão-de-obra, uma outra tendência que vem sendo ensaiada de forma gradativa pelas empresas do setor refere-se à eliminação da 5ª. turma. Entretanto, esta é uma tendência que cresce com timidez dada a resistência dos sindicatos de trabalhadores papeleiros, por ser a jornada de seis horas nos turnos ininterruptos de revezamento um direito constitucional.

Sendo assim, houve um aumento da carga horária de trabalho na Riocell e na Cenibra em decorrência da eliminação da quinta turma<sup>33</sup>. Na Riocell, com a eliminação da 5ª. turma e do revezamento 6x4 (seis dias de trabalho e quatro dias de folga) foi reestabelecido o antigo sistema de quatro turmas, isto é, enquanto três turmas cumpriam oito horas por dia de trabalho, a quarta turma descansava, formando assim o revezamento 6x2 (seis dias de trabalho e dois de descanso). Com a eliminação de uma turma de trabalho, cerca de 44 trabalhadores foram demitidos e os trabalhadores remanescentes perderam dois dias de folga<sup>34</sup>.

Uma operadora de campo, da área do Digestor, ao mencionar o cansaço físico decorrente deste aumento da carga horária de trabalho *vis-à-vis* a responsabilidade intrínseca à função dos trabalhadores de fábrica habituados a conviver com alto risco e o clima de tensão presente numa planta de tal natureza, revelou sua preocupação com a sua segurança, a dos colegas e a da comunidade que vive no entorno da Riocell:

*(...) A carga horária eu acho que está elevada para o grau de responsabilidade que tu tens aqui dentro da empresa. Tu tens uma responsabilidade enorme tanto com as pessoas que estão envolvidas aqui no processo, quanto com a produção da Riocell, quanto com a população*

---

<sup>32</sup> Um dos coordenadores da Jarí afirmou que a sua meta não era ter “coringas” (isto é, determinados trabalhadores que dominam o conteúdo técnico de várias áreas dentro da fábrica), mas que todos os trabalhadores das equipes soubessem operar tudo. E destacou que esta política visava a ampliar o aprendizado da força-de-trabalho para que “(...) *todos tenham o mesmo direito ou a mesma oportunidade de subirem quando houver possibilidade*” (Coordenador de Utilidades, Recuperação Química e Planta Química da Jarí, 2002). Embora seja fato que a ascensão vertical na carreira numa empresa com poucos níveis hierárquicos e com reduzido quadro de trabalhadores esteja se evidenciando como uma rara tendência em todas as empresas aqui pesquisadas.

<sup>33</sup> A eliminação da 5ª. turma, à época da pesquisa, era objeto de polêmica e dissídio na Riocell.

<sup>34</sup> De acordo com os depoimentos, foi feito um acordo entre o sindicato e a empresa que demitiu boa parte dos trabalhadores já aposentados via prêmios ou incentivos para demissão voluntária.

*e a comunidade, porque qualquer rateada que tu dê por estresse ou por cansaço, tu podes afetar muita gente, além de tu mesmo. (...) Afeta (a minha saúde, grifo meu) por causa desse aumento da carga horária, porque tu ficas mais tempo sob tensão, (...) essa tensão de estar sempre com um alto risco nas tuas mãos (Operadora II/Digestor B da Riocell, 2001).*

No papel de esposa, mãe e dona-de-casa, esta trabalhadora aludiu também aos “transtornos” que esta mudança na fábrica provocara e que passaram a interferir em seu espaço privado, como por exemplo, a impossibilidade de praticar um tempo de lazer maior com a família e de organizar sua vida doméstica, conforme costumava fazer anteriormente. Embora considerasse sua remuneração razoável, se comparada à média nacional, a trabalhadora mostrou-se contrariada com o fato de não poder utilizar seu salário para outros fins, senão aqueles relacionados ao “comer, dormir e vestir”. Esta situação seria obstada, em sua visão, pela elevação da carga horária de trabalho<sup>35</sup>.

*(...) Essas mudanças afetaram muito, pelo menos assim na parte do desgaste físico. Tu cansas muito mais do que antes. Tu estás trabalhando hoje em torno de quase 50 horas a mais por mês, do que tu trabalhavas antes. Então tudo isso que tu tinhas era folga e agora tu não tens mais. Meus pais moram longe e eu chego a ficar mais de 1 mês sem ver os meus pais porque eu não posso viajar lá até onde eles moram. Dois dias de folga pra mim é complicado, ainda mais com um bebê. É complicado tu estruturares tudo e, se tu tivesses mais folga, tu conseguirias fazer isso mais seguido. Então nesse sentido é que eu me sinto mais cansada. Realmente, eu me sinto mais cansada por trabalhar mais e folgar menos. E, nesse sentido social, tu não consegues fazer o que tu gostarias. Na realidade, a gente não pode reclamar do nosso salário. Nosso salário é um salário razoável para o Brasil, só que tu não consegues usufruir porque tu só consegues comer, dormir e vestir. Os outros usufrutos que tu poderias dar a esse valor, tu não consegues dar: que seria um passeio bom aqui no Rio Grande do Sul, ir para a Serra, passar um dia na Serra, voltar, ficar em casa, conseguir fazer tudo que tem para fazer em casa, para depois vir trabalhar. Estruturar toda a tua casa, enfim, a tua família e a tua casa, e depois vir trabalhar tranqüila: ‘Deixei tudo que eu tinha pra fazer feito’. Não dá (Operadora II/Digestor B da Riocell, 2001).*

---

<sup>35</sup> No final de 2002 houve uma nova modificação no esquema de turno de revezamento com a conquista parcial da quinta turma pelo sindicato. Destaco o depoimento do presidente do sindicato dos trabalhadores da Riocell a este respeito: (...) em 1998 nós perdemos a 5ª. turma e o adicional fixo e passamos a fazer turnos fixos. (...) antes disso também tinha uma pendência de 5ª. turma na Celupa. No ano de 2001 nós já fechamos a Celupa, passou a se trabalhar em escala de 6 x 4 o ano todo. Em 2002 iniciamos a negociação com a Riocell. No dia 3 de maio de 2002, nós assinamos o acordo. O acordo vale por dois anos com adicional fixo de 38% e a escala mista que eu te falei é de 6 x 4: 6 dias trabalhados por 4 de folga durante 7 meses e 6 x 2: 6 dias trabalhados por 2 de folga durante 5 meses (Presidente do Sindicato Riocell, entrevistado em 2003). Em outubro de 2004, porém, o sindicato conseguiu reestabelecer o esquema 6 x 4, durante o ano todo, para todos os trabalhadores empregados nas empresas de sua base: Riocell, Celupa (Grupo Melitta), Pedras Brancas (Grupo Votorantim) e Santher.

A literatura especializada e também os sindicatos norte-americanos têm enfatizado e debatido a questão da redução das horas de trabalho, sobretudo, das horas extraordinárias. Um recente trabalho desenvolvido pelo Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP, 2003) para a negociação da redução das horas de trabalho revela que os trabalhadores canadenses trabalham cerca de 9 milhões de horas em horas-extras pagas (o que equivaleria a 225 mil empregos em tempo integral), além de 10 milhões de horas-extras sem remuneração.

O estudo também assinala que, ao contrário da tradição europeia que estabelece limites tanto no plano jurídico quanto no plano das negociações no que concerne a realização de horas-extras, no Canadá todas as tentativas de regulamentar as horas de trabalho limitando as horas extras encontraram uma forte resistência da parte do patronato<sup>36</sup>. Os sindicatos canadenses denunciam a inexistência de limites de horas-extras realizadas por um trabalhador, como também a inexistência de limites legais e de limites negociados para a realização das mesmas.

De acordo com esta pesquisa, vários são os problemas que afetam a vida dos trabalhadores que se associam à realização das horas-extras, entre os quais: efeitos negativos sobre a saúde e a segurança do trabalhador, danos à família com aumento dos índices de separação e divórcio e o aumento do desemprego. Além disso, os colegas de trabalho não são chamados de volta após uma dispensa, sendo as reivindicações salariais prejudicadas, pois os trabalhadores contam com o pagamento das horas-extras. Sobretudo, a realização de horas-extras constitui uma arma a favor do empregador, na medida em que fornece uma flexibilidade ilimitada aos patrões, permitindo-os previnirem-se contra os tradicionais longos períodos de greve dos trabalhadores canadenses via aumento dos estoques de produtos acabados. Na visão dos sindicatos, isto afeta a correlação de forças e o poder de barganha dos trabalhadores que, para terem suas reivindicações atendidas, têm

---

<sup>36</sup> De acordo com a pesquisa do SCEP (2003), uma série de países europeus possui limites anuais de horas-extras prescritos pela lei, a saber: Espanha (80 horas), Grécia (150 horas); Portugal (160 horas); Suíça (170 horas); França (180 horas); Suécia (200 horas); Irlanda (240 horas); Itália (250 horas); Finlândia (250 horas); Bélgica (260 horas). Embora possa existir uma maior flexibilidade no que tange a estes limites, com exceções para os casos de urgência, e a possibilidade de prolongar a realização das horas-extras via negociação sindical, como é o caso dos Países Baixos onde o limite anual de 200 horas-extras pode ser estendido por mais 150 horas, no período da negociação coletiva, totalizando 350 horas.

de permanecer mais tempo em greve e, portanto, sofrem mais desgastes do ponto de vista financeiro, ficam endividados, tendo implicações para a família, etc..

Um outro item a salientar é que, nas empresas pesquisadas, observa-se entre os trabalhadores a assimilação de uma necessidade inesgotável de estar a todo o momento ocupado “com” ou “em alguma” atividade. Um exemplo foi dado por um operador da Secagem da Cenibra ao revelar que usa o tempo eventualmente excedente para adiantar serviços de fechamentos mensais como relatórios:

*(...) Aquele tempo que sobra, se está mais tranqüilo na área, você vem para a sala, você tem que adiantar um relatório mensal de final de mês, então está sempre resolvendo alguma coisa (Operador de Máquina de Secagem A da Cenibra, 2001).*

E, ainda, um ex-gerente da Aracruz e atual Diretor de Operações da Jarí ressaltou:

*(...) Não tem mais aquele negócio de deu 17h estar com a mesinha limpa, não tem não, acabou. Se não é aqui é em casa. Quando eu saio às 17h, eu acho que eu estou errado, que estou saindo cedo. Sair dia claro assim, hoje, parece que é uma coisa errada que você está fazendo (Gerente de Produção de Celulose da Aracruz entrevistado em 1996).*

Os novos equipamentos ajudam a reduzir o tempo total de produção e a alargar o volume de produção da tonelada de celulose por hora (tonelada/hora), elevando a produtividade individual e coletiva dos trabalhadores (tonelada/hora/homem) e a eficiência operacional das fábricas (horas trabalhadas/horas paradas). Ao mesmo tempo, contribuem para o aumento dos índices de mais-valia relativa com a inclusão de tarefas excedentes num mesmo intervalo de tempo da jornada de trabalho dos trabalhadores. O aumento da extração de mais-valia absoluta é obtido a partir do alongamento da jornada, isto é, com as horas-extras despendidas em treinamento da mão-de-obra antes ou após a jornada de trabalho, ou ainda, na participação dos trabalhadores em grupos de discussão de melhorias fora do horário de trabalho, mantendo-se deste modo o vínculo cognitivo do trabalhador com o seu trabalho.

Para além da mera extração de mais-valia como um fim em si mesmo, ocupar os trabalhadores com sobrecarga demasiada de trabalho que elimine os poros da jornada também constitui um recurso de poder, na medida em que evita a dispersão de energias e impossibilita o contato entre eles que não circunscrito à situação de trabalho. Este

dispositivo impede, assim, o cultivo de relacionamentos “extra-profissionais” nos locais de trabalho que possam abrir espaço para a emergência de questionamentos e de críticas sobre as políticas das empresas, desvelando e apontando para as contradições nelas implícitas. Previne, ainda, que a descoberta dessas contradições pelos trabalhadores culmine em iniciativas coletivas de reivindicação e de contestação. Conforme ressaltou uma trabalhadora da área de manutenção:

**O que você acha que levou a empresa a fazer mudanças e adotar inovações? Quais os objetivos que ela tenta alcançar, pergunto:** (...) *O objetivo maior é o aumento de produção dela, o lucro. (...) Se ela visa qualidade, 100% de apoio. É isso que o mercado precisa: qualidade, competição. Concordo plenamente. (...) Mas existe também o lado humano. (...) Tudo aqui é movido pelo lado humano. (...) Hoje o que se vê dentro da empresa é lucro, é resultado, entendeu? (...) Hoje, como reduziu muito de gente, o trabalho sobrecarregou. Eu não tenho tempo para me relacionar com um colega. A gente está assim, cada um está corrido, cada um está fazendo uma coisa diferente. (...) Não trocamos mais informações. (...) A gente adquiriu multifunções e, no entanto, a gente nunca consegue terminar as coisas rápido, antes de terminar uma já está outra encaixada. Então às vezes você nunca tem tempo de fazer um trabalho todo até o final. Está sempre em andamento alguma outra coisa e só tem você para fazer aquilo ali. (...) E você não tem tempo de relacionar-se, contato, com o seu colega de trabalho, com o seu chefe. Não tem um momento de lazer. (...) E eu vejo que isso está faltando nas pessoas, então elas se tornam agressivas e na defensiva* (Instrumentista de Manutenção da Aracruz Celulose, 26 anos, Superior incompleto, 1996).

Para que a racionalização do trabalho combinada às modificações na organização do trabalho seja eficaz na potencialização e na extração de mais-trabalho vivo sem que o ritmo de produção seja afetado por acidentes e, conseqüentemente, paradas e perdas de produção, as empresas têm investido em segurança tanto das fábricas, quanto de trabalhadores e de seus prestadores de serviços por meio de programas diversos de segurança, compra de equipamentos de proteção de última geração e de campanhas periódicas de conscientização.

Minha hipótese é a de que com a elevação dos investimentos em segurança e em campanhas comportamentais conexas, mesmo que estas signifiquem custos, minimiza-se ao máximo a quantidade de interrupções na produção seja por falha humana, seja por acidentes relacionados a cansaço e estresse decorrentes da maior exploração do uso da força-de-trabalho, etc, justificando, desta forma, a relação custo-benefício.

Desta maneira, um conjunto de ações está associado aos programas de segurança das empresas que são compartilhados com os prestadores de serviços e que, em geral, compreendem:

- treinamentos de segurança para empregados próprios, prestadores de serviço, visitantes, bombeiros e/ou brigada de incêndio de operadores da produção (proteção respiratória, prevenção e combate a incêndios, primeiros socorros, uso de equipamentos de proteção individual e coletiva, etc.);
- instituição de comitês de segurança setoriais para identificar e implantar possibilidades de melhorias nas áreas de trabalho;
- desenvolvimento de programas de segurança para fornecedores e execução de auditorias de segurança junto aos prestadores de serviços de modo à averiguar adequação aos requisitos legais e cumprimento dos procedimentos de segurança;
- atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e da Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT);
- análise de acidentes e/ou incidentes e emergências, cuja finalidade é a identificação das causas, definição de medidas corretivas e/ou preventivas, definição de responsáveis e prazos de execução;
- elaboração de índices de segurança para o monitoramento de resultados;
- fornecimento de equipamentos de proteção individual e coletiva (EPI, EPC) de última geração, bem como de Medicina do Trabalho (ambulâncias equipadas com aparelhos para imobilização, macas a vácuo, máscaras, aparelhos ressuscitadores, etc) ;
- treinamentos de permissões de serviço e/ou espaços confinados de maneira a capacitar os trabalhadores na identificação dos riscos e na definição das medidas e procedimentos de controle a serem seguidos;
- campanhas de auto-segurança e de acidente-zero;
- instalação de birutas e mapas de risco na área industrial;

- projetos de reparos e recuperação de estruturas de concreto e metálicas, tubulações, pisos, bases, telhados, isolamento térmico da planta industrial (ver Santos, 1999).

Para conseguir ainda maior eficácia, esta ênfase na segurança de pessoas e de equipamentos tem sido também arrolada como um dos critérios nos programas de avaliação de desempenho dos trabalhadores e nas metas de participação nos lucros e resultados das empresas.

Contudo, é possível perceber que a melhoria das condições de trabalho (diminuição do esforço físico, melhoria das instalações e das condições de segurança dos trabalhadores e das fábricas) não tem sido acompanhada por um equilíbrio das condições psico-emocionais dos trabalhadores. A responsabilidade e a “obrigatoriedade moral” frente aos acionistas para obter o retorno do investimento que foi realizado em modernização das plantas e para alcançar os índices de produtividade para os quais os novos equipamentos adquiridos foram projetados, bem como a pressão pela obtenção das metas operacionais estabelecidas (que incluem: a redução de custos, a elevação da produção e a estabilização da qualidade) foram mencionadas pelos entrevistados como tendo sido catalisadoras do aumento do cansaço, preocupação e estresse tanto nos níveis de coordenação quanto entre os trabalhadores.

Por fim, acredito ter fornecido alguns indícios para informar a discussão de que as mudanças na organização do trabalho, quaisquer que sejam elas (redução do número de classificações ocupacionais e aumento do número de tarefas, alterações da estrutura hierárquica, rotação de postos e mobilidade interna, trabalho em grupo ou em equipe, transferência de responsabilidade e autonomia aos trabalhadores, redução do controle e da supervisão direta, etc.), para além de buscar extrair eficiência técnica e maior eficácia da força-de-trabalho, guardam no seu conjunto um elemento político comum entre si, qual seja: a reestruturação das relações de poder no interior das fábricas, tendo na participação da mão-de-obra uma mediadora não-desprezível.

Neste sentido, uma outra dimensão comum das alterações na organização do trabalho é conseguir mobilizar uma maior participação de todos na produção. A participação dos trabalhadores permite que os métodos de gestão “aconteçam”, se

concretizem, que saiam do plano das estratégias para o “mundo real” e que sejam finalmente sedimentados. A participação é, portanto, um elemento-chave para alcançar as metas delineadas pelas estratégias de negócios das empresas. É também um instrumento eficaz seja para alterar a correlação de forças e tornar as empresas menos vulneráveis, desbaratando feudos de poder nos locais de trabalho ao diminuir a importância estratégica das chefias e de algumas categorias de trabalhadores, seja para quebrar monopólios do saber colocando-o à disposição da produção e das empresas.

Em face de tamanhas inflexões qualitativas na rotina das empresas e dos locais de trabalho e na vida dos atores, como fazer consolidar as modificações e ainda que as mesmas sejam compreendidas, acolhidas e introjetadas pelos indivíduos como as mais corretas do ponto de vista da eficiência, da competitividade e da sobrevivência de suas empresas (mesmo aquelas cuja finalidade é diminuir o poder dos indivíduos ou evitar a apropriação do poder por um indivíduo ou um grupo)? Qual o lugar e o significado das políticas de gestão da mão-de-obra num contexto de intensas transformações nesta cadeia produtiva, nas empresas, na gestão da produção e do trabalho? Dito de outro modo, em que medida as políticas de gestão do trabalho se afirmam como um dos eixos de sustentação do processo de reestruturação produtiva das empresas, funcionando como amálgama seja para cimentar as mudanças e os novos métodos de gestão, seja para catalisar o consentimento e obter a adesão dos trabalhadores às estratégias empresariais? Sobre isso me debruçarei no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO VI: AS MUDANÇAS NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DA MÃO-DE-OBRA E A CONSTRUÇÃO DO CONSENTIMENTO DOS TRABALHADORES**

---

Do ponto de vista das políticas de recursos humanos, como são negociadas com o núcleo “sobrevivente” da força-de-trabalho, as alterações que decorrem da reestruturação tecnológica e organizacional em curso? Como é construído o consentimento dos trabalhadores remanescentes aos ajustes organizacionais? Ou seja, que alterações nas políticas de recursos humanos podem ainda ter lugar numa indústria tradicionalmente considerada a própria “vanguarda” do ramo industrial no que se refere às políticas de *welfare* privado, para utilizar o termo empregado por Guimarães (2004)? Por que e em que medida as políticas de gestão da mão-de-obra revigoram-se, ganhando força e centralidade no contexto da reestruturação da indústria de papel e celulose e qual a especificidade das políticas atuais em relação àquelas praticadas no passado?

Além disso, qual a relação entre a globalização da produção, a redefinição das estratégias de negócios das empresas, a reestruturação produtiva, as mudanças na organização do trabalho e as políticas de recursos humanos? Em primeiro lugar, além das transformações na organização do trabalho que levam a um aumento da participação da mão-de-obra, outras medidas são empregadas para maximizar o potencial de contribuição e de comprometimento dos trabalhadores e, assim, extrair maior quantidade possível de trabalho vivo: as políticas de pessoal.

As mudanças nas políticas de gestão de recursos humanos constituem, então, o terceiro pilar do processo de reestruturação, ao lado das alterações na produção e na organização do trabalho. Como observou Bélanger (2000), a introdução conjunta de inovações tecnológicas no plano da fábrica e de inovações na organização do trabalho e na gestão de recursos humanos é tributária de uma dada coerência interna na medida em que estas medidas interligam-se e complementam-se entre si, influenciando a obtenção da produtividade e da qualidade.

Em segundo lugar, cabe considerar o real significado das políticas de recursos humanos num contexto de transformações na divisão internacional do trabalho em que se aprofundam as relações hierárquicas no interior da cadeia produtiva global e a inserção das empresas brasileiras nessa cadeia como fornecedoras de celulose de mercado aos principais produtores tradicionais de papel e seus derivados. A intensificação desta inserção influenciou as estratégias gerenciais das empresas brasileiras desencadeando uma série de transformações sistêmicas. Desta forma, a produção de novas formas de consenso entre os trabalhadores, conforme observou Guimarães (2004) para a químico-petroquímica brasileira, tornou-se um componente essencial do redesenho das estratégias das empresas e de seu processo de reestruturação, sendo a qualificação, a formação profissional e o treinamento da mão-de-obra, a política salarial e as políticas de estabilização da força-de-trabalho algumas das variáveis-chaves utilizadas pelas empresas para construir este consentimento, bem como para legitimar e dar sustentação àquelas mudanças observadas na esfera da produção e da organização do trabalho<sup>1</sup>.

Neste capítulo pretendo analisar como as relações de poder se enraízam na prática cotidiana das empresas através das políticas de recursos humanos. Dito de outro modo, em que medida as políticas de gestão do trabalho constituem mecanismos de poder para assegurar o controle social sobre a mão-de-obra, interiorizar comportamentos e princípios, convencer os trabalhadores, construindo assim o seu consentimento. Portanto, a partir da seção 6.1, abordarei sucessivamente os novos requisitos para seleção e retenção da força-de-trabalho, a política de treinamento praticada pelas empresas, o estímulo à elevação dos níveis de instrução formal dos trabalhadores, a política salarial das empresas e a modificação no perfil tradicional das carreiras.

---

<sup>1</sup> Consultar Lapointe *et alli* (2002-c).

## 6.1 – A revitalização das políticas de gestão do trabalho na indústria de processo

### Os requisitos de seleção e permanência da mão-de-obra

Para além de uma simples etapa da vida funcional, o procedimento de admissão constitui um mecanismo de poder na medida em que se trata de uma primeira ofensiva das empresas sobre os candidatos externos. Isto porque é neste momento em que as bases do relacionamento entre as empresas e os trabalhadores admitidos são assentadas (Pagès *et alli*, 1993). Os indivíduos são, assim, submetidos a uma série de rituais específicos que identificarão o seu potencial de fornecimento de mais-valia e, sobretudo, de incorporação dos valores da empresa contratante: provas escritas, entrevistas, testes psicotécnicos, dinâmicas de grupo, exames médicos e psicológicos, descrições, medições, classificações, avaliações, investigações, comparações, registros, etc.

Tanto os candidatos, quanto os trabalhadores que postulam a um remanejamento através do recrutamento interno são avaliados por psicólogos, superiores mediatos e imediatos e pares, dando uma conotação aparentemente “científica e objetiva” ao processo de seleção e a impressão de que todo conteúdo arbitrário e subjetivo implícito na decisão de contratação foi suprimido. Ao mesmo tempo em que se compartilha a responsabilidade e os riscos pela contratação - seja externa, seja interna - do novo empregado.

Desta forma, embora o conteúdo do trabalho na indústria de processo se caracterize por ser tradicionalmente mais complexo, se comparado ao tipo de trabalho encontrado em indústrias de produção em série<sup>2</sup>, nos últimos anos, foi possível observar no universo das empresas pesquisadas a emergência de um conjunto de novos requerimentos para seleção (externa e interna) e para permanência da mão-de-obra relacionados tanto com conhecimentos práticos e teóricos, quanto com capacidades cognitivas, entre os quais: visão global do processo; análise e solução de problemas; capacidade de leitura; interpretação de manuais, de gráficos e de séries históricas em linguagem digital; raciocínio lógico e conceitual; domínio de conhecimentos gerais; capacidade de interpretar e tomar decisões baseadas em informações complexas; aptidão para aprender; conhecimento aprofundado de

---

<sup>2</sup> Sobre este tema consultar: Gallie (1978); Cavestro (1989); Carvalho (1993 e 1994-b); Lapointe (2000-a, 2000-b, 2000-c, 1996); Hirata (2002); Araújo, Cartoni e Justo (1999 e 2001); Castro *et alli* (1998); Druck (2001); Guimaraes (2004).

reações químicas e físico-químicas; noções de inglês e de manutenção elétrica, mecânica e de instrumentação.

Além disso, as características subjetivas da mão-de-obra ganharam centralidade no discurso das gerências, passando também a ser utilizadas como instrumentos de avaliação nos processos de seleção, análise de desempenho dos trabalhadores, remuneração por mérito e promoções na carreira. Dentre esses atributos podem ser destacados: assertividade, auto-confiança, auto-controle, criatividade, iniciativa, orientação para a organização, crítica, capacidade de planejar, foco no cliente, comunicação, sensibilidade interpessoal, capacidade para influenciar os outros, liderança, comprometimento, identificação dos trabalhadores com os valores das empresas, autonomia, responsabilidade, visão de conjunto, capacidade para trabalhar em equipe, habilidade para negociar com pares e superiores, excelência no relacionamento interpessoal, simplicidade, disposição, etc..

Qual o significado do estabelecimento e da exigência de requisitos cognitivos e subjetivos tão elevados em relação àqueles valorizados no passado e que já eram considerados superiores para o padrão médio da indústria brasileira? Em primeiro lugar, a definição desses atributos, em geral, resulta de trabalhos desenvolvidos por firmas de consultorias em conjunto com os diretores e os gerentes das companhias, tendo nas estratégias de mercado das empresas uma importante diretriz norteadora.

Na (re)elaboração destas estratégias, as características não-tangíveis associadas às qualidades pessoais subjetivas dos trabalhadores passaram a ganhar peso e maior destaque que os atributos tangíveis e quantificáveis (tempo de casa, experiência, conhecimento técnico e/ou operacional), até então valorizados com estatuto de “primeira necessidade” no universo produtivo das indústrias de processo contínuo. Isto porque, num contexto em que a natureza e o conteúdo do trabalho têm sido influenciados por substantivas modificações na organização do trabalho e por atividades que requerem o saber, a participação e o envolvimento dos trabalhadores, segundo Bélanger (2000), a produtividade dos trabalhadores passa a depender não apenas do ritmo de trabalho, mas, sobretudo, da aplicação de suas competências (qualidades) pessoais na produção.

Entendidos como fundamentais numa atmosfera em que predominam aspectos relacionados à competitividade, qualidade e produtividade, tecnologia da informação,

achatamento da estrutura hierárquica e quadros reduzidos de trabalhadores, esses atributos (que passaram a integrar o ambiente das fábricas mais fortemente a partir da década de 90) não mais são considerados como “novidade” no panorama organizacional. Ao contrário, as empresas têm disciplinado os trabalhadores no sentido de incorporá-los como “naturais”, uma espécie de segunda pele ou segunda natureza, em seu cotidiano de trabalho. Assim, o inculcamento desses atributos ou “qualidades” na personalidade dos indivíduos que trabalham tem sido feito por meio de treinamentos, palestras, matérias afins publicadas em jornais internos, avaliação de desempenho e competências, conversas de *feedback* com os gestores, etc..

Hirata (1994) sugere que as transformações no conceito do que se entendia por qualificação, no passado, poderiam estar associadas ao surgimento de novas formas de gestão alternativas ao fordismo. Deste modo, os novos métodos de gestão privilegiariam, segundo a autora, uma gama de qualificações diferentes das qualificações meramente formais e técnicas, de cunho aquisitivo, associadas à organização taylorista do trabalho centrada na alocação do indivíduo por postos de trabalho (tempo de experiência, treinamentos operacionais, escolaridade). Sendo a qualificação tácita, social ou informal, e não aquela do emprego ou de uma situação específica de trabalho, que fundamenta a noção de competência.

Tendo sua origem no discurso gerencial, a noção de competência é imprecisa e tem um certo caráter político e ideológico. Isto é, essa noção implicaria um compromisso, uma participação ativa dos trabalhadores no que concerne à produção e à estratégia competitiva das empresas e um entendimento de que é necessário trabalhar diferente no atual estágio de adoção e difusão das novas modalidades de gestão, sem necessariamente receber compensações salariais e de ascensão vertical na carreira (Hirata, 1994).

Neste contexto, a noção de precisão associada a um saber, uma função, uma carreira, um salário fixo e à estabilidade na distribuição de atividades tende a desaparecer e a dar lugar à imprecisão (aptidões pessoais, subjetivas, psíquicas), ou seja, multifunção, colaboração, engajamento, mobilização, flexibilidade, carreira horizontal, remuneração variável ou por mérito. Características gerais, vagas, mal definidas, que tendem ao crescimento neste novo cenário e são efetivamente exigidas e avaliadas. Assim, “quanto

menos os empregos são estáveis e mais caracterizados por objetivos gerais, mais as qualificações são substituídas por saber-ser” (Lerolle, 1992:5 *apud* Hirata, 1994:133).

A competência, portanto, associa-se à noção de sujeito e a uma subjetividade, enquanto a noção de qualificação incorpora a noção de habilidades cognitivas e técnicas específicas para um posto de trabalho. Entretanto, embora a ênfase gerencial recaia sobre a dimensão subjetiva da conduta dos trabalhadores para conseguir sua adesão e compromisso, não se trata de tornar qualificação e competência excludentes, mas de combinar ambas as noções, potencializando e elevando até o limite máximo possível (aquele que os trabalhadores permitirem), inclusive com o reforço das novas tecnologias de processo e de controle de processo, a eficiência e a eficácia da força-de-trabalho.

### **A política de estímulo à elevação dos níveis de instrução formal dos trabalhadores**

Ao lado da noção de competência e da qualificação técnica da mão-de-obra, a elevação dos níveis de instrução formal dos trabalhadores na indústria de celulose de mercado, tradicionalmente superior à média nacional, tornou-se um dos elementos centrais das estratégias gerenciais de ajuste do mercado interno de trabalho e das políticas de gestão de mão-de-obra.

As empresas têm dado preferência aos trabalhadores com maior grau de escolarização, tanto para contratar quanto para permanecer nas fábricas, sendo o grau mínimo exigido como condição de ingresso o 2º. Grau completo ou técnico, havendo, porém, uma tendência a estimular os trabalhadores do chão-de-fábrica a obter o 3º. Grau (cursos tecnológicos principalmente, entre os quais, o de Tecnólogo). Deste modo, o grau de escolaridade passou a constituir uma barreira à entrada de novos candidatos e não como incitador ao desligamento dos trabalhadores ativos que ainda não o obtiveram, uma vez que a experiência acumulada desses trabalhadores e o seu convívio com a fábrica são considerados cruciais nas indústrias de processo (Guimarães, 2004; Castro *et alli*, 1998; Carvalho 1994-b; Carvalho, 1993).

Cabe, no entanto, uma questão: qual a importância e a real necessidade da elevação do grau de instrução numa indústria desta natureza em que os padrões de escolarização sempre foram superiores ao ordinário (isto é, 2º Grau completo, na maioria das vezes, com

formação técnica)? Em primeiro lugar, ainda que os trabalhadores não apliquem em toda a sua plenitude, na produção, os conhecimentos adquiridos no ensino secundário ou universitário, o estabelecimento deste patamar mínimo de instrução justifica-se por um melhor entendimento das transformações que vêm ocorrendo nas empresas nos últimos anos. Além disso, tem sido conveniente às empresas na medida em que os trabalhadores com esta formação têm maior desenvoltura para absorver e compreender a lógica de funcionamento das inovações tecnológicas e gerenciais, possibilitando um acesso mais veloz ao aprendizado das mesmas<sup>3</sup> e “preparando o terreno” para agregar novos conhecimentos. Sobretudo, facilita a incorporação das mudanças comportamentais relacionadas com a participação, o comprometimento, a adesão às diretrizes das empresas e o emprego de energias (ou o não-desperdício delas) numa direção comum.

Tem-se, então, que o aumento dos requisitos de instrução formal, sobretudo aquela de natureza básica e geral, está ligado aos critérios de ajuste no mercado de trabalho, e mais propriamente à necessidade de compreensão da nova realidade que cerca os trabalhadores na esfera da produção e da empresa, do que à inclusão de tarefas no escopo de trabalho que demandem mais anos de estudo. No entanto, a formação técnica específica à realidade industrial tem sido uma forma de refinar o uso da força-de-trabalho remanescente e, ainda, de construir o consentimento entre os trabalhadores e as suas empresas.

Assim sendo, as empresas passaram a estimular a continuidade dos estudos de sua força-de-trabalho seja promovendo a difusão de programas de ensino supletivo dentro das fábricas; seja por meio de programas de incentivo financeiro via reembolso de mensalidades escolares para custeamento do ensino fundamental e médio; seja através de convênios com instituições de ensino (SENAI, cursos técnicos em celulose e papel, Universidade Federal de Viçosa, etc.); seja oferecendo bolsas de estudos para cursos técnicos, profissionalizantes, cursos de graduação, de pós-graduação e idiomas.

A Jari, por exemplo, desde 1997, vem introduzindo o Programa de Ensino à Distância do Telecurso 2000, visando à difusão do ensino fundamental e médio entre os trabalhadores. Programas semelhantes também são difundidos na Aracruz Celulose por

---

<sup>3</sup> Embora se deva considerar a existência de exceções, isto é, trabalhadores com menor grau de instrução aptos a absorver as novidades tecnológicas.

meio do Projeto Arcel Educar (Santos, 1999), na Lwarcel e na VCP-Jacareí em que os trabalhadores são convidados pelas empresas a inscreverem-se, havendo um acompanhamento do seu rendimento escolar pelas chefias.

A escolaridade ganha “ares de ultimato”, porém, quando os trabalhadores - por medo, insegurança ou alegando falta de tempo - apresentam resistência ao convite. Foi interessante o caso de um trabalhador da Jarí, com 1º. Grau incompleto, que teve agravado o seu problema de hipertensão ao inscrever-se no Telecurso 2000. Por trabalhar no período noturno, ter que freqüentar a escola pela manhã e não conseguir descansar no restante do dia para repor suas energias dada a peraltice dos filhos ainda pequenos, este trabalhador então com 43 anos de idade e 18 anos de empresa, foi aconselhado pelo médico a desligar-se da escola porque corria risco de vida. O que confirma que o grau de escolarização não constitui elemento para exclusão, devido à importância dada à experiência dos trabalhadores. Este trabalhador mesmo com baixo nível de escolaridade era operador de sistema digital na área da Secagem quando o entrevistei, ou seja, uma das áreas que havia sofrido recente mudança tecnológica dos painéis analógicos para sistema digital de controle distribuído (SDCD).

Esse caso é ilustrativo para refletir sobre o significado da elevação do grau de instrução. Trata-se de uma necessidade para melhorar a competitividade das empresas no panorama da globalização e das mudanças na divisão internacional do trabalho, ou, de uma variável de ajuste no mercado de trabalho? Para Pochmann (2002:63), “em geral, o aumento dos índices de escolaridade não aponta necessariamente para a existência de requisitos adicionais no conteúdo dos postos de trabalho, mas possivelmente para a demanda insuficiente de trabalho por parte das empresas. Com o maior desemprego, os empresários terminam por privilegiar a contratação, sobretudo, dos trabalhadores mais escolarizados, independentemente de haver mudanças no conteúdo do posto de trabalho”<sup>4</sup>.

Esta afirmação é elucidativa se cotejada com a realidade de outros contextos nacionais no que se refere à oferta de mão-de-obra no mercado de trabalho, ao grau de escolarização da força-de-trabalho, ao marco regulatório vigente nesses países e ao grau de autonomia das empresas na definição de suas normas internas. Assim, apenas para

---

<sup>4</sup> Ver também o debate sobre “Globalização e Emprego” entre Singer, Salm, Camargo, Pochmann e Batista Jr. (1996).

exemplificar, pude observar por meio das visitas técnicas que realizei a duas empresas canadenses de papel e celulose, na região do Québec, que os critérios e as exigências de contratação e seleção nas suas congêneres brasileiras são mais elevados, sobretudo, no que concerne ao grau de escolarização.

Vários trabalhadores que tive a oportunidade de entrevistar informalmente nos mais variados setores (produção, manutenção, centro de pesquisa, laboratórios, etc.) de Cascades Inc., uma das empresas líderes naquele país, eram portadores de níveis de escolaridade até o *Secondaire 5*<sup>5</sup>. Quando perguntados sobre sua formação escolar, um pouco constrangidos, os entrevistados chamavam atenção para o fato de que o mais importante naquela empresa era a experiência profissional e a integração com a sua equipe de trabalho. Além disso, que não era necessário ter um elevado nível de escolaridade formal já que a formação específica para o cargo dos operadores era dada pela empresa sempre que se fazia necessário.

Embora o Diretor de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional de Papier Stadacona tenha observado que há cerca de 6 anos a empresa vinha estabelecendo como nível mínimo um *Diplôme d'étude collégial* (DEC) como critério de contratação para os novos entrantes<sup>6</sup> (antes disso era exigido apenas o *Secondaire 5*), enfatizou que não era necessário possuir um curso universitário para exercer a função de operador, mas para aqueles que quisessem fazê-lo a empresa facilitava o horário de trabalho, sendo o salário de um operador com diploma universitário semelhante ao daqueles sem o mesmo título, já que o curso superior não constituía exigência para esta função. Numa das salas de controle em que tive a oportunidade de conversar com três trabalhadores, nenhum dos operadores tinham um DEC. Todos tinham entre 18, 25 e 30 anos de empresa e, naquela época, o DEC não era requerido. Receberam sua formação profissional na empresa e, portanto, por conta de seu tempo de experiência, não fôra exigido deles um nível mais avançado de escolaridade.

---

<sup>5</sup> Aos seis anos de idade uma criança canadense ingressa na escola cursando o *Primaire*, cuja duração é de 6 anos (*primaire 1, 2, etc.*). Em seguida, tem-se o *Secondaire* cuja duração é de 5 anos (*secondaire 1, 2, etc.*). Depois deste período, o estudante pode escolher entre cursar o *Collégial* (para ir à Universidade) que dura 2 anos, ou, o *Collégial technique* (para aprender um ofício) com duração de 3 anos. O *secondaire* corresponderia, portanto, no sistema educacional brasileiro, a uma parte final do Ensino Fundamental e a todo o Ensino Médio. Entretanto, o que cabe considerar é que tal grau de escolaridade é tido como baixo naquele país, dado o nível elevado de escolarização da população canadense que, na média, possui mais anos de estudos se comparada à brasileira.

<sup>6</sup> O DEC é o certificado do curso de *métier technique*, ou seja, aquele obtido por quem optou não ingressar na Universidade.

Esta é uma informação importante na medida em que uma das justificativas apresentadas para elevação do nível de escolaridade dos trabalhadores de empresas brasileiras de papel e celulose refere-se à tentativa de alcançar o padrão de qualificação formal da mão-de-obra de suas congêneres internacionais. Isto é, nas entrevistas realizadas, quando perguntados sobre as diferenças entre o nível de escolaridade do pessoal da produção das empresas de países centrais e das empresas do mesmo setor no Brasil, os dirigentes das empresas brasileiras informavam que aqueles eram portadores de diplomas universitários em engenharia, química, física, etc. O que se revelou um mito ou um exagero, muito embora seja conveniente - para sustentar tal afirmação - uma pesquisa a este respeito, levando em consideração a realidade de outros países centrais que sejam produtores tradicionais de papel e celulose.

Embora não seja intenção desta tese abordar a dimensão comparativa entre o Brasil e o Canadá, e este universo de duas empresas seja reduzido e não-amstral para fazer comparações não cabendo, portanto, análises de conteúdos mais generalizantes sobre a realidade industrial canadense, uma suposição a ser considerada é a de que os trabalhadores portadores do *Secondaire 5* constituam a maioria do mercado de trabalho naquela região. Esse nível de escolaridade assumiria, portanto, um caráter menos excludente do que a exigência do 2º. Grau completo no Brasil onde a média de anos de estudos dos trabalhadores é de menos de 11 anos.

De toda forma, ao revisar a literatura de relações industriais que trata dos assuntos relativos às transformações na esfera do trabalho daquele país, também pude constatar que estas exigências não são mencionadas como acontece quase que exaustivamente com a literatura especializada em trabalho no Brasil, ao aludir sobre as conexões entre o processo de reestruturação e as mudanças nas políticas de gestão de recursos humanos. Este é um indicador que não deve ser descartado, pois a literatura especializada é um termômetro das tendências relativas ao mercado de trabalho.

Estas constatações me levaram a considerar a hipótese de que, embora a oferta de mão-de-obra escolarizada seja qualitativa e quantitativamente superior no Canadá, se comparada à média brasileira, e mesmo num contexto de redução do volume de emprego naquele país tal como indicado pela literatura examinada (Lapointe, 2000-a; Bélanger,

2000; Langlois, 1996, etc.), o grau de liberdade e o poder discricionário dos empregadores canadenses na definição de suas regras internas e na imposição de critérios elevados para contratação e retenção de sua mão-de-obra é limitado (também comparando-o com a perspectiva brasileira), o que pode estar relacionado ao marco regulatório vigente (Code du travail), mas também com a capacidade de pressão, representatividade e o poder de barganha dos sindicatos daquele país, e com o nível de conscientização política dos seus trabalhadores<sup>7</sup>.

Voltando às empresas brasileiras, desde que o Grupo Orsa assumiu a direção dos negócios da empresa, mais precisamente a partir de 2001, esta também passou a introduzir cursos técnicos de mecânica, elétrica e de celulose e papel para os trabalhadores do chão-de-fábrica, além do curso de pós-graduação em celulose e papel para o quadro técnico e gerencial (engenheiros, pesquisadores, coordenadores, gerentes, etc.).

Situação que se repete no conjunto das empresas pesquisadas, as quais passaram a investir sistematicamente na formação escolar e profissional de sua mão-de-obra, como é o caso da Aracruz, Cenibra, Riocell, Lwarcel e VCP-Jacareí, com a finalidade de promover a elevação dos níveis de instrução formal e técnica em todas as camadas hierárquicas dentro das fábricas. Deste modo, para os trabalhadores com 2º. Grau completo, estimulava-se o aprofundamento dos conhecimentos técnicos por meio dos cursos profissionalizantes do Senai custeado pelas empresas, bem como via incentivos para a obtenção do 3º. Grau. Estes incentivos eram financeiros, ou mesmo, de concessão de folgas, férias e de troca de horários na escala de turno. Cito o caso de um trabalhador (operador) que estava em vias de concluir o curso superior de Química na Universidade Federal de Belém (a 750 quilômetros de Monte Dourado), e para o qual **a empresa cedia 60 dias de “férias” por ano**. Este trabalhador deveria fornecer, ao concluir o seu curso e como contrapartida do acordo, treinamento em química para seus colegas após a jornada de trabalho.

---

<sup>7</sup> Como constatei através de entrevistas, quando em greve, os trabalhadores canadenses são em parte “sustentados” pelos Fundos de Greve subvencionados por outras seções locais do Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) no Canadá. As greves podem durar semanas ou meses (uma das últimas realizadas em 1997-98 durou cerca de 9 meses) e os trabalhadores grevistas provêm o seu sustento neste período por meio de trabalho temporário informal, empréstimo, hipoteca, etc.. Mesmo que os trabalhadores passem por situações difíceis neste período por conta das dificuldades financeiras relacionadas à ausência de seu salário habitual, eles mantêm a greve por princípio. Toda a empresa pára, pois esta é uma das exigências do Código do Trabalho do Québec. Apenas determinadas atividades ditas “essenciais” têm o seu funcionamento garantido, para o caso de o movimento grevista terminar a qualquer momento e as atividades serem retomadas rapidamente.

Também exemplifico com o caso da VCP-Jacareí que, além das várias modalidades de cursos de formação e qualificação profissional oferecidas aos empregados<sup>8</sup>, também financiava, em 2003, cerca de 68 bolsas de estudo (nível universitário) para o custeamento da mensalidade dos empregados matriculados em instituições de ensino superior privadas. A política da empresa para a concessão dessas bolsas de estudo priorizava os trabalhadores que se matriculassem em cursos de engenharia elétrica, mecânica, química e mecatrônica<sup>9</sup>.

Além disso, em todas as empresas pesquisadas, para os representantes do *cadre* industrial lotados em cargos de engenharia e/ou chefia, já portadores de diploma de curso superior, as empresas financiavam o curso de pós-graduação em celulose e papel ministrado pela Universidade Federal de Viçosa (MG)<sup>10</sup>. Como contrapartida, as empresas requeriam e estimulavam a produção acadêmica e científica dos quadros beneficiados, por meio de monografias e dissertações relacionadas à resolução de problemas específicos da produção e/ou a proposição de inovações. De fato, conforme mencionado pelos representantes do setor de Recursos Humanos da VCP, constituem-se objetivos deste curso de especialização: desenvolver o interesse pela pesquisa no processo de fabricação de celulose e papel, ampliar o potencial de atuação e de difusão da tecnologia e estimular o espírito de investigação científica nesse setor produtivo.

Embora haja uma necessidade concreta de conhecimentos técnicos nesse tipo de indústria, as evidências empíricas até aqui elucidadas também mostram que, a finalidade destes investimentos em formação profissional é construir o consentimento dos trabalhadores (através da formação de massa crítica, da atualização e do aprofundamento de conhecimentos técnicos e operacionais) nesta atual fase de reestruturação pela qual passa o setor de papel e celulose. Não se trata de desconsiderar a dimensão técnica ou reduzir a análise dos investimentos em formação apenas à dimensão do consentimento, mas de

---

<sup>8</sup> Entre os quais: o curso de pós-graduação *Lato Sensu* Tecnologia em Celulose e Papel ministrado pela Universidade Federal de Viçosa para 50 empregados com curso superior entre os quais gerentes e engenheiros; Master Business Administration ministrado pela EAESP/FGV para gerentes e diretores; o curso de formação básica (Supletivo) para trabalhadores com baixo nível de escolaridade da área florestal; e o Curso Técnico em Celulose e Papel para operadores que já portadores do 2º. grau completo.

<sup>9</sup> O Gerente Geral, o Gerente de Recursos Humanos e o Gerente de Produção de Celulose destacaram que, na área de manutenção, as atividades estão sendo realizadas por 30 técnicos, cuja formação é em Engenharia Mecatrônica Outro aspecto que chama a atenção refere-se aos instrumentos de trabalho desses “técnicos”: um computador portátil (*laptop*) e uma tradicional caixinha de ferramentas.

<sup>10</sup> Quando ministrado nas dependências da Jarí, até mesmo os empregados em nível de chefia que não possuíam curso superior foram autorizados a assistir às aulas do curso de pós-graduação na condição de ouvintes.

salientar que houve uma enorme valorização dos investimentos em qualificação nos últimos anos e que os mesmos se tornaram amplamente visíveis no contexto da reestruturação. Se no passado, como pude testemunhar em alguns casos, as empresas investiam em bolsas de estudo para um ou outro empregado “estratégico” no domínio do seu negócio (sobretudo os da área de Pesquisa & Desenvolvimento), enviando-os para fazer pós-graduação em universidades brasileiras ou no exterior, o que se verifica atualmente é que as empresas têm levado os cursos de pós-graduação para dentro das fábricas e lotado salas de aula com representantes dos mais diversos níveis hierárquicos.

Denomino esta fase de o **4º. ciclo de investimentos**. Este novo ciclo de investimentos tem início na segunda metade dos anos 90 e uma de suas características mais acentuadas é um movimento sistêmico de capacitação e qualificação dos trabalhadores que permaneceram empregados nesta indústria, ou seja, aqueles que conseguiram “sobreviver” aos processos concomitantes de modernização tecnológica e gerencial. Como me disse um coordenador:

*(...) Toda implantação tecnológica que você fizer vai estar fadada a operar de uma forma melhor, mas necessariamente você não vai precisar do mesmo volume de mão-de-obra, porém, você vai precisar de uma mão-de-obra mais qualificada, cada vez mais qualificada (Coordenador de Produção de Celulose da Jarí, 2002).*

Observa-se aqui em que medida a qualificação se estabelece como uma das moedas-de-troca para a construção de um novo compromisso entre os trabalhadores e suas empresas (Guimarães, 2004). Este consenso passa a estruturar-se e a consolidar-se em torno da confiança nos operadores<sup>11</sup> e, portanto, da relativa e maior “estabilização” de que passa a gozar esta mão-de-obra reduzida, sobrecarregada de tarefas, porém, “cada vez mais qualificada”, lapidada, refinada e inserida no mercado formal de trabalho. Tais são as marcas do consentimento a diferenciar os que estão dentro e os que estão fora da “aliança”, ou seja, os trabalhadores remanescentes e aqueles que foram demitidos.

---

<sup>11</sup> Estruturada no ato de “confiar” altos riscos e responsabilidade por altos investimentos financeiros em equipamentos, incluindo-os no escopo cotidiano de trabalho.

## A política de treinamento

Na estratégia de negócios das empresas, a política de treinamento vem ganhando um espaço que não se pode negligenciar, sobretudo, no que concerne às categorias gerenciais “sobreviventes” (incluindo-se aí os níveis intermediários de chefia). Para esclarecer esta afirmação ilustrarei com os casos da Aracruz e da Lwarcel.

Ao analisar os dados de investimento e custos de treinamento para a Aracruz, no período de 1994 a 1997, verifica-se que no geral os investimentos em treinamento por empregado cresceram 153% (de US\$ 118,32 para US\$ 299,5). As áreas que receberam investimentos mais elevados em treinamento por indivíduo, em 1997, foram aquelas afetadas pela introdução das novas tecnologias de processo e de controle de processo, entre as quais, as áreas de manutenção de sistemas digitais de controle distribuído (SDCD), programação, meio-ambiente e segurança, qualidade e serviços técnicos, forno e estações de tratamento de água e de efluentes, manutenção de equipamentos, além das áreas administrativa e gerencial da fábrica.

Dados mais recentes de treinamento mostram que, de 1997 a 2000, este movimento se inverteu. Ou seja, houve uma diminuição progressiva no total de empregados (efeito das práticas de enxugamento de mão-de-obra) acompanhada de reduções no investimento total em treinamento e no número de horas treinadas. Uma hipótese a ser considerada para explicar esse movimento é a de que, em 1997, a área industrial estava passando por um processo de modernização tecnológica e expansão de sua capacidade produtiva visando elevar em 20% a capacidade nominal da Fábrica “A” e implantar controles de processo digitais (SDCD). Daí porque talvez se explique a maior concentração de número de horas treinadas nesse ano, pulverizando-se as mesmas no decorrer do período considerado, o qual também coincide com o chamado *learning curve* (curva de aprendizado).

Uma outra hipótese é a de que a empresa passou a estimular a prática do *on the job training* com a finalidade de reduzir custos com pagamentos de instrutores, infra-estrutura, material didático, além de horas-extras obrigatórias pagas por lei aos trabalhadores treinandos e aos seus respectivos substitutos. Isso talvez também explique o movimento de redução de horas treinadas e os custos associados, já que as horas de treinamento no local de trabalho não seriam formalmente computadas.

De toda forma, enquanto o investimento médio por empregado, no período, passou de US\$ 773 para US\$ 486, sofrendo uma queda de 37%, o investimento médio para o público gerencial saltou de US\$ 1,5 mil para US\$ 8 mil. Ou seja, se em 1997, esse valor já era cerca de 94% maior que aquele verificado para os trabalhadores, em 2000, o percentual investido em treinamento gerencial se elevou para 1.546% se comparado ao percentual investido em treinamento para trabalhadores.

Além disso, houve um aumento de 74% no volume médio de horas treinadas para o público gerencial (saltou de 23 para 40); enquanto o volume de horas treinadas por empregado sofreu uma redução de 40% (se reduz de 48 para 29), embora a soma do total de horas em treinamento para trabalhadores permaneça maior (335.679 horas) para os trabalhadores que aquela verificada para o público gerencial (17.034 horas). Desta maneira, os dados de volume financeiro e de horas treinadas mostram que o investimento foi maior nos gerentes, conquanto o investimento em horas treinadas tenha sido substancialmente superior nos trabalhadores mesmo que apresentando tendência de queda.

**Tabela no. 6.1**  
**Investimento em treinamento - Aracruz Celulose S/A**

	Empregados				Representantes gerenciais			
	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000
<b>Total de empregados</b>	2.447	2.243	1.600	1.579	390	200	162	1
<b>Investimento total (US\$)</b>	1736,856	949,000	637,000	759,700	584,790	276,000	182,000	8,000
<b>Total de horas em treinamentos</b>	118.110	95.096	77.160	45.313	8.971	6.343	1.680	40
<b>Custo hora treinamento (US\$)</b>	14,71	9,98	8,26	16,77	65	43	108	200
<b>Média de horas treinadas por empregados</b>	48	42	48	29	23	32	10	40
<b>Investimento médio/empregado (US\$)</b>	773	423	398	481	1,500	1,380	1,123	8,000

Fonte: Normas internas da Aracruz Celulose, 2000. In: Nascimento (2001).

No caso da Lwarcel, ao tomar como base o ano de 1999 em relação a 2001, nota-se que o número total de treinamentos realizados quase foi duplicado, isto é, saltou de 60 para 113, estando esse aumento de 88,33% relacionado ao processo de profissionalização da

empresa e ao projeto de expansão da fábrica. Considerando cada modalidade em particular, os números são esclarecedores, pois indicam que os treinamentos operacionais se elevaram em 329%; os treinamentos técnicos subiram cerca de 15%; os treinamentos administrativos aumentaram em 69%; enquanto que os treinamentos gerenciais sofreram um aumento recorde de 1.500%.

**Tabela no. 6.2**

**Investimento em treinamento - Lwarcel Ltda.**

<b>Modalidades</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Operacional	7	17	30
Técnico	39	55	45
Administrativo	13	12	22
Gerencial	1	8	16
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>92</b>	<b>113</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela empresa em 12/03/2002.

Como explicar o enorme aumento dos treinamentos gerenciais na Aracruz e na Lwarcel, movimento que pode ser um indicador de tendência similar nas demais empresas pesquisadas? Em primeiro lugar, os treinamentos gerenciais mobilizam consultorias privadas e universidades que se tornaram centros de excelência na formação da elite gerencial brasileira (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, etc.), sendo, em geral, muito caros. Mas as empresas “pagam o preço” dado que os quadros gerenciais são responsáveis pelo planejamento estratégico das companhias, pela definição e elaboração das estratégias de negócios de suas empresas (que irão recuperar a tendência de queda da taxa de lucro), pela gestão do trabalho e, para tanto, devem ser capacitados à altura de seus desafios profissionais.

Por isso mesmo, em segundo lugar, este público assume, ao lado dos trabalhadores da produção, importância estratégica num contexto de reestruturação “sistêmica”, tendo seu volume de treinamento maximizado de modo não-desprezível. A preparação dos gerentes é, portanto, um investimento que também comporta uma dimensão tanto técnica quanto política, na medida em que eles são os representantes do capital. Desta forma, dialogar a exaustão e obter o consentimento deste público para as mudanças que precisam ser concebidas e implantadas, de forma a fazer com que “intenção se traduza em eficácia”

(Guimarães, 2004:231), é um elemento-chave para as empresas ao lado de todo o instrumental apresentado até aqui inserido no escopo da reestruturação sistêmica.

O treinamento dos representantes gerenciais é, portanto, um ritual marcado pelo reforço do controle ideológico da empresa sobre os indivíduos e no qual “os escolhidos” (aqueles que lograram permanecer nas empresas após os ajustes da reestruturação) incorporam as necessidades de sua empresa e são, ao mesmo tempo, incorporados por ela num processo de identificação semelhante aquele aludido por Pagès *et alli* (1993). São preparados (e para isso também devem ser generosa e financeiramente recompensados, se atingidas suas metas, através da remuneração variável) para elaborar maneiras de obter o comprometimento dos trabalhadores com uma rapidez maior do que a que se verifica entre os representantes sindicais, recompondo as bases da hegemonia das empresas e as formas pelas quais o controle e as relações de poder são paramentadas.

Numa outra direção, os exemplos da Cenibra e da Jarí apontam para um outro movimento curioso: a importância que assume a formação técnica dos trabalhadores cujas empresas localizam-se em regiões de relativo afastamento geográfico das capitais e dos grandes centros urbanos (caso da Jarí e, de certa forma, o da Cenibra apesar de sua proximidade com Valadares e Ipatinga); e o uso da política de treinamento como forma de pavimentar o consentimento dos trabalhadores.

Os dados da Cenibra para treinamento mostram que a redução de 2.687 empregados (de 4.326 para 1.639 empregados) no efetivo foi acompanhada por uma elevação no investimento por empregado (de R\$ 125 para R\$ 352). Destaca-se o montante do investimento em treinamento no ano de 1999 da ordem de R\$ 992.929,00 distribuído na seguinte proporção: a) 71% para o nível de chão-de-fábrica, sendo 57% para o nível operacional (R\$ 564.160,00) e 14% aplicado em viagens internacionais a título de visitas técnicas (137.855,00) para os departamentos de produção de madeira (SPM), produção de celulose (DEPRO) e utilidades (DEUTI); b) 25% para o nível gerencial (R\$248.773,00); e, c) 4% para a área da qualidade (R\$ 42.141,00).

**Tabela no. 6.3**

**Investimento em treinamento – Cenibra S/A**

	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Efetivo	4.326	4.019	2.955	2.475	1.639
Realizado (R\$)	542.327	334.484	245.620	141.045	577.214
Investimento por empregado (R\$)	125	83	83	57	352

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela empresa, 07/12/1999.

(1) Considerados dados até Nov/1999.

(2) Investimento em Reais (R\$)

(3) Efetivo sem os afastados.

O enorme isolamento da Jarí em relação aos pólos mais dinâmicos seja do Estado do Pará, seja do país, ajuda a explicar a elevada carga de treinamento operacional verificada nesta empresa. Isto porque, a distância das aglomerações urbanas implica gastos dispendiosos com locomoção dos trabalhadores (apenas feita por via aérea ou fluvial) e, portanto, dificuldades no acesso aos centros formadores, bem como aos níveis de instrução superior, os quais quase inexistem na região<sup>12</sup>.

Ao perceber então o desafio de viver no Projeto Jari e de um “custo-Jari” a ser pago pelos trabalhadores e pela própria empresa, que perderia competitividade com a fraca capacitação de sua força-de-trabalho dada a dificuldade de acesso físico à formação e qualificação profissional, a direção da Jarí se pôs a praticar uma política de treinamento agressiva. Os programas de treinamento são aplicados ora por instrutores internos, ora por instrutores externos que são contratados e deslocados, em geral, do sul e sudeste do Brasil até à cidade de Monte Dourado para atender à comunidade industrial.

A política de treinamento também se constitui numa das principais pautas de reivindicação do sindicato dos trabalhadores. O Sintracel entende que, na atual conjuntura de modernização tecnológica pela qual passa a empresa com a introdução de novas tecnologias poupadoras de mão-de-obra, numa região de isolamento geográfico e de

---

<sup>12</sup> A única faculdade tinha sido instalada, em 2002, nas proximidades do Bairro Agreste: Faculdade de Pedagogia do Laranjal do Jarí. Esta é uma situação que repercute na família da maioria dos trabalhadores que possuem filhos em idade pré-universitária. Quando dispõem de recursos financeiros, as famílias enviam seus filhos pré-universitários e universitários na companhia das mães para estudar em capitais como Belém (PA), São Luiz (MA), Recife (PE) ou Fortaleza (CE).

reduzida oferta de cursos de qualificação da mão-de-obra, urge investir na capacitação dos trabalhadores para o caso de necessitarem de reinserção no mercado de trabalho em qualquer oportunidade. Como avaliou o seu presidente:

*(...) Treinamento a gente tem cobrado muito da empresa porque a gente deslocado aqui, neste mundo de meu Deus, e na hora que você perde o emprego, se você tem um treinamento, você é uma pessoa que tem fácil empregabilidade. Então não adianta vir para cá, passar 2 ou 3 anos, (sem treinamento, grifo meu) não evolui, você sai, você está perdendo tempo. Então treinamento a gente cobra muito (Presidente do Sintracel, sindicato dos trabalhadores da Jarí, 2002).*

Desta forma, a política de treinamento para os trabalhadores do chão-de-fábrica tem se estruturado como um mecanismo para obter o compromisso da força-de-trabalho, regulando as relações entre sua entidade representativa e a empresa, sendo efetuada da seguinte maneira: em cada unidade produtiva (ou célula produtiva) há um orçamento mensal de horas-extras gerenciáveis. Estas horas-extras correspondem a 4% das horas trabalhadas e são autorizadas pela empresa para aplicação em treinamentos. O coordenador da área de produção de celulose da Jarí, por exemplo, revelou que a depender da célula produtiva esse percentual poderia chegar a uma média de até 340 horas-extras/mês ou 15 horas de treinamento/mês por trabalhador e que os trabalhadores de seu departamento recebiam treinamento **praticamente todos os dias** após a jornada de trabalho.

*(...) A maior parte desses treinamentos é dada no horário de 16h, que é quando eles largam o turno. (...) É dado esse treinamento até às 17h30, uma hora e meia, porque às 17h30 tem o ônibus que sai com o administrativo e eles vão. Às vezes esse treinamento é prolongado até um pouco mais, vai até às 18h, então aí nós pedimos um ônibus extra. Nós procuramos dar o treinamento sem impactar demais no custo da empresa porque não adianta também você querer dar um treinamento de 4 ou 6 horas consecutivas para um profissional que acabou de trabalhar 8 horas. Então a gente prefere dar menos doses mais vezes, então são doses menores de treinamento, só que mais contínuo. (...) A cada 2 ou 3 dias nós temos treinamentos. São treinamentos que são previamente preparados. (...) Nós vamos para um auditório já com transparências prontas, material didático apropriado, para que fique fácil para ele absorver. Quando são treinamentos operacionais, esse é dado na própria seção (...). Mas em todas as células nós criamos uma sala de treinamento na própria célula. Então na Máquina de Secagem você vai ver que tem também uma célula de treinamento tal qual: mesas, cadeiras, quadro branco, quadro negro, todas elas têm o seu retro-projetor, seu terminal de micro para se precisar de alguma explanação melhor. E nós fazemos muito treinamento operacional. Então seja esse treinamento um problema que ocorreu, como ocorreu, por que ocorreu, o que fazer para que não ocorra, sugestões do pessoal, nós analisamos detalhadamente. Então é*

*do jeito que nós funcionamos. Aqui acaba sendo uma escola. Eu digo para você que o profissional que sai da Jarí depois de 3 anos de atuação, ele encontra sem problema colocação, ele vai estar capacitado e habilitado para encontrar colocação no mercado de trabalho em qualquer empresa do ramo de celulose e papel que eu conheço aqui no Brasil (Coordenador de Produção de Celulose da Jarí, 2002).*

Um outro coordenador da Jarí (área de Utilidades, Recuperação Química e Planta Química) revelou que a média de treinamento da fábrica, até março de 2002, tinha sido de 66 horas/homem, isto é, um total de 21.155 horas de treinamento distribuídas para os 320 trabalhadores da produção. E, ainda, um montante de 6.340 horas de treinamento havia sido dirigido para as áreas de Recursos Humanos (1.804 horas), Comercial (197 horas), Recursos Naturais (1.884 horas) e Financeiro (2.455 horas)<sup>13</sup>.

Além disso, para os níveis de coordenação e liderança têm sido ministrados treinamentos de relações de trabalhistas, negociação coletiva, e treinamentos comportamentais de liderança e gestão de pessoas. A exemplo do que também ocorre nas demais empresas: Aracruz, Cenibra, Lwarcel, Riocell e Votorantim.

Em geral, os treinamentos comportamentais contemplam tanto os trabalhadores da produção, quanto empregados de escritório e os representantes da direção. Enfim, têm um escopo ampliado abrangendo todos os níveis hierárquicos dentro das empresas, tendo nas formas de controle implícitas em seu conteúdo, um caráter político e disciplinar significativo. Não por acaso esta prática busca, numa perspectiva pedagógica, promover a ressocialização dos indivíduos à realidade gerencial que se afigura, apontando para a necessidade de modificar antigos conceitos arraigados no comportamento dos sujeitos para fazer desabrochar “um novo tipo de trabalhador e de homem”, qual seja, aquele(a) flexível e compatível com as necessidades de mercado das empresas. Desta forma, procura, ainda, obter a aquiescência e o esforço comum de todos para as mudanças, de modo a que as estratégias de suas empresas se traduzam em resultados competitivos. Também é o momento no qual, as empresas, utilizando-se das estratégias de comunicação com os indivíduos, reordenam sua representação simbólica no imaginário coletivo, apelando à incorporação individual dos atores através do processo de identificação (ver Pagès *et alli*, 1993).

---

<sup>13</sup> Em 2001 foi investido cerca de 1,5% do faturamento em treinamento.

Os treinamentos trabalham a perspectiva subjetiva dos indivíduos visando desenvolver a integração, a confiança e o comprometimento entre as equipes de trabalho, preparando-os ao mesmo tempo para ter iniciativa, desenvolver as habilidades de gestão e a criatividade, bem como – neste atual contexto em que se divulga a noção da empresa que estimula a delegação de poder (Boltanski e Chiapello, 1999) - incentivá-los a assumir responsabilidades e liderança nos projetos, muitos dos quais temporariamente constituídos.

Os exemplos até aqui apresentados elucidam, portanto, a importância que assume a política de treinamento, seja para aprimorar a qualificação técnica, seja para construir o consentimento, seja para revigorar as formas de controle disciplinar, numa conjuntura marcada por mudanças qualitativas que contemplam desde aspectos macro com rearranjos na cadeia produtiva e o enraizamento da posição das empresas brasileiras nesta, até às modificações no nível micro efetuadas na gestão das empresas, nos locais de trabalho e na regulação das relações de trabalho.

### **A política salarial**

Tendo se em conta a especificidade da política de remuneração das indústrias que operam em fluxo contínuo<sup>14</sup>, qual seja, a de combinar o pagamento de benefícios salariais e extra-salariais superiores ao ordinário, qual o lugar e que importância assume a política salarial das empresas numa conjuntura de globalização e reestruturação da cadeia produtiva? Em termos de exigências e contrapartidas, o que as recentes modificações na esfera da produção e do trabalho acrescentam de novo e qual a especificidade da política salarial contemporânea em relação àquela praticada no passado? Qual a relação das políticas salariais atuais com os outros elementos da política de recursos humanos das empresas?

Um primeiro elemento a ser destacado refere-se ao conteúdo da cesta básica de remuneração das empresas: remuneração fixa, benefícios e incentivos, e remuneração variável (participação nos lucros e/ou resultados). Esta última é considerada como um benefício, mas será tratada com maior ênfase, dada a relevância que vem ganhando no

---

<sup>14</sup>Conforme Gallie (1978), Carvalho (1987; 1991; 1993; 1994-a e b), Schmitz (1988), Carrion (1997), Castro *et alli* (1998), Santos (1999), Druck (2001) e Guimarães (2004).

contexto das estratégias gerenciais das empresas, no sentido da flexibilização salarial e, ao mesmo tempo, da remuneração dos indivíduos por metas de desempenho, as quais têm impactos significativos tanto na intensificação do trabalho, quanto na produtividade, na qualidade, nos custos de produção, na assiduidade, na segurança dos trabalhadores e sobre o meio-ambiente.

As políticas salariais da Aracruz, Riocell, Cenibra, Jari e VCP foram alteradas gradativamente a partir de meados da década de 90 e início dos anos 2000, passando a se orientar por uma metodologia que tem prevalecido entre as empresas líderes do setor de papel e celulose, qual seja, a metodologia de pontos para a descrição e avaliação de cargos e salários da consultoria Hay do Brasil<sup>15</sup>. A qual também é combinada a um “pacote” de outros serviços coordenados de RH fornecidos por esta consultoria aos seus clientes, entre os quais, avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento individual conexos, além de pesquisas de clima organizacional e auxílio na elaboração e execução de programas de responsabilidade social tais como voluntariado empresarial.

Pelo sistema Hay, os cargos são descritos, revertidos em pontuação e os trabalhadores posicionados numa faixa salarial definida entre um limite inferior e superior na qual deverão se movimentar a cada período de avaliação de desempenho. Há uma tabela de salários, pesquisada dentro de uma amostra selecionada de empresas, referente aos pontos definidos. As empresas selecionam um grupo de outras empresas que fazem parte do seu mercado e da região onde estão localizadas, de mesmo porte e com número de empregados compatível, e fazem o acompanhamento da chamada *curva de mercado*, isto é, uma curva de salário estabelecida a partir de uma fórmula que sinaliza em cada ponto qual é o salário de mercado naquele momento.

A progressão salarial horizontal ocorre de acordo com o **mérito** de cada trabalhador identificado na avaliação de desempenho, segundo critérios estabelecidos *a priori*<sup>16</sup>. Desta forma, a avaliação de desempenho constitui uma forma de “premiar” aqueles empregados que contribuem para a geração de receita, podendo-se inferir que não são todos os

---

<sup>15</sup> A VCP, porém, utiliza duas metodologias para avaliação de cargos e salários: Hay do Brasil para os cargos executivos, especializados e administrativos, e RH Plus para os cargos operacionais. Isto se deve, segundo os entrevistados da área de Recursos Humanos, ao fato de a metodologia RH Plus incluir na elaboração da estrutura salarial elementos relacionados às condições de trabalho: ruídos, ambiente de trabalho, periculosidade, etc.

<sup>16</sup> A avaliação de desempenho pode ser anual, bianual ou de acordo com o periodicidade que a empresa determina.

trabalhadores que recebem aumento de salário por mérito, mas apenas aqueles que logram ter uma performance compatível com as estratégias e metas das empresas. Ao contrário, portanto, dos reajustes salariais negociados pelos sindicatos em acordos coletivos e extensivos a toda a categoria profissional.

Tal é a especificidade das atuais políticas salariais em relação àquelas praticadas no passado: qual seja, progressão salarial não mais **apenas** baseada em atributos quantificáveis: tempo de serviço, experiência, escolarização, ou ainda, a qualificação técnica dos trabalhadores. Mas, sobretudo, no mérito, traduzido aqui como “lealdade” à empresa e incorporação do trabalhador individual, que se traduzem na sua contribuição para maximizar a lucratividade e a competitividade das empresas, na internalização das novas regras (objetivas e subjetivas), tendo na valorização da participação e do desenvolvimento de múltiplas competências a sua pedra de toque.

As avaliações de desempenho definem, assim, os procedimentos e critérios que subsidiam as chefias na determinação de aumento de salários por mérito, constando dos seus objetivos principais tornar os trabalhadores cientes sobre o que deles é esperado e como estão desempenhando seu trabalho. Em segundo lugar, permitir que os trabalhadores recebam aumentos de salários compatíveis com seu desempenho. Terceiro, melhorar a comunicação entre os trabalhadores e seus superiores, através das chamadas reuniões individuais de *feedback*<sup>17</sup>.

Em linhas gerais, os programas de avaliação de desempenho compreendem a identificação e negociação (juntamente com a chefia) dos objetivos, desafios e metas que os empregados em geral terão de alcançar num prazo determinado. Os empregados também são avaliados individual e/ou coletivamente quanto a responsabilidades e competências. Quanto às competências, para cada nível funcional existem competências obrigatórias e outras negociáveis entre o superior imediato e o empregado. Alguns exemplos de competências que podem constar como fatores da avaliação do desempenho são as que se seguem: visão estratégica, liderança, desenvolvimento e formação de equipes, tomada de

---

<sup>17</sup> Nas quais, em geral, os trabalhadores são avaliados de acordo com rendimento e resultados no trabalho, participação e sugestões de melhorias, comportamento profissional, relacionamento interpessoal (com os pares, superiores e subordinados), interesse e aplicação no desenvolvimento pessoal, empenho e disposição para buscar novas fontes de conhecimento e aprendizado, compartilhando-as com os colegas no local de trabalho.

decisão, orientação para resultados, capacidade de negociação, planejamento e administração do tempo, comunicação, comprometimento, iniciativa e capacidade para o trabalho em equipe.

Ao participar de sua própria avaliação, os indivíduos são estimulados a expressar aspirações, frustrações, descontentamentos, reivindicações, expectativas. Tudo se passa como se um clima de “liberdade de expressão” reinasse nas empresas, no qual os trabalhadores, livres da arbitrariedade e da subjetividade das chefias, são instigados a refletir sobre sua trajetória profissional durante o ano, mas também podem falar francamente sobre o que pensam porque serão ouvidos e terão suas apreciações e críticas consideradas. Também por meio deste dispositivo se verifica uma disposição das empresas em evitar que as reivindicações individuais se agigantem assumindo a forma coletiva (Pagès *et alli*, 1993).

Ao mesmo tempo em que os trabalhadores são avaliados em função dos resultados de seu trabalho, negociam-se e fixam-se novos objetivos “personalizados” para os anos seguintes e, se necessário, elaboram-se planos de ação individuais de treinamento para melhorar o seu desempenho. Nota-se, portanto, através desta “conversa ao pé-do-ouvido” entre o trabalhador e seu superior imediato, a estratégia da individualização das relações de trabalho baseada no estímulo à competição, ao sucesso individual e à identificação dos trabalhadores com a empresa em detrimento da classe.

O dispositivo também tem a faculdade de alentar a dimensão da culpa por não ter feito “o possível e o impossível” para vencer e alcançar os objetivos negociados. Deste modo, cria-se a sensação de uma segunda chance dada pela empresa e um sentimento de que os trabalhadores podem interferir no curso de sua trajetória (Pagès *et alli*, 1993).

A avaliação-*feedback* também é um dispositivo de poder por meio do qual os trabalhadores são levados a interiorizar o sistema de regras, valores e a dinâmica das empresas, assim como são estimulados a canalizar suas energias com eficiência para alcançar eficácia, ou seja, “o indivíduo, nesta situação, interioriza a necessidade de vencer, atingir objetivos, despender o máximo de energia em proveito da empresa. Ele é encorajado e sustentado não apenas por seu gerente, mas também pelo sistema que valoriza, através de

boas notas, boas apreciações, todo dispêndio de energia que seja no ‘bom sentido’, e desvaloriza aquela que é despendida para outros fins” (Pagès *et alli*, 1993:105).

Por sua vez, a política salarial da Lwarcel apesar de ter sido atualizada recentemente, era ainda tradicional pelo fato de não ter incorporado as compensações pelos requerimentos que passaram a ser exigidos da força-de-trabalho, tais como: potencial, capacidade de solução de problemas, atenção, motivação, flexibilidade, iniciativa, organização, espírito de equipe e comunicação.

Há nas empresas, segundo os entrevistados, uma espécie de insatisfação geral com o fato de que o salário não tem acompanhado a carga de trabalho que se tornou intensa nos últimos anos. Como revelou o líder de célula da secagem e enfardamento da Jari: “(...) *O pessoal reclama, acha que ganha pouco e está fazendo mais*”.

De fato, foi possível perceber a presença desta insatisfação entre os trabalhadores de todas empresas pesquisadas (das líderes às menores), apesar das “modernas e avançadas” políticas salariais, mostrando a existência de um descompasso entre o discurso que requer e premia o emprego da subjetividade dos trabalhadores na produção e o calibre desta contrapartida, que é feita a cada dois anos. Na verdade, a contrapartida salarial que aparece como uma recompensa pelo maior esforço físico e psíquico empreendido pelos trabalhadores, procurando ter na avaliação de desempenho um instrumento formal, “objetivo” e quase “científico” de medida, permanece uma relação social de exploração, reforçando, ao mesmo tempo, as hierarquias entre os trabalhadores no interior da fábrica.

Este mecanismo “político” implícito nas entrelinhas das políticas salariais é percebido e denunciado pelos trabalhadores nas entrevistas por meio de falas tais como: “*Eu merecia remuneração melhor pelo trabalho que faço*”, “*Ganho pouco pelo que mereço e muito para o quê preciso*”, “*Não é justo pelo que eu faço*” e “*Gostaria de ganhar um pouquinho melhor*”, e por alusões às assimetrias salariais existentes entre os níveis de operadores de painel e operadores de área, por exemplo, e entre esses mesmos operadores lotados em distintas áreas produtivas como pátio de madeira e caldeira de recuperação ou branqueamento.

Quando questionados sobre esta diferença salarial entre as unidades produtivas, um dos motivos alegados por alguns dos representantes, em todas as empresas, foi o fato de

que as áreas centrais da produção como, por exemplo, turbo-gerador, caldeira de recuperação, digestor e branqueamento envolveriam maior responsabilidade, maior qualificação e um trabalho mais complexo do que em outras áreas menos “nobres” como pátio de madeira, ou, secagem e enfardamento. Os trabalhadores rebatem esta visão declarando que o nível de responsabilidade com produção, qualidade, custos, meio-ambiente, equipamentos e segurança é o mesmo exigido para todo o conjunto da força-de-trabalho.

Uma hipótese que considero plausível para explicar o reforço das assimetrias entre os trabalhadores do chão-de-fábrica, através da política salarial, é a de que remunerar melhor os trabalhadores lotados em áreas mais “nobres” e que ocupam postos-chaves na produção e da confiança das empresas é um instrumento tanto para estabilizar esta mão-de-obra estratégica, quanto para através dela ter um maior controle sobre o conjunto dos trabalhadores.

Por seu turno, a política de distribuição de benefícios praticada nas indústrias de processo contínuo constitui um dos tradicionais alicerces das estratégias de estabilização da mão-de-obra (ao lado da política salarial e de qualificação), embora as despesas com benefícios venham sofrendo redução nos últimos anos, constituindo-se a manutenção dos mesmos numa das pautas atuais de reivindicação dos sindicatos de trabalhadores. Entretanto, a política de bem-estar praticada pelas empresas continua das mais avançadas, sendo também um mecanismo pelo qual as relações entre os trabalhadores, as empresas e os sindicatos são reguladas, buscando-se construir o consentimento.

O quadro 6.1 sintetiza a cesta de benefícios que, em geral, é oferecida pelas grandes empresas do setor aos seus trabalhadores, sendo em alguns aspectos (saúde, educação, lazer, moradia e alimentação) extensiva aos dependentes dos trabalhadores.

### Quadro 6.1

#### Cesta de benefícios extra-salariais das empresas estudadas

Benefícios legais	Benefícios das empresas
Vale-transporte	Alimentação
Salário-educação	Cesta básica ou tíquete alimentação
Aposentadoria por idade/tempo de serviço	Assistência médica
Aposentadoria especial	Assistência ao dependente químico
Auxílio-doença	Assistência em psicologia e em psiquiatria
Auxílio-acidente	Assistência odontológica
Aposentadoria por invalidez	Convênio odontológico – SESI
Salário-maternidade	Transporte
Salário-família	Seguro de Vida em Grupo
Auxílio-reclusão	Previdência privada
Pensão por morte	Complementação salarial – Auxílio-doença do INSS
Dependentes para o INSS	Suplementação a benefícios do INSS
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)	Suplementação à aposentadoria programada
Programa de Integração do Trabalhador (PIS)	Pecúlio por morte
Seguro-desemprego	Abono aposentadoria
Participação nos lucros e resultados	Uniforme
	Reembolso-creche
	Festividades: Natal e outras
	Brindes de Natal (cesta e brinquedos)
	Auxílio-farmácia
	Empréstimo-ótica
	Empréstimo-pessoal
	Financiamento imobiliário
	Empréstimo de emergência
	Auxílio-funeral
	“Convênio” com o INSS
	Convênio com o SESI
	Gratificações demissionais (Riocell)
	Serviço de <i>outplacement</i> (Riocell)
	Kit escolar para os empregados e dependentes (Cenibra)
	Reembolso ao estudante: 50% do valor das mensalidades pagas (Cenibra)
	Adicional de nona-hora para os empregados de turno (Cenibra)
	Prêmio-produção (Cenibra)
	Remuneração variável para os níveis de coordenação e gerentes (Aracruz, Cenibra, Jarí, Riocell, VCP)
	Fornecimento de até 600 Kwz de energia elétrica (Jarí)
	Subsídio aluguel (Jarí)
	Subsídio de mudança doméstica por via fluvial (Jarí)

	Passagem aérea de férias e em caso de desligamento para empregados e familiares (Jarí) <sup>18</sup>
	Subsídio escolar aos ensinos médio e fundamental (Jarí, Riocell, Cenibra )
	Bolsa de estudo para curso superior (Jarí e VCP)
	Cartão de crédito com custo 50% menor ao do mercado (Lwarcel)
Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelas empresas.	

Qual a especificidade, portanto, das atuais políticas de bem-estar? Uma hipótese é a de que elas delineiam um movimento simultâneo de redução dos percentuais de certos benefícios concedidos tradicionalmente acima do previsto por lei, os quais representavam “gastos” para as empresas (abono de 70% das férias acima do 1/3 constitucional, adicional noturno acima de 20%, horas-extraordinárias acima dos percentuais legais, etc.), para aplicá-los na criação e valorização de alguns benefícios e incentivos estratégicos para as firmas na perspectiva do retorno financeiro sobre o “investimento”, sobretudo aquele em qualificação, viabilizando e concretizando intenção em eficácia e consentimento.

Esses se referem, sobretudo, aos incentivos monetários que tornam possível a materialização da política de formação técnica e de escolarização dos trabalhadores mencionada no item anterior.

Por meio deste artifício que reputo como político, sutilmente, as “perdas” da categoria passam a ser aquilatadas como incompetência dos sindicatos na negociação dos acordos coletivos e utilizadas para questionar a legitimidade das entidades sindicais junto aos trabalhadores; laureando, ao mesmo tempo, a velocidade e a eficácia das empresas na resolução de certas questões afeitas à mão-de-obra. Assim procedendo, as empresas buscam ser reconhecidas pela força-de-trabalho como “provedoras” de suas necessidades, antecipando-se e furtando ao sindicato o papel de interlocutores dos trabalhadores.

Para finalizar este item da política salarial como componente das estratégias gerenciais visando construir o consentimento dos trabalhadores via distribuição de contrapartidas financeiras, resta ainda uma questão: qual o significado e que papel

---

<sup>18</sup> A passagem aérea de férias e em caso de desligamento é concedida apenas aos trabalhadores da produção (e seus familiares) lotados em funções a partir do nível de operador de painel.

desempenham os programas de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR) nas empresas estudadas?

Em primeiro lugar, trata-se de um artifício de flexibilização salarial (conforme abordado no capítulo I), pois esta parcela variável não se incorpora à parte fixa dos salários dos trabalhadores, podendo ser utilizada como um pretexto para substituir reajustes salariais. Em segundo lugar, esta idéia de não incorporar a produtividade ou os prêmios de produção (PLR) aos salários é muito “bem acolhida” pelas empresas, pois assim elas passam a gozar de um instrumento concreto e simbólico a mais, legalmente endossado, para trabalhar e compatibilizar o compromisso dos trabalhadores com as suas estratégias de mercado. Isto é, as empresas têm na PLR um eficiente recurso para estimular o comprometimento dos trabalhadores e das equipes de trabalho seja para elevar sua competitividade, qualidade e produtividade, seja para reduzir os custos fixos, o desgaste dos equipamentos, o absenteísmo, o número de acidentes no trabalho e os impactos ambientais; como também um recurso político, que não se pode negligenciar, para controlar o ritmo e o processo de trabalho e disciplinar o comportamento dos trabalhadores. Por último, a PLR tem sido um expediente utilizado pelas companhias para descentralizar as negociações coletivas para o seu interior, muitas vezes excluindo ou enfraquecendo a atuação das entidades sindicais nesta arena de negociações (ver Carvalho Neto, 1999; Pessanha e Morel, 1999; Dieese, 2001; Guimarães, 2004; Krein, 2004; Galvão, 2003).

Nas empresas estudadas, o programa de participação nos lucros e resultados constitui-se o programa de remuneração variável tanto para os seus quadros administrativos, quanto para os trabalhadores da produção (para o nível gerencial e de chefias existe ainda um outro programa específico de remuneração variável)<sup>19</sup>. As empresas Aracruz, Cenibra, Lwarcel e Jari possuem programas mistos de participação nos lucros e resultados (PLR), enquanto a Riocell e a VCP desenvolvem apenas programas de participação nos resultados (PPR).

---

<sup>19</sup> Em geral, os demais programas de remuneração variável são voltados apenas para os níveis de diretoria, gerência e coordenação – os quais também percebem os valores provenientes do programa de participação nos lucros e/ou resultados. Destaca-se, por exemplo, na Jari, o programa remuneração variável para as chefias que está associado a um Sistema de Gestão de Desempenho, por meio do qual determinadas competências são avaliadas. Ademais são estabelecidos Planos de Metas Individuais para os representantes da direção que também são remunerados se cumpridos. Programas semelhantes de Gestão de Desempenho para os níveis gerenciais e de chefia existem na Aracruz, na Cenibra, na VCP e na Riocell para os níveis de comando.

Ambos os programas têm implicações para os trabalhadores do setor de papel e celulose. A primeira delas é que os trabalhadores cujas empresas pagam apenas Participação nos Resultados (PPR) não participam na distribuição do lucro. Isto porque nesses programas são negociadas apenas metas (produção, custos, absenteísmo, etc.) e o pagamento da PPR vincula-se ao cumprimento das mesmas. Dependendo da negociação, essas metas podem ser difíceis de alcançar ou podem levar a intensificação do trabalho, ao prolongamento da jornada, a maior incidência de doenças profissionais e ocorrência de acidentes de trabalho. Entretanto, de outro modo, abre-se uma possibilidade de as condições de trabalho serem submetidas ao instituto da negociação coletiva (Dieese, 1998).

Nos programas de Participação nos Lucros (PL) estabelece-se um percentual do lucro das empresas a ser distribuído para os trabalhadores, isto é, define-se um indicador de lucratividade (por exemplo, o lucro líquido do balanço) e negocia-se um percentual a título de participação nos lucros. As dificuldades desse tipo de negociação estão relacionadas à reduzida transparência das empresas brasileiras quanto à divulgação pública de seus resultados financeiros, à não-obrigatoriedade da publicação de balanços para as empresas limitadas (que não são Sociedade Anônima ou S/A), à reduzida familiaridade dos trabalhadores com a linguagem e os sistemas de contabilidade e à possibilidade de manipulação dos resultados dos balanços por meio de engenharia contábil (Dieese, 1998).

Nos programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) são negociados tanto os lucros quanto os resultados. Alguns acordos fixam metas a serem atingidas, mas o pagamento é condicionado a um determinado percentual de lucro alcançado pelas empresas (participação condicionada). Desta forma, mesmo que os trabalhadores tenham se empenhado para alcançar as metas, se as empresas não obtiverem lucro - seja por uma questão do mercado, seja por motivos contábeis -, o pagamento não é realizado (Dieese, 1998).

No caso do setor de papel e celulose, no qual os preços são cotados em dólar no mercado internacional, a depender da oscilação dos preços, os trabalhadores que participam dos programas de participação condicionada correm esse risco porque podem ser prejudicados numa conjuntura de queda de preços. Por outro lado, para os trabalhadores que apenas participam da distribuição de resultados também há um risco associado, pois

mesmo que os lucros de uma empresa sejam majorados por conta de uma alta nos preços da *commodity*, o valor pago refere-se apenas àquele relativo ao cumprimento das metas negociadas. Isso significa que, apesar do esforço realizado para atingir metas ousadas e que teria contribuído para majorar duplamente o lucro das empresas, os trabalhadores não participariam da distribuição da riqueza.

Em geral, nas fábricas de celulose esses programas contemplam metas como produtividade, qualidade, custos por tonelada, frequência ao trabalho, cumprimento da legislação ambiental e redução do número de acidentes, sendo estas estabelecidas em negociação com os sindicatos e assinadas em acordo específico de PLR (caso da Aracruz), ou, entre a Comissão da Empresa e a Comissão dos Empregados (caso de todas as demais). Neste último caso, o sindicato tem tido sua participação relegada à condição de ouvinte na mesa de negociações. Sendo assim, as questões que se colocam no centro do debate sobre a definição das normas e da distribuição da PLR (ou PPR) nas empresas pesquisadas são: em que medida as metas seriam deliberadas unilateralmente pelas empresas, ou, efetivamente em conjunto com os trabalhadores? Como tais metas afetariam o ritmo de trabalho e a qualidade da produção, influenciando no resultado final da PLR (ou PPR)? Além disso, como têm reagido os sindicatos às estratégias gerenciais que buscam reduzir o seu espaço de atuação no processo de negociação do compromisso dos trabalhadores?

Em primeiro lugar, a correlação de forças entre representantes de empresas e de trabalhadores para negociar as metas tem sido desfavorável aos últimos, pois os seus representantes não dispõem de salvaguardas que os encoraje a negociar com firmeza e “de igual para igual” com as empresas. Além disso, em alguns casos, o papel central da Comissão de Empregados tem sido, meramente, o de acompanhar o andamento do programa (unilateralmente definido pelas empresas), divulgando-o aos colegas.

Ilustro esta afirmação com a estrutura do processo de negociação do chamado PPR (ou Programa Superação) da VCP. Esta estrutura é composta por um coordenador da negociação corporativo (de toda a VCP)<sup>20</sup>, um representante da empresa (Gerente Geral da

---

<sup>20</sup>Conforme definido pela empresa constitui papel do coordenador da negociação: i) assegurar a uniformidade de procedimentos em todas as unidades/processos; e, ii) atuar na solução de eventuais impasses surgidos durante a implantação do programa, apresentando o posicionamento da empresa sobre os temas em discussão.

Unidade)<sup>21</sup>, representantes dos empregados (eleitos)<sup>22</sup>, uma equipe de apoio técnico (representantes da empresa e do sindicato)<sup>23</sup> e por representantes indicados pelo sindicato<sup>24</sup>. Consta-se, a partir das informações conexas, que as metas do PPR não são efetivamente negociadas com os trabalhadores (apenas os ajustes necessários), mas apresentadas pelo representante da empresa, sendo os papéis centrais do processo de definição das regras e das metas do PPR desempenhados por seus representantes. Conforme esclareceu a entidade sindical dos trabalhadores da VCP-Jacaré, em seu informativo, denunciando as contradições presentes neste item das políticas de recursos humanos:

“Nas discussões de PLR fica também evidenciado o desrespeito que a direção do Grupo tem com a Comissão de Trabalhadores. Quando estamos iniciando o processo de discussão, a empresa tem pressa em se reunir com a Comissão, mas depois que eles não conseguem enfiar “na marra” metas inatingíveis, passam a desprezar essa mesma Comissão. Assim, a cada ano, o processo de negociação da PLR piora. A empresa não abre, de forma transparente, suas planilhas, para que possamos analisar a produção, os lucros, etc. E encara a PLR não como um veículo de negociação, em que as partes discutem, buscam um entendimento, de modo que, ao final, todos saiam ganhando. Ao contrário, ela vê a PLR apenas como uma forma a mais de explorar, extorquir e humilhar os funcionários. Diante disso, os trabalhadores e o Sindicato estão discutindo se realmente vale a pena prosseguir nessa farsa e constituir Comissão de PLR, fazendo de conta que há negociação, fazendo de conta que existe um Programa de Superação, quando o que prevalece é o programa de exploração, de extorsão, de falta de transparência e de desrespeito da VCP”.<sup>25</sup>

O depoimento de uma operadora de campo da área do digestor da Riocell também é elucidativo a esse respeito:

*(...) O sindicato participa como ouvinte de uma Comissão de Negociação da Participação que existe entre a Riocell e os funcionários. Tu escolhes um representante. Só que o representante da nossa comissão de negociação é*

---

<sup>21</sup> Cujas funções são: i) apresentar o programa a ser implantado em toda a VCP; ii) apresentar os indicadores e metas específicos da unidade; iii) apresentar o sistema de distribuição de valores em função de resultados x metas; e, iv) negociar ajustes necessários ao programa.

<sup>22</sup> O papel dos representantes dos empregados definido pela empresa é: i) acompanhar o andamento dos resultados em relação às metas estabelecidas.

<sup>23</sup> A função dos componentes da equipe de apoio técnico às negociações definida pela empresa é: i) prestar os esclarecimentos adicionais ao entendimento do programa, dos indicadores, das metas e do sistema de premiação; ii) apoiar a comissão de empregados no processo de comunicação do programa; e, iii) preparar e distribuir as atas das reuniões.

<sup>24</sup> O papel dos indicados pelo sindicato tal como definido pela empresa é: i) apoiar a comissão de empregados nas etapas e reuniões sobre o programa; ii) firmar e formalizar, juntamente com a comissão, a celebração de participação nos resultados.

<sup>25</sup> Informativo do Sindicato dos trabalhadores papeleiros. Ano XIII, agosto de 2003. Especial – PLR/2003. Apesar da referência ao programa de participação como sendo de PLR, o programa praticado na VCP é o de PPR.

*um cara que não tem estabilidade no emprego. Então como é que ele vai lá discutir, vai lá dizer isso aí para o diretor da empresa, isso tudo o que eu te disse agora, dizer para o diretor da empresa isso? E aí?!? E aí, os caras ficam com ele marcadinho na palheta, daí na primeira oportunidade óh: “Tu falas muito”. Entendeu? É complicado isso aí, essa negociação interna é complicada. Eu acho que deveria ser mais via sindicato. O sindicato deveria participar. Deveria ser: ‘Comissão de Negociação do Sindicato’ e ‘Comissão de Negociação da Riocell’ que vão negociar a Participação, assim como negociam outras coisas (Operadora II/Digestor B da Riocell, 2001).*

Constatada esta debilidade, os trabalhadores da Riocell passaram a eleger a partir de 2003, estrategicamente, vários empregados sindicalistas (aqueles não-afastados) para compor a comissão de representantes dos trabalhadores e, a entidade sindical, por seu turno, passou a indicar o seu presidente para ser o representante (ouvinte) do lado sindical. Esta foi a tática encontrada por aquele sindicato para contrarrestar o estratagema da empresa de enfraquecer a sua presença na definição das normas do PPR. Tal estratégia poderá vir a se tornar a tônica das organizações sindicais do setor no que concerne à negociação da PLR ou PPR, todavia, ainda não é a regra. Para tanto, os sindicatos terão de (re)conquistar a confiança dos trabalhadores a fim de serem eleitos a integrar as comissões de empregados, inclusive por meio da capacitação técnica necessária para tratar e negociar assuntos de natureza financeira com as empresas, já que em alguns casos esta confiança foi abalada por falta de preparação dos representantes à frente das entidades.

É também necessário considerar que algumas variáveis de controle fogem ao alcance dos trabalhadores, conquanto influenciem diretamente nos resultados da sua PLR ou PPR. Isto acontece porque os trabalhadores gozam de autonomia e poder de decisão limitados sobre determinados aspectos que envolvem a produção e os investimentos, os quais têm implicações diretas para o atingimento das metas estabelecidas no âmbito dos programas. Desta forma, num cenário mais otimista, mesmo que as normas e as metas do programa fossem reguladas e negociadas de forma efetivamente bilateral, ainda assim os trabalhadores teriam um poder circunscrito ao seu raio de ação “jurisdicional” dentro da fábrica para atingi-las, ou, mesmo superá-las, isto é, uma área territorial limitada pelas fronteiras hierárquicas para exercer esse poder.

*(...) Nós não temos o poder de mudança. Vamos supor: “hoje eu estou com um problema de qualidade – porque qualidade impacta na tua Participação (PPR) e vou reduzir a produção porque reduzindo a produção eu torno a*

*minha qualidade melhor”. Eu não tenho esse poder. E ela (a qualidade, grifo meu) entra dentro da minha participação. Vamos supor: quebra um equipamento que trabalha há uns 30 anos e ninguém pára ele para fazer uma manutenção correta, ninguém gasta ali, tem que gastar US\$ 10 mil nele pra ele ficar o chuchu e não estragar mais. Eu não tenho esse poder de dizer: “Pára ele, ele vai ficar parado 1 mês para fazer manutenção, me dá US\$ 10 mil que eu vou pagar o cara pra fazer”. Eu não tenho esse poder para fazer isso (Operadora II/Digestor B da Riocell, 2001).*

Por fim, embora a negociação da PLR ou PPR não represente ainda uma possibilidade real de apropriação do lucro ou resultado das empresas, na tentativa de barganhar o consentimento desejado pelas firmas para as suas estratégias de negócios, poderá significar para os trabalhadores a possibilidade de obter informações sobre a vida financeira e econômica das firmas, uma oportunidade para a organização de suas entidades de representação nos locais de trabalho, bem como uma ocasião para intervir no processo de reestruturação produtiva das empresas e negociar questões relativas ao processo de trabalho (ver Krein, 2004; Galvão, 2003; Dieese, 1998).

### **A reestruturação das carreiras**

Que bases assentam o consentimento dos trabalhadores num contexto de reestruturação das carreiras com alterações na nomenclatura dos cargos (aludidas no capítulo sobre as transformações na organização do trabalho) e de reduzidas chances de ascensão hierárquica? Que critérios funcionam como demarcadores das oportunidades de crescimento profissional e quais as reais possibilidades de tais atributos jogarem um papel nesta direção?

Em primeiro lugar, é possível perceber a existência de uma espécie de “loteria da ascensão vertical” na maioria das empresas pesquisadas, devido à quase impossibilidade da progressão na carreira. Isto se deve à diminuição do quadro de trabalhadores e, ao mesmo tempo, ao achatamento da estrutura hierárquica nos últimos anos. Chamou minha atenção uma frase dita pela gerente de recursos humanos da Riocell ao referir-se ao processo de recrutamento e seleção, e à prioridade que a empresa dá ao público interno no preenchimento de eventuais cargos vacantes<sup>26</sup>: “(...) *As oportunidades de promoção numa*

---

<sup>26</sup> A Aracruz Celulose possui um programa semelhante de recrutamento interno desde 1995. Também foi possível observar esta prática na Jarí Celulose.

*empresa com poucos níveis não são muito amplas, então a gente sempre procura identificar quem está aqui para ser aproveitado, porque essa seria “a” oportunidade dele (grifo meu)”. O depoimento de uma operadora da Riocell a esse respeito também é elucidativo:*

*(...) Não é fácil (a progressão hierárquica, grifo meu) porque a gente não tem muitos níveis. Por um lado é bom e, por outro, é ruim. Tu não teres muitos níveis é bom porque nivela todo mundo, todo mundo se ajuda, não fica aquela coisa: “tu ganhas mais do que eu, eu faço isso e tu ganhas mais”. (...) E por outro é ruim porque limita a forma de crescer. Vamos supor: Tu vês o E.: ele está aqui há 15 anos e não é ainda Operador I. Tem cara que já está se aposentando e tem 20 e tantos anos e também não é ainda. Então realmente é complicado. Porque no momento em que tu moldas um Operador I, tu ficas com ele quase até ele se aposentar. Quando ele se aposenta, tu já estás há 15 anos aqui na fábrica, então é meio complicado (Operadora II - Digestor B da Riocell, 2001).*

Um outro testemunho que chamou a atenção foi de um dos coordenadores da Jari Celulose. Este, ao ser questionado sobre suas expectativas para o futuro em relação ao cargo ocupado na empresa, expôs a impossibilidade de avançar verticalmente em sua carreira a partir do nível que havia atingido, pois não concluíra o curso superior. Assim, apontando para a competitividade do mercado interno de trabalho que dispõe de profissionais gabaritados, com nível de conhecimento técnico semelhante ao seu (sendo, porém, portadores de um diploma universitário), este coordenador destacou resignado que suas chances limitar-se-iam ao crescimento horizontal e ao desenvolvimento de atividades específicas pelas quais se lhe acrescentariam uma remuneração variável, em função da necessidade do conhecimento e da experiência profissional acumulados por ele ao longo dos anos de trabalho.

*(...) Eu acho que o meu crescimento profissional se encerrou, crescimento na vertical. Por que? Eu não tenho o curso superior. Eu tenho o curso técnico de celulose e papel; eu fiz faculdade de engenharia mecânica mas não concluí o curso, por razões pessoais (...). Conclusão da história: eu não me formei. Então eu vejo que talvez verticalmente eu não consiga mais crescer, porque eu acredito que o próximo passo – hoje eu sou coordenador – seria ser ... Gerente Industrial. Eu acredito e tenho certeza de que quem vai ocupar uma vaga dessa vai ser um profissional de nível superior. E nós temos excelentes profissionais aqui na empresa. O R. é um deles. (...). Eu diria que, em nível de conhecimento técnico, ambos estamos, acredito, no mesmo patamar. No entanto, ele tem o diferencial de ter o curso superior, então nada mais justo do que classificá-lo para uma função superior. Eu também tenho a humildade de reconhecer que esse é o caminho natural das*

*coisas. (...) Então talvez eu tenha e vou ter que me contentar em não subir mais verticalmente, mas eu acredito que eu posso progredir horizontalmente na própria carreira. Eu acho que eu posso desenvolver outras atividades, eu acho que eu posso remunerar melhor por poder desenvolver outras atividades; eu sinto que eu tenho conhecimento, experiência e tempo para isso. Então é o que eu vejo, é o que eu sinto e é o que eu espero que a empresa me dê: a oportunidade de crescer horizontalmente. Porque no dia em que eu sentir que eu não tenho mais essa oportunidade de crescer horizontalmente - ou verticalmente, de repente eu estou enganado – eu acho que você perde um pouco do entusiasmo. Porque não é somente o seu ganho. Aquilo no íntimo tem uma coisa que satisfaz: que é o trabalho bem feito, que é o reconhecimento, é aquele algo mais que para mim é difícil até expressar. Porque isso se tornou uma coisa tão natural nesses 25 anos de trabalho que, talvez você esteja entendendo: eu acho que fazer um trabalho bem feito, com qualidade, ter uma satisfação é muito importante. E importante é o reconhecimento. Um tapinha nas costas às vezes vale mais do que um percentual no salário. E o reconhecimento de um trabalho bem feito pelo teu chefe, pelo teu diretor, pelo presidente, vale mais do que mais uns trocados na conta. Eu coloco desta forma, para mim pelo menos, isso é importante (Coordenador de Produção de Celulose da Jari, 2002).*

Um outro operador da linha de corte e picagem de toras da Aracruz destacou que por duas vezes perdera a oportunidade de ascender por não possuir o nível de escolaridade requerido: “*Nesses 12 anos de empresa, deixei de receber promoção por duas vezes por falta de estudo*”. Daí ter se matriculado no programa supletivo (Arcel Educar) oferecido pela empresa<sup>27</sup>, estar em vias de concluir o Ensino Médio e de prestar o vestibular para Ciência da Computação ou Engenharia Mecânica<sup>28</sup>.

Estes depoimentos ilustram de maneira representativa o discurso gerencial (e como o mesmo deve ser compreendido por todos) acerca das possibilidades atuais de ascensão profissional, sobretudo, num contexto de mudanças qualitativas nos requisitos de seletividade da mão-de-obra e no qual ganham força as estratégias gerenciais para reduzir custos e para enxugar níveis hierárquicos tornando as empresas mais ágeis e flexíveis. As bases do consentimento dos trabalhadores em torno desta nova realidade passam a assentar-se na construção social (ou na invenção) da “carreira horizontal” como sendo a dimensão mais relevante do crescimento na empresa e na preferência que as companhias passam a atribuir ao público interno para o preenchimento de determinadas vagas, sobretudo, as de cargos operacionais. O dispositivo da carreira horizontal ou *job rotation* também é uma

---

<sup>27</sup> A Aracruz Celulose fornece o passe escolar e a alimentação para os empregados matriculados no Programa.

<sup>28</sup> Fonte: Aracruz em Revista, ano 10, no. 119, fevereiro de 2003.

modalidade de controle disciplinar na medida em que, ao intercambiá-los e torná-los substituíveis, priva os indivíduos de um enraizamento em seus postos de trabalho, evitando a apropriação e a formação de territórios de poder dentro das empresas (Pagès *et alli*, 1993).

Dito de outro modo, ainda que os trabalhadores sejam portadores de critérios formais em torno dos quais se estruturam as oportunidades de ascensão profissional, as chances de progressão vertical nas empresas “enxutas” e “achatadas” têm se tornado raras em todos os níveis. E, mesmo se concretizem para alguns, não constituem mais a regra ou o princípio norteador de um ciclo de vida profissional que se encerrava na aposentadoria (muitas vezes numa mesma empresa), podendo demandar um tempo longo de espera dos trabalhadores<sup>29</sup>. Daí porque considerar a progressão hierárquica, nos últimos anos, quase como uma “sorte lotérica” para aqueles trabalhadores que, antes de tudo, são considerados “sobreviventes”.

Além disso, esta dificuldade de ascensão vertical se verifica não apenas nos níveis mais baixos da hierarquia, mas também nos escalões superiores, onde as oportunidades de promoção na carreira são ainda mais escassas devido ao menor contingente de postos de trabalho e ao grau de especialização requerido dos representantes gerenciais e de chefia.

Desta forma, o aprofundamento dos requerimentos de seleção e retenção da mão-de-obra (tanto para os novos entrantes quanto para os trabalhadores já ativos) não garante emprego nem crescimento profissional vertical aos candidatos, mas constitui-se num critério cujo propósito é filtrar dentre a massa de pretendentes que disputam uma vaga no mercado de trabalho, e que na média possuem requisitos comuns de seletividade, aqueles que se diferenciam por sua formação e habilidades adicionais<sup>30</sup>. As capacitações adicionais apresentadas pelos trabalhadores no processo de venda de sua força-de-trabalho apenas valorizam-na, tornam-na “competitiva” no mercado interno e externo de trabalho, bem como constituem um atrativo para a sua compra. Estas características suplementares

---

<sup>29</sup> Uma situação atípica que ocorreu recentemente na Aracruz Celulose no que se refere a ascensão hierárquica. A empresa pôde realizar cerca de 50 promoções em nível de chão-de-fábrica, isto porque expandiu sua capacidade produtiva com a construção de uma terceira fábrica: a Fábrica “C”. Assim, os 80 trainees de operação contratados e treinados por um período de 22 meses substituíram operadores de área da Fábrica “A” que assumiram postos de operadores de painel. Conforme destacou o Planejador de Treinamento Operacional entrevistado em 2001, este processo de promoção foi desencadeado nas três unidades fabris da empresa (Fábrica “A”, Fábrica “B” e Fábrica “C”).

<sup>30</sup> Ver Pochmann (2002) e Singer *et alli* (1996).

requeridas da força-de-trabalho podem ou não acrescentar “valor” diretamente à produção, mas na medida em que atestam o estágio de desenvolvimento intelectual dos indivíduos ampliam as chances de aprendizagem e as possibilidades das empresas de dialogar com os trabalhadores para obter o seu consentimento.

Por fim, do que foi até aqui exposto, acredito ter avançado no argumento de que as políticas de recursos humanos que já eram elementos de poder e de controle social decisivos para obter o compromisso dos trabalhadores com a produção e os altos investimentos em equipamentos, atualmente, além de se constituírem num dos pilares do processo de reestruturação tecnológica e organizacional, vêm ganhando centralidade para pavimentar o consentimento dos trabalhadores “sobreviventes”, desta vez, também com as estratégias gerenciais. Sobretudo, num contexto em que a aquiescência e a participação dos trabalhadores são elementos-chaves para assegurar a sobrevivência e a competitividade das empresas.

Também foi minha intenção indicar que as políticas de recursos humanos mostraram uma enorme capacidade de revigoramento, mantendo ainda um lugar capital na indústria de processo contínuo que sempre se caracterizou por cultivar e nutrir políticas ousadas de gestão da mão-de-obra. Isto porque, o extenso conjunto de benefícios salariais e extra-salariais que fundamentavam a relação de confiança e de compromisso dos trabalhadores com as empresas e a produção também passou a abarcar o apelo à subjetividade dos trabalhadores, a assimilação às novas regras (simbólicas inclusive) e a premiar o grau de identificação dos trabalhadores com as suas empresas.

Diante da investida das empresas em direção a conquista dos “corações e mentes” dos trabalhadores, cabe ponderar sobre a reação dos sindicatos que representam os trabalhadores papeleiros e sobre o seu posicionamento frente ao movimento de globalização e de aprofundamento da reestruturação produtiva no setor. Isto é, qual tem sido a tônica das negociações coletivas e qual o poder de barganha das entidades neste contexto? Que papel jogam as articulações locais, nacionais e internacionais das organizações sindicais papeleiras? Qual o efeito dessas alianças para o aumento do poder de pressão das entidades sobre as empresas, assim como para o fortalecimento da

solidariedade e da ação política dos trabalhadores? São questões a serem esclarecidas no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO VII: A GLOBALIZAÇÃO, A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E OS SINDICATOS QUE REPRESENTAM OS TRABALHADORES PAPELEIROS**

---

A finalidade deste capítulo é analisar como os sindicatos brasileiros do setor têm atuado e reagido às transformações sistêmicas que tiveram lugar no setor, a partir dos anos 90. Embora o enfraquecimento do poder sindical não deva ser entendido como uma tendência inexorável do processo de globalização e reestruturação produtiva, algumas dessas transformações tiveram a capacidade de impor constrangimentos não-desprezíveis à ação sindical.

Entre essas dificuldades podem ser destacadas aquelas relacionados à redução do número de trabalhadores sindicalizados, à flexibilização da legislação trabalhista, à dificuldade de mobilizar os trabalhadores num contexto de desemprego generalizado, à perda de alguns benefícios concomitante à luta pela manutenção de direitos historicamente conquistados; à difusão de novas práticas gerenciais que, ao promoverem modificações nos locais de trabalho, abalam a capacidade de intervenção dos sindicatos; e à disputa das empresas pelo engajamento e comprometimento dos trabalhadores (Araújo *et alli*, 2004; Lévesque e Murray, 2003 e 1998; Schutte, 2002; Moreau e Trudeau, 1998).

Diante desta situação, várias questões se colocam no sentido de tentar compreender em que medida faz-se possível a atitude de resistência, influência ou revigoração da ação sindical num contexto que se apresenta “desfavorável” a essa forma de organização. Assim, o que os sindicatos têm feito para responder de forma estratégica ao movimento de reorganização mundial das empresas do setor? Quais os instrumentos praticados por essas entidades com a finalidade de aumentar sua capacidade de ação e sua eficácia no interior e para além das fronteiras nacionais? Quais os meios encontrados para fortalecer a representatividade debilitada pelo desemprego e pela terceirização? Como os sindicatos têm atuado no plano das negociações coletivas nos últimos anos? Como se dá a sua participação e qual o seu poder de interferência na discussão e na negociação do processo de reestruturação das empresas? Que artifícios são utilizados para ampliar a sua presença nos

locais de trabalho? E em que medida a sua participação na regulação de temas como terceirização, políticas de recursos humanos e flexibilização de direitos tem brechado o avanço de retrocessos nas relações industriais e a degradação das condições de trabalho?

Na seção 7.1 são apresentados os aspectos gerais da organização sindical no setor. A seção 7.2 descreve as alterações recentes na estrutura sindical oficial com a formação do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP). A seção 7.3 analisa as recentes negociações coletivas com a finalidade de verificar como as entidades sindicais têm atuado na defesa do emprego, dos direitos e das condições de trabalho, assim como apresenta a visão do Sindicato Nacional dos Papeleiros sobre o processo de reestruturação produtiva no setor. Por fim, a seção 7.4 trata da articulação internacional das organizações sindicais papeleiras, a partir de sua entrada nas redes internacionais de coordenação e solidariedade sindical, como forma de aglutinar forças políticas e econômicas para se contrapor aos efeitos negativos associados ao movimento de globalização e aprofundamento da reestruturação tecnológica e organizacional.

### **7.1 – Aspectos gerais da organização sindical no setor brasileiro de papel e celulose**

Dados do censo sindical do IBGE (2002) indicam a presença de 67 sindicatos oficiais no setor de papel, papelão e cortiça. Os dados da Frente Única dos Papeleiros indicam que dos 60 sindicatos contabilizados em 1999, havia uma elevada concentração de entidades sindicais na região sul e sudeste do Brasil, sobretudo, nos estados de São Paulo (29), Santa Catarina (8), Minas Gerais (6) e Rio Grande do Sul (5)<sup>1</sup>.

A taxa de sindicalização de trabalhadores no Brasil em relação à População Economicamente Ativa (PEA) é de 23% (IBGE, 2002:34). Embora a taxa de sindicalização nesse setor seja elevada para o padrão da indústria brasileira (52,48%)<sup>2</sup>, existem certos limites à ação sindical neste segmento que poderiam estar relacionados com a reduzida base

---

<sup>1</sup> Ver FUP (1999:15).

<sup>2</sup> Conforme avaliou o Presidente do Sindicato Nacional dos Papeleiros, embora a taxa de sindicalização dos trabalhadores do setor de papel e celulose seja elevada (60%) para o padrão brasileiro, esse índice, que já chegou a ser de cerca de 70 a 80%, vem apresentando uma tendência de queda (Entrevista realizada em 9 de setembro de 2003).

de representação das entidades sindicais. Isto porque, os sindicatos têm em média 1.672 trabalhadores na base e 877 trabalhadores sindicalizados (IBGE, 2002)<sup>3</sup>.

Diante disso, os sindicatos têm adotado estratégias para ampliação da base sindical seja por meio da criação do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP-CUT), seja via incorporação dos sindicatos oficiais ao SINAP visando, a partir desta articulação, ampliar a capacidade de ação das entidades com base de representação reduzida, seja através de disputas por direções sindicais, seja por meio da penetração em bases sindicais de outros sindicatos, conforme será visto na próxima seção.

## **7.2 – A formação do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP)**

A organização da categoria dos papeleiros no Brasil visando a uma ação sindical menos isolada teve início em 1983, a partir do estado de São Paulo, com a conquista por lideranças sindicais vinculadas à Central Única dos Trabalhadores (CUT) dos sindicatos de Mogi das Cruzes, Poá e Ferraz de Vasconcellos por meio de Oposições Sindicais. Esta região caracteriza-se pela concentração de uma base industrial significativa e pela presença expressiva de empresas de papel e celulose. Em 1984 foi fundada uma Federação oficial que perduraria em harmonia com as lideranças sindicais cutistas até 1986. No período de 1986 a 1988, foram conquistados pela CUT as direções dos sindicatos de Jacareí, Sorocaba, Valinhos (atualmente filiado à Força Sindical), Salto e Itapeva. O Departamento Estadual de Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Plásticas, de Papel e Celulose e Assemelhados da CUT era o canal de articulação dos sindicatos neste período em que a Central optara por constituir os departamentos por ramos de atividade em oposição às federações oficiais.

A partir de 1993, com a entrada da Votorantim Celulose e Papel no setor, foi articulada uma nova organização, de caráter intermunicipal, a fim de açambarcar os municípios de Piracicaba e Luiz Antônio (sindicato atualmente vinculado à Força Sindical). A Votorantim possui fábricas de papel e celulose nos municípios de Jacareí, Mogi das Cruzes, Sorocaba, Piracicaba e Luiz Antônio – e estes dois últimos sindicatos até então não estavam vinculados à CUT. Em 1994, os sindicatos do setor de papel e celulose filiados a essa central fundaram a Frente Única dos Papeleiros (FUP), passando a negociar em

---

<sup>3</sup> O total de trabalhadores na base é de 112.001 e de associados 58.776 (IBGE, 2002:34).

conjunto. Até 1999, a FUP compreendia cinco sindicatos do interior de São Paulo (Mogi das Cruzes, Jacareí, Salto, Itapeva e Sorocaba) representando os trabalhadores dos segmentos de papel e celulose, papelão ondulado e artefatos de papel (FUP, 1999:11-12).

Com a FUP consolidada, a partir de 1999, teve lugar um novo processo de mudança na estrutura de organização sindical do setor de celulose e papel com a criação do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP). Deste modo, os sindicatos do setor teriam se antecipado às futuras mudanças no marco regulatório da legislação sindical brasileira com a criação de um sindicato nacional por fora da estrutura oficial.

A iniciativa das lideranças sindicais em modificar a estrutura sindical oficial visando elevar a capacidade de ação, a solidariedade, a mobilização e o poder de negociação dos trabalhadores reflete a percepção dos dirigentes com respeito à pulverização sindical que acomete a luta sindical dos trabalhadores no setor. Esta pulverização sindical se revela no elevado número de entidades sindicais (67) combinado à reduzida base de representação dos sindicatos já que, conforme os dados do censo sindical do IBGE (2002), 30 ou 45% das entidades no setor representam *de 101 a 500* membros, sendo que apenas 11 ou 16,42% e 7 ou 14,93% representam *de 501 a 1000* associados e *de 1001 a 2000* trabalhadores, respectivamente. Embora os dados do IBGE (2002) indiquem a existência de sete sindicatos com 2 a 5 mil associados (situados, provavelmente, nos estados do Pará/Amapá, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Paraíba e Maranhão), além de um sindicato com 10 a 50 mil membros. Este último, entretanto, não corresponde à realidade do setor, tratando-se, possivelmente, de um erro no preenchimento do questionário relativo ao censo sindical do IBGE (2002)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Poderia se tratar do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP), mas, para fins de censo sindical, o IBGE apenas considera os sindicatos oficiais.

**Tabela no. 7.1**  
**Sindicatos de trabalhadores, por classe de associados, segundo as Grandes Regiões e Grupos Profissionais - Brasil – 2001**

Grandes Regiões e Grupos Profissionais	Sindicatos de trabalhadores										
	Total	Classes de associados									
		Até 50	De 51 a 100	De 101 a 500	De 501 a 1 000	De 1 001 a 2 000	De 2 001 a 5 000	De 5 001 a 10 000	De 10 001 a 50 000	Mais de 50 000	Sem decla- ração (1)
<i>Brasil</i>	<i>11.354</i>	<i>557</i>	<i>820</i>	<i>3 557</i>	<i>1 971</i>	<i>1 842</i>	<i>1 760</i>	<i>592</i>	<i>240</i>	<i>12</i>	<i>3</i>
Trabalhadores na indústria	1.822	76	119	674	381	294	183	55	37	3	-
<b>Do papel, papelão e cortiça</b>	<b>67</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: IBGE, Diretoria de pesquisas, Departamento de População e Indicadores Sociais, Pesquisa Sindical 1992/2001 (p.147).

(1) Corresponde à existência de uma quantidade não informada pelo sindicato.

Assim, em abril de 1999, foi realizado o I Seminário Nacional na cidade de Serra Negra (interior de São Paulo), com o objetivo de reunir os trabalhadores do Brasil em nível setorial – até então isolados - visando discutir as dificuldades comuns dos papeleiros nas fábricas e propor uma ação organizada da categoria. Em novembro do mesmo ano, foi realizado um segundo Seminário Nacional em Atibaia (SP), no qual foi elaborada uma proposta de criação de um sindicato nacional da categoria. Para tanto, elegeu-se uma Coordenação Nacional e a Frente Única dos Papeleiros (FUP), restrita ao estado de São Paulo, foi transformada em FUP-Brasil. Além disso, foi estruturada uma Equipe Nacional de Formação.

Dois anos depois, em março de 2001, foi realizado um terceiro encontro nacional na cidade de Atibaia (SP), que reuniu quase 200 trabalhadores papeleiros de todo o país. Neste congresso foram definidas as bases organizativas do SINAP, bem como a forma, o modelo do novo sindicato e sua estrutura financeira. No ano seguinte, dezembro de 2002, o SINAP realizou o seu 1º. Congresso Nacional em Atibaia (SP), contando com a participação de 150 trabalhadores de todos os estados que compunham a base do Sindicato Nacional. Após três dias de palestras, trabalhos em grupos e discussões foi aprovado o estatuto do SINAP e eleita a nova Direção Nacional.

Atualmente, cerca de 17 sindicatos locais integram o Sindicato Nacional nos estados de Minas Gerais (município de Ponte Nova), São Paulo (municípios de Mogi das Cruzes, Jacareí, Salto, Sorocaba e Itapeva), Rio de Janeiro (empresa Pirahy), Rio Grande do Sul (município de Guaíba), Bahia (um sindicato para o estado inteiro), Pernambuco (um sindicato para o estado inteiro), Paraíba (um sindicato para o estado inteiro), Maranhão (um sindicato para o estado inteiro), Santa Catarina (município de Otacílio Costa), Espírito Santo (Barra do Riacho), Pará e Amapá (empresas Jarí Celulose, Facepa e International Paper). O quadro abaixo indica quais são os sindicatos que representam trabalhadores das empresas da amostra e que estão na base do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP):

**Quadro no. 7.1**  
**Sindicatos de trabalhadores das empresas estudadas que integram o SINAP**

<b>Empresa</b>	<b>Entidade representativa</b>	<b>Filiação</b>	<b>Base de representação</b>	<b>Associados</b>
Aracruz	Sindicato dos trabalhadores nas indústrias de celulose, pasta de madeira para papel, papelão, cortiça, químicas, eletroquímicas, farmacêuticas e similares (Sinticel) <sup>5</sup>	SINAP CUT	1,5 mil	700
Cenibra	Sindicato dos trabalhadores nas indústrias de papel, papelão e cortiça de Belo Oriente e Governador Valadares (Sinticel) <sup>6</sup>	Ex-Força Sindical	2 mil	Superior a 70%
Jarí	Sindicato dos trabalhadores nas indústrias de papel e celulose do Pará e Amapá (Sintracel) <sup>7</sup>	SINAP CUT	3 mil	n.d.
Riocell	Sindicato dos trabalhadores nas indústrias de papel, papelão e cortiça de Guaíba <sup>8</sup>	SINAP CUT	850	574
VCP-Jacareí	Sindicato dos trabalhadores nas indústrias de papel, papelão e cortiça de Jacareí	SINAP CUT	850	600
Lwarcel	Sindicato dos trabalhadores na indústria do papel, celulose e pasta de madeira para papel, papelão e cortiça de Lençóis Paulista e Bauru	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

<sup>5</sup> O Sinticel de Aracruz representa trabalhadores de 76 municípios e os trabalhadores terceirizados da planta eletroquímica da Aracruz Celulose.

<sup>6</sup> O Sinticel de Minas Gerais representa trabalhadores da Cenibra e da Santher.

<sup>7</sup> O Sintracel representa trabalhadores das empresas Jarí Celulose (PA), International Paper (AP) e Facepa (PA), sendo um dos maiores sindicatos do norte do Brasil.

<sup>8</sup> Este sindicato representa trabalhadores da Riocell, Fábrica de Papel Santa Theresinha, Indústria de Papel Pedras Brancas (pertence ao Grupo Votorantim) e Celupa Industrial Celulose e Papel Guaíba Ltda (Grupo Melitta).

Baseando seu modelo de organização nos sindicatos nacionais/centrais sindicais de países como o Canadá, Inglaterra e Suécia e demais países escandinavos, o SINAP está organizado da seguinte maneira: os Sindicatos Locais que integram o SINAP têm autonomia e são suas estruturas de base. As deliberações são tomadas em conjunto na forma de colegiado.

A Direção Nacional do SINAP é formada por dois membros de cada Sindicato Local. Os membros da Direção Nacional, no seu conjunto, se organizam em secretarias (quais sejam: Imprensa, Saúde e Meio Ambiente, Formação e Gênero, Banco de Dados e Negociação, Relações Internacionais, Política Sindical, Administração e Jurídico, e Finanças).

A Direção Executiva é formada por um membro de cada Estado escolhido entre os seus pares. Dentre os membros da executiva, a Direção Nacional escolhe um Coordenador Geral, um Tesoureiro e um Secretário Administrativo. O Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e três suplentes, sendo 1 de cada Estado. Por fim, todos os Sindicatos Locais compõem uma Equipe Nacional denominada Formação, sendo responsáveis por implementar a política de formação do SINAP.

Ademais de organizar os trabalhadores papeleiros em nível nacional, constitui-se objetivo do SINAP, tal como divulgado pela entidade, realizar uma ação sindical ampla, de cooperação e de solidariedade entre os trabalhadores do ramo de produção e das demais classes trabalhadoras. Além disso, ao aglutinar os trabalhadores e suas entidades numa única organização sindical pretende-se modificar a noção de sindicato pequeno para alterar a correlação de forças com o patronato, sobretudo, na esfera das negociações coletivas.

Uma outra finalidade é estabelecer um processo intensivo de comunicação entre os trabalhadores e seus respectivos sindicatos locais, e ampliar a ação sindical dos trabalhadores para além da fábrica. E, ainda, organizar, sistematizar, desenvolver e disponibilizar estudos e pesquisas sobre o setor, sobre os trabalhadores e o meio ambiente.

Conforme relatou em entrevista o presidente do SINAP, acerca dos efeitos da formação do Sindicato Nacional para os trabalhadores:

*Como os sindicatos se articulavam antes do SINAP, pergunto: (...) Sequer se conheciam. A maneira mais interessante de resumir isso é que quando nós*

*nos encontramos não sabíamos quantos éramos, o que tinha, onde estava a fábrica, não sabia que o outro tinha uma Convenção Coletiva, assim, era uma total desorganização. Então esta reunião propiciou uma integração de todos (Presidente do SINAP, entrevistado em 09 de setembro de 2003).*

*Então a construção Sinap nos trouxe um fluxo de informação entre nós muito grande. Trouxe-nos também um poder de barganha maior, de negociação maior porque uma empresa, por exemplo, que tem duas unidades de produção de celulose e papel como, por exemplo, a Orsa que tem em Itapeva e no Pará. Elas estão todas na base do Sinap. Então o nosso poder de pressão sobre a Orsa indiscutivelmente é muito grande. A Suzano tem três unidades: duas em Suzano e uma na Bahia: a Bahia Sul. Todas estão no Sinap. Nosso poder de pressão é muito maior tanto para beneficiar os trabalhadores da Bahia quanto de São Paulo. E outras empresas, a Aracruz que tem no Espírito Santo e agora no Extremo Sul da Bahia e também comprou a Riocell. O nosso poder de pressão também é maior. A Votorantim que tem cinco unidades e três estão na nossa base. Enfim, então isso nos dá mais força, isso nos dá mais organicidade e poder de enfrentamento (Presidente do SINAP, 2003).*

Num primeiro momento, a organização da categoria dos trabalhadores papeleiros em nível nacional foi recebida com resistência pelos representantes patronais. Isto porque os empresários não viram com “bons olhos” a iniciativa dos trabalhadores de se organizar, na medida em que a formação de um sindicato nacional ampliaria o poder de barganha, de representatividade, de luta e de pressão da categoria profissional. Conforme depoimento do presidente do SINAP:

*No começo foi muito difícil porque existia um medo das empresas, inclusive, uma pessoa do setor do sindicato patronal, um empresário, me revelou que eles tinham feito uma reunião e eles decidiram não reconhecer o Sinap ... porque seria algo muito perigoso para as indústrias de papel: um sindicato que conseguisse organizar os trabalhadores do setor nacionalmente. E muito perigoso também para alguns grupos industriais. Há várias indústrias na nossa base. Então eles nos ignoraram (Presidente do SINAP, 2003).*

Aos poucos, entretanto, o SINAP vai impondo sua presença seja por meio da negociação de acordos coletivos, seja via intermediação de impasses entre as empresas e os sindicatos locais. E com isso a entidade vem ganhando legitimidade e reconhecimento, de fato, tanto do patronato quanto das instituições governamentais e não-governamentais, como representante dos trabalhadores papeleiros.

*(...) Nós, no ano retrasado, entregamos uma pauta de reivindicação da campanha salarial do estado de SP para eles e o ofício e a capa da pauta era Sinap. O representante do sindicato patronal não quis receber, se recusou a receber. Mas nós também não protocolamos outra pauta, criou-se um impasse. E aí, posteriormente, eles receberam. (...) Surgiu um problema*

*lá na Jarí Celulose com dirigentes sindicais. Chegou-se no limite lá do processo negocial e não tinha solução, aí então eles pediram ajuda para o Sinap. O Sinap foi lá e conseguiu intermediar o Acordo que vai a assinatura do Sinap e a Jarí Celulose. (...) Recentemente, o BNDES fez um seminário no RJ sobre o setor de papel, celulose e floresta. E quem o BNDES convidou para poder falar pelo setor foi o Sinap. Então, lentamente, vai existindo um reconhecimento. (...) A pauta deste ano (2003, grifo meu), por exemplo, nós entregamos com um ofício do Sinap, com a capa do Sinap, eles receberam e sem o menor problema. Porque eles também estão vendo que vai ter mudanças na legislação, então eles também não querem ficar estacionados no tempo. Então eu acho que o reconhecimento tem vindo desta maneira (Presidente do SINAP, 2003).*

Tendo apontado a importância da formação de um sindicato nacional para representar os interesses da categoria e fortalecer a correlação de forças em favor dos trabalhadores papeleiros, resta saber quais as outras formas de atuação dos sindicatos do setor no interior das fronteiras. Isto é, em termos de suas dificuldades, mas também de seus esforços, o quê as entidades sindicais têm logrado avançar ou obter nas negociações coletivas para impedir a deterioração das condições de trabalho num contexto de reestruturação produtiva associado ao aprofundamento da inserção desta atividade na cadeia produtiva internacional?

Para responder a esta questão, na próxima seção, farei uma breve análise dos recentes acordos e/ou convenções coletivas dos sindicatos situados no Espírito Santo, no Rio Grande do Sul e em São Paulo (as principais conquistas que denotam a atuação do sindicato do Pará/Amapá foram mencionadas pontualmente em capítulos anteriores), procurando ressaltar através desta amostra seus principais aspectos ou diferenças e apontar tendências da luta sindical dos papeleiros no Brasil<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> As negociações relativas aos trabalhadores da Cenibra não serão analisadas porque o sindicato não dispunha de informações arquivadas (nem sob forma eletrônica) relativas aos acordos anteriores. Entretanto, conforme relatado por seu Presidente (Sr. Geraldo Dionísio) aos 22 de dezembro de 2004, os dois últimos acordos encontram-se em dissídio coletivo. Também não serão aqui analisados dos acordos coletivos celebrados entre a Lwarcel e sindicato dos trabalhadores porque, após várias tentativas de estabelecer contato, o mesmo não foi encontrado para agendar entrevista e coletar dados.

### **7.3 – As negociações coletivas e a visão do Sindicato Nacional dos Papeleiros sobre o processo de reestruturação produtiva no setor**

Dentre as principais conquistas dos sindicatos do setor de celulose e papel, no decorrer dos anos 80 e início da década de 90, é possível destacar a jornada de 40 horas semanais (conquista anterior a Constituição de 1988); o estabelecimento da 5<sup>a</sup>. turma e dos turnos de revezamento; os reajustes salariais acima da inflação acumulada; os abonos de férias com percentuais superiores ao 1/3 instituído por lei; o prêmio-aposentadoria; a estabilidade para os empregados na iminência da aposentadoria; os benefícios de alimentação e transporte; o acréscimo de 70% para as primeiras duas horas extraordinárias trabalhadas (a lei prevê 50%) e o restante a 100%; a elevação do adicional noturno para 50% (a lei prevê 20%); assistência médica e odontológica; e os ganhos relativos à produtividade, que foram substituídos pela Participação nos Lucros e/ou Resultados a partir de 1995 (FUP, 1999:50).

A partir da segunda metade da década de 90, conforme o diagnóstico sindical do setor de papel e celulose realizado pela Frente Única dos Papeleiros ou FUP (1999), os sindicatos do setor passaram a enfrentar dificuldades no sentido da manutenção de cláusulas sociais<sup>10</sup>.

Nos últimos anos, conforme entrevista concedida pelo Presidente do Sindicato Nacional dos Papeleiros, as negociações coletivas dos sindicatos papeleiros integrantes do SINAP têm priorizado temas como os turnos ininterruptos de revezamento de 6 horas compreendendo cinco turmas de trabalho; a uniformização e o nivelamento “por cima” do adicional noturno que, nas empresas do setor, varia de 25% a 50%; o controle das horas extraordinárias; assistência médica e odontológica com planos de saúde inspirados no sistema de saúde praticado para os trabalhadores papeleiros do estado de São Paulo através do Serviço Social da Indústria do Papel (SEPACO). Além de temas como controle da terceirização e a representação política dos trabalhadores terceirizados pelos sindicatos

---

<sup>10</sup> Cláusulas sociais são aquelas relativas a condições de trabalho entre as quais: transporte, alimentação, auxílios, licenças, estabilidades especiais, etc.; às condições ambientais, de saúde e segurança no trabalho como atendimento médico, convênio médico e prevenção de acidentes; às relações de trabalho, dentre elas: admissão, estrutura de cargos e promoções, rescisão de contrato; e, aos direitos sindicais: acesso dos dirigentes ao local de trabalho, quadros de aviso, sindicalização, informações das empresas, contribuição assistencial (Araújo, Cartoni e Justo, 2001:109; Araújo, Cartoni e Justo, 1999).

locais que integram o Sindicato Nacional dos Papeleiros; a saúde no ambiente de trabalho; aposentadoria indenizatória aos 25 anos de trabalho para trabalhadores submetidos a atividades insalubres e perigosas; a organização e representação no local de trabalho através das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAS) e das comissões para negociação da Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR); bem como temas associados aos efeitos da produção de celulose e papel sobre o meio-ambiente e as comunidades locais que abrigam os trabalhadores destas indústrias.

Dentre as reivindicações apresentadas acima, destacam-se dois temas relevantes enfrentados pelos sindicatos do setor nos últimos anos: a tentativa de eliminação da 5ª. turma pelas empresas e a disputa pela representação dos trabalhadores terceirizados (já mencionada no capítulo III).

A extinção da 5ª. turma tem um efeito importante na eliminação de postos de trabalho, bem como na intensificação do trabalho com a ampliação da jornada e eliminação de alguns dias de repouso, como foi verificado na Riocell a partir de novembro de 1998. Conforme visto anteriormente, um acordo celebrado entre esta empresa e o sindicato dos trabalhadores em maio de 2002 determinou o retorno da 5ª. turma obedecendo a uma escala mista de revezamento por um período de 7 meses de 6 dias trabalhados por 4 dias de folga (6x4) e durante 5 meses de 6 dias trabalhados e 2 dias de folga (6x2)<sup>11</sup>. O presidente do SINAP destacou sua preocupação quanto aos efeitos da eliminação da 5ª. turma para os trabalhadores e o emprego:

*(...) Por exemplo, aqui em Luiz Antônio, retirou a 5ª turma. Normalmente, infelizmente, são sindicatos que não são muito combativos. Se fizer uma estatística, a maioria é ligada a Força Sindical, infelizmente. Não se trata de puxar sardinha para o lado da CUT e os sindicatos mais combativos. (...) A Jarí Celulose não, lá são 5 turmas ... a Suzano são 5 turmas; a Bahia Sul são 5 turmas; a Aracruz são 5 turmas; a Riocell são 5 turmas agora, não era, mas o sindicato cutista entrou e conseguiu implementar a 5ª. turma. Mas Luiz Antônio são 4 turmas; ... a International Paper aqui de Mogi Guaçu são 4 turmas, perdeu 1 turma. (...) E sempre existe uma investida do empresariado no sentido de eliminar 1 turma de trabalho e pagando um excedente pelas 4 que ficam, dando um abono, pagando 2 horas extras diárias. Enfim, coisas desse gênero. **Quantos empregos são perdidos com a eliminação de 1 turma de trabalho, pergunto:** (...) Eu acredito que cada*

---

<sup>11</sup> Conforme destacado pelo Presidente do Sindicato da Riocell, o mesmo teria recebido de um colega sindicalista a proposta de R\$ 150 mil para não defender a implantação da 5ª. turma, que custaria à empresa um acréscimo de cerca de R\$ 450 mil mensais na folha de pagamento.

*turma de trabalho deve equivaler na média a 10% da mão-de-obra de uma empresa. Se uma empresa tem mil empregados, cada turno de trabalho é 100, mais ou menos. (...) Aumenta a carga horária: de 6h passa para 8h. (...) Diminui folga. O trabalhador de 5 turmas faz 36 horas por semana: 6 dias de 6 horas ... Se eliminar 1 turma, ele passa a fazer 48 horas: 6 x 8 = 48.(...) São 2 horas a mais por dia ... Então isso ampliaria a jornada semanal em 12 horas de trabalho. O número de folgas passaria a ser de 2 dias contra 4 dias que era antes. Era 6 x 4 e passa a ser 6 x 2. Reduz 2 dias de folga e amplia jornada em 12 horas trabalhadas. (...) Intensifica o trabalho, há um desgaste físico muito maior, há uma redução dos postos de trabalho. É um caminho perigoso porque empresas que já têm 4 turmas, começam a falar em ter 3 turmas. (...) Como é que funciona o esquema de 3 turmas? 12 horas de jornada a cada turma (Presidente do SINAP, 2003).*

Apesar dos avanços mencionados por alguns sindicatos no que se refere à preservação ou à reconquista da quinta turma e à representação dos trabalhadores terceirizados, uma análise dos acordos e convenções coletivas de trabalho para os anos de 2001 a 2004, mostra que alguns sindicatos do setor têm enfrentado dificuldades para manter cláusulas anteriormente negociadas que estabeleciam benefícios acima dos valores previstos pela legislação trabalhista, enquanto outros têm atuado em conjunto como uma estratégia para ampliar o seu poder de negociação junto ao patronato.

O sindicato dos trabalhadores da Aracruz Celulose, por exemplo, que realiza a negociação direta com o setor de recursos humanos da empresa, vinha perdendo, desde 1997, alguns direitos e benefícios conquistados ao longo dos anos 80 e 90 (estes eram negociados acima dos índices determinados pela legislação), e até o penúltimo acordo (2003-2004) não havia conseguido negociar e/ou ampliar direitos e benefícios para além dos que a legislação já estabelecia<sup>12</sup>.

Assim, se nos 90, o Sinticel chegava a negociar acordos com 75 cláusulas, o acordo coletivo de 2003-2004 contém 31 cláusulas, entre as quais: abono de férias (1/3

---

<sup>12</sup> Até 1998, todos os sete sindicatos que representavam trabalhadores da Aracruz Celulose S/A, negociavam em separado com o setor de recursos humanos desta companhia, entre os quais: 1. Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Papel, Celulose, Pasta de Madeira para Papel, Papelão e Cortiça de Aracruz-ES (SINTICEL); 2. Sindicato dos Trabalhadores da área florestal dos municípios de Aracruz, Ibirapu, Fundão, João Neiva, Serra, Colatina, e Santa Tereza (SINTIEMA); 3. Sindicato dos Trabalhadores nas atividades de Exploração de Madeira e Lenha nos municípios de São Mateus, Pedro Canário, Montanha, Pinheiro, Conceição da Barra, Jaguaré, Rio Bananal e Linhares (SINTRAL); 4. Sindicato dos Trabalhadores ligados ao setor de Papel e Celulose lotados no escritório da Aracruz Celulose no Rio de Janeiro (SINTRAPAPEL); 5. Sindicato dos Trabalhadores na Extração e Beneficiamento de Madeira que atuam no Extremo Sul da Bahia nos municípios de Posto da Mata e Teixeira de Freitas (SINTREXBEM); 6. Sindicato dos Trabalhadores que atuam em transporte rodoviário no Espírito Santo, especificamente os operadores de máquinas florestais que operam sob pneus e rodas (SINDIRODOVIÁRIOS-ES); 7. Sindicato dos Trabalhadores que atuam em transporte especificamente 4 motoristas que atendem ao escritório da Aracruz Celulose no Rio de Janeiro (SINDIRODOVIÁRIOS-RJ).

constitucional); adicional noturno de 20%; hora-extra constitucional (de 50% e 100%) e hora-extra refeição; piso salarial de R\$ 565,29; reajuste salarial de 16,15%; garantia pré-aposentadoria; jornada de trabalho semanal de 40 horas semanais para os empregados que trabalham em horário administrativo e de 33h36 para os trabalhadores da produção em turno ininterrupto de revezamento.

Quanto às cláusulas sociais, constam neste acordo: cesta básica de R\$ 70,00; assistência médico-hospitalar e odontológica de acordo com o nível funcional do empregado; reembolso-creche; e transporte coletivo. No que se refere às cláusulas sobre representação sindical no local de trabalho e sobre o acesso dos sindicatos à fábrica, este acordo coletivo regula apenas o mínimo que a legislação já estabelece, não sendo observados avanços quanto à ampliação do grau de penetração e participação dos sindicatos na empresa<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Ou seja, as cláusulas estabelecem: eleições das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAS); permissão para os sindicatos divulgarem informações de interesse dos trabalhadores nos quadros de avisos e acesso de dirigentes sindicais à empresa condicionados à aprovação do setor de recursos humanos; bem como afastamento remunerado de quatro dirigentes sindicais (presidente e três diretores).

**Quadro no. 7.2**  
**Negociação coletiva dos trabalhadores papeleiros**

<b>Sinticel (Aracruz)</b>	<b>1999</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2004-2005</b>
Cláusulas econômicas	<p>Redução do adicional noturno de 50% para 20%;</p> <p>Redução do percentual de horas-extras de 70% (nas primeiras duas horas-extras) e 100% (no restante da jornada) para 50% (nos dias normais)</p> <p>Perda do abono de férias de 70%</p>	<p>Adicional noturno: o que manda a lei (20%)</p> <p>Hora-extra: o que manda a lei (50% nos dias normais e 100% nos finais de semana)</p> <p>Férias: 1/3 constitucional</p> <p>Piso salarial: R\$ 565,29</p> <p>Reajuste salarial: 16,15%</p> <p>Abono salarial: 50%</p>	<p>Adicional noturno: Idem</p> <p>Hora-extra: Idem</p> <p>Férias: 1/3 constitucional + abono de 40%</p> <p>Piso salarial: R\$ 608,93</p> <p>Reajuste salarial: 7,72%</p> <p>Abono salarial: 50% do salário nominal (em carteira)</p>
Condições de trabalho	Garantia pré-aposentadoria	Transporte; Adiantamento quinzenal; Complementação salarial para tratamento de saúde; Garantia pré – aposentadoria	Transporte; Adiantamento quinzenal; Complementação salarial para tratamento de saúde; Garantia pré – aposentadoria
Benefícios	Perda do tíquete-refeição proporcional ao salário por praticamente 60% dos trabalhadores.	<p>Cesta básica: 70,00</p> <p>Reembolso-creche: R\$ 250 (até o 6º. Mês) R\$ 150 (do 7º-18º. Mês)</p>	<p>Cesta básica: 80,00</p> <p>Reembolso-creche: R\$ 260 (até o 6º. Mês) R\$ 200 (do 7º-18º. Mês)</p>
Condições ambientais, de saúde e segurança no trabalho	n.d.	<p>Plano de assistência médico-hospitalar</p> <p>Plano de assistência odontológica</p>	Idem
Relações de trabalho	n.d.	n.d.	n.d.
Direitos sindicais	n.d.	O que a lei já garante (não houve avanço).	Idem
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.			

Ao comparar os dados recentes com o depoimento de um dos diretores sobre as perdas da categoria profissional no acordo coletivo de 1999, nota-se que o Sinticel ainda

não conseguiu recuperar, na sua totalidade, todos os percentuais de adicional noturno, hora-extra e abono de férias que foram perdidos pelos trabalhadores<sup>14</sup>.

*(...) Este ano agora nós fechamos acordo dia 7/12 com data base de 1/11, tivemos muita dificuldade para fechar e perdemos muita coisa: tivemos redução do adicional noturno de 50% para 20%; nossas horas-extras eram as duas primeiras a 70% e o resto a 100%, perdemos também, foi para 50%. Quando o trabalhador saía de férias, tinha um abono de 70%, caiu para 1/3. Perdemos tíquete refeição: os trabalhadores que recebiam até R\$ 1.700,00 recebiam esse benefício e isso foi reduzido a salários de até R\$ 1.080,00, praticamente 60% dos trabalhadores perderam este benefício. Na nossa avaliação foi o pior acordo dos últimos anos e não está longe de ser o pior acordo do ramo de papel e celulose (Presidente do Sinticel, entrevistado para o diagnóstico sindical da FUP em 1999).*

Parte da explicação daquelas perdas tem uma natureza, sobretudo, política -, que propriamente um caráter conjuntural. Isto é, o enfraquecimento da posição sindical nas negociações estava relacionado ao caráter arredio da relação Aracruz-Sinticel e à estratégia da empresa de cooptação dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, de esvaziamento do papel sindical e de questionamento de sua legitimidade junto aos trabalhadores<sup>15</sup>.

Foi uma forma encontrada pela Aracruz, naquele momento, para retaliar as lideranças sindicais de cariz mais combativa pelas denúncias que faziam às autoridades ambientais, aos seus clientes internacionais e às organizações não-governamentais sobre os impactos decorrentes de suas atividades produtivas (vazamentos de produtos químicos, explosões, acidentes, etc.); pelas campanhas que faziam contra a monocultura do eucalipto; bem como pelo prejuízo que a empresa obtivera (de cerca de US\$ 12 milhões), entre os anos de 1997-1998, com a denúncia à comunidade internacional e reabertura do processo sobre a antiga disputa de terras entre a empresa e cerca de seis aldeias de índios tupiniquins e guaranis remanescentes, localizadas na região de Aracruz, às quais caberiam áreas de propriedade da empresa ocupadas por essas comunidades (Santos, 1999).

---

<sup>14</sup> A pauta de negociações da Campanha Salarial de 2004 encaminhada à empresa previa, entre outros, um aumento real de 5% + INPC do período (outubro 2003/novembro 2004); cesta básica para R\$ 100,00; horas-extras: as duas primeiras horas trabalhadas em dias normais com acréscimo de 70% e as demais com acréscimo de 100% e para as horas extras trabalhadas em sábados, domingos, feriados e folgas 100% de acréscimo; adicional noturno reajustado para 50%; auxílio-creche reajustado para o valor único de R\$ 260,00 e estendido até dois anos de idade da criança.

<sup>15</sup> Para detalhes específicos e relacionais da convivência Sinticel-Aracruz Celulose, que explicam em parte as perdas nos acordos coletivos a partir de 1997-1998, consultar Santos (1999).

Os depoimentos abaixo ilustram de forma bastante cristalina a ofensiva da empresa tanto em relação à entidade sindical, quanto no que se refere aos trabalhadores, e ajudam a compreender o contexto político em que as perdas foram catalisadas.

*(...) Então a Aracruz suprimiu alguns benefícios que dava em termos de Acordo, avisou isso amplamente aos empregados... O contrato deixa de ser coletivo e passa a ser individual e nós tiramos algumas concessões (...): abono de férias (a lei manda dar 1/3 do teu salário como abono de férias, e a empresa complementa para quase 70% do salário, que é uma diferença muito grande, e essa diferença foi perdida); o adiantamento quinzenal que a companhia dá todo dia 15 nós retiramos; nós temos um programa chamado PLR que no ano de 97 o resultado foi zero, não teve pagamento de PLR. Nós tínhamos feito um adiantamento no final do ano para descontar no final e aqueles sindicatos que nos apoiavam nós não descontamos, nós perdamos essa dívida, nós negociamos. Para o Sinticel, nós descontamos de todos os empregados aquilo que havíamos dado (Gerente de Relações Sindicais da Aracruz Celulose, 1998).*

*(...) Teve um momento que a gente colocou para os empregados: vocês têm que decidir que sindicato vocês querem, porque o sindicato tem que representá-los. Nós não queremos influenciar vocês no sentido de saber qual o sindicato que vocês devem ter, vocês é quem devem decidir. Agora, nós não podemos conviver com um sindicato que representa vocês e que ataca a companhia lá fora, que denuncia à Secretaria do Meio Ambiente (Gerente de Relações Sindicais da Aracruz Celulose, 1998).*

*Nós estamos vagarosamente fazendo uma mudança de valores, de atitudes, de visão da companhia (...) Aquilo que eu puder resolver diretamente com o empregado, eu resolvo. Tento minimizar o efeito do sindicato. Seria mais um acordo ou um processo que eu posso evitar. Quanto mais eu faço isso, mais eu esvazio entre aspas, o papel do sindicato (Gerente de Relações Sindicais da Aracruz Celulose, 1998).*

Conforme conjecturei no capítulo anterior, ao mesmo tempo em que as “perdas” serviram como um estratagema político para salientar a “incompetência” do sindicato questionando sua legitimidade junto aos trabalhadores, o montante economizado com aquelas “perdas” poderia ter sido e estar sendo “desviado” para investimentos em qualificação com perspectiva de retorno financeiro de longo prazo para a empresa, fortalecendo a sua posição de “provedora” das necessidades materiais e emergenciais dos trabalhadores.

De fato, neste aspecto das relações de força, a empresa conseguiu pôr em xeque a autoridade sindical. Tanto é assim que, há cerca de três anos, houve uma cisão na diretoria

do sindicato por conta de disputas ideológicas no interior da entidade relativas à sua forma de atuação com a empresa. Os conflitos culminaram na antecipação das eleições e na substituição das lideranças mais combativas no plano da luta sindical, permanecendo aquelas favoráveis à ação sindical de natureza propositiva. Esta mudança talvez explique as recentes conquistas que a nova diretoria vem conseguindo extrair da empresa nas negociações no sentido de alargar direitos, ainda que em doses homeopáticas, para os seus representados (abono de férias de 40%, adiantamento quinzenal e reajuste de alguns benefícios).

De toda forma, o exemplo da Aracruz e do Sinticel é capaz de mostrar que, para além dos constrangimentos à ação sindical relacionados aos aspectos conjunturais (flexibilização da legislação trabalhista, mudanças tecnológicas, eliminação de postos de trabalho, redução das taxas de sindicalização, etc.), o “enfraquecimento” do poder de barganha das entidades sindicais pode estar também relacionado com elementos políticos específicos que regulam a relação das empresas com a entidade sindical local e com os seus trabalhadores, num determinado contexto. Em sendo assim, este arrefecimento não deve ser entendido, propriamente, como uma tendência inexorável de perda do poder de barganha ou fraqueza das entidades sindicais num cenário generalizado de globalização da produção e de reestruturação produtiva, mas como um recuo provisório que faz parte do indefinido da luta, cujo resultado não está dado, e na qual estão implícitos ganhos, mas também perdas, altos e baixos.

Por seu turno, a convenção coletiva celebrada entre o sindicato patronal e o sindicato da categoria profissional de Guaíba<sup>16</sup>, para o período de 2002-2003, também não apresentava cláusulas inovadoras, quase nenhum auxílio, mas alguns ganhos para os trabalhadores para além dos percentuais previstos pela legislação. Assim, entre as 47 cláusulas negociadas é possível mencionar as seguintes cláusulas econômicas: reajuste salarial de 9,58%; piso salarial de R\$ 383,53; pagamento de horas-extraordinárias de 50% e

---

<sup>16</sup> Quais sejam: a) Sindicato das Indústrias do Papel, Papelão e Cortiça no Estado do Rio Grande do Sul (SINPASUL), e b) Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Papel, Papelão e Cortiça de Guaíba. Aqui é importante notar, quanto à estrutura da negociação, que a convenção coletiva de trabalho é celebrada entre o sindicato das indústrias e não com o setor de recursos humanos das empresas, na medida em que o sindicato “negocia em bloco” com as empresas do setor de celulose e papel do município de Guaíba que empregam trabalhadores de sua base de representação.

75%; remuneração de horas trabalhadas em dias de repouso e em feriados com acréscimo de 100%; adicional noturno de 40% e abono de férias de 40%.

**Quadro no. 7.3**  
**Negociação coletiva dos trabalhadores papeleiros**

<b>Sindguaíba (Riocell)</b>	<b>2002-2003</b>	<b>2004-2005</b>
Cláusulas econômicas	Horas-extras: 50% (para as quatro primeiras horas) e 75% (a partir da 5ª. hora nos dias normais)  Adicional noturno de 40%  Abono de férias de 40%  Piso salarial: R\$ 383,53  Reajuste salarial: 9,58%	Horas-extras: Idem  Adicional noturno: 50% na Celupa e 40% nas demais  Piso salarial: R\$ 490,00  Abono salarial: R\$ 650,00  Reajuste salarial: 8%
Condições de trabalho	Transporte coletivo  Não constam auxílios	Jornada de trabalho de 40 horas para empregados do horário administrativo
Benefícios	Convênio com creches	Vale mercado: R\$ 86,00
Condições ambientais, de saúde e segurança no trabalho	n.d.	n.d.
Relações de trabalho	Estabilidade após o retorno das férias	Idem
Direitos sindicais	Não houve avanço	Idem
Flexibilização da jornada de trabalho	Negociação do banco de horas para duas empresas de papel da base.	Não conseguiu eliminar o banco de horas da Celupa.
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.		

No que se refere às cláusulas sociais: convênios com creches, transporte coletivo subsidiado dentro do município de Guaíba; estabilidade ao empregado no retorno das férias por um período de 30 dias. Quanto às cláusulas de representação sindical, cabe assinalar como avanço a estabilidade, ainda que provisória, a um delegado sindical nomeado pela diretoria do sindicato para atuar no interior da empresa.

Destaca-se a ampliação da jornada de trabalho para uma parcela dos trabalhadores em sua base. Isto é, a convenção previa para os trabalhadores lotados em duas das empresas de sua base de representação (Fábrica de Papel Santa Terezinha S/A e Indústria de Papel Pedras Brancas Ltda.), o esquema de compensação de jornada/horas de trabalho com

jornada flexível (inclusive em atividades insalubres) via banco de horas, bem como jornada normal de trabalho de 44 horas semanais, podendo ser prorrogadas até o limite de 54 horas semanais, sendo da 45<sup>a</sup>. até a 54<sup>a</sup>. horas creditadas ao banco de horas.

A pauta inicial de negociação enviada ao sindicato das indústrias, em outubro de 2004, compreendia cerca de vinte itens, entre os quais: reposição da inflação do período; aumento real de 10,5% (metade da rentabilidade do setor); piso salarial da categoria de R\$530,00; vale-mercado de R\$150,00 para três empresas da categoria; horas-extras todas a 100%; abono de férias de 70%; adicional noturno de 60%; avanço na garantia de ressarcimento da contribuição previdenciária aos trabalhadores com 15 anos ou mais de empresa, ressarcindo 36 meses aos aposentandos; auxílio-farmácia de 100% para o funcionário e 50% para os dependentes; auxílio-educação para o ensino fundamental e médio para os empregados e seus dependentes; plano de saúde médico e ambulatorial; realinhamento de cargos e salários dos trabalhadores da Aracruz Celulose S/A.; redução de jornada de trabalho para 40 horas semanais para os trabalhadores do horário administrativo; adicional de 5% para cada dois anos na mesma função; pagamento de tempo despendido 30 minutos na troca de turnos (15 minutos na entrada e 15 minutos na saída); liberação de sindicalistas: 2 dias por mês para cada sindicalista; desconto assistencial de dois dias para toda a categoria; estabilidade de 60 dias no retorno de férias; retirada do banco de horas do administrativo da Santher; e a manutenção das demais cláusulas sociais dos acordos anteriores.

Após cinco rodadas de negociações, entretanto, até o final de novembro ainda não se havia chegado a um acordo e o sindicato dos trabalhadores teve que reduzir sensivelmente a pauta de reivindicações para que se obtivesse um entendimento e as negociações fossem agilizadas. Os itens sublinhados foram aqueles que permaneceram na pauta de negociação. O acordo foi finalmente fechado em dezembro do corrente e duas conquistas importantes do sindicato foram a redução da jornada de 44 horas para 40 horas semanais (para todos os trabalhadores de escritórios das quatro empresas na base do sindicato) e a extinção do banco de horas de uma das empresas (Pedras Brancas Ltda.). Além disso, um avanço não-desprezível no plano da defesa dos empregos e da melhoria das condições de trabalho, conseguido em outubro num acordo específico, foi a conquista da 5<sup>a</sup>.

turma (anteriormente garantida para apenas sete meses do ano), para o ano todo, passando esta cláusula a vigorar a partir de março de 2005.

Já os cinco sindicatos cutistas do estado de São Paulo que representam cerca de 8 mil trabalhadores, além de realizarem negociações em conjunto como demonstram as convenções coletivas de 2001, 2002-2003, 2004 firmadas entre o Sindicato da Indústria do Papel, Celulose e Pasta de Madeira para Papel no Estado de São Paulo e os respectivos Sindicatos de Trabalhadores<sup>17</sup>, conseguiram ampliar, sucessivamente, a cada convenção coletiva, os pisos salariais da categoria para: R\$ 462, R\$ 534,60 e R\$ 631,40 e os reajustes salariais para 7,5%, 9,7% e 17,6% no período considerado. A última convenção celebrada em outubro-novembro de 2004 contemplou um reajuste salarial de 8%; abono salarial que seria pago em dezembro de R\$ 650,00 e piso salarial de R\$ 682,00.

---

<sup>17</sup> A saber: 1. Sindicato dos trabalhadores na indústria de papel, papelão, artefatos de papel, papelão e cortiça de Nova Campina, Itapeva e Itararé; 2. Sindicatos dos trabalhadores na indústria de papel, papelão e cortiça de Jacareí; 3. Sindicato dos trabalhadores na indústria de papel, papelão e cortiça de Mogi das Cruzes, Suzano, Poá e Ferraz de Vasconcelos; 4. Sindicato dos trabalhadores nas indústrias do papel, papelão e cortiça de Salto e região; 5. Sindicato dos trabalhadores na indústria de papel, papelão, artefatos de papel, cortiça e similares de Sorocaba e região, tendo como coordenador da comissão de negociação dos sindicatos de trabalhadores o Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP).

**Quadro no. 7.4**  
**Negociação coletiva dos trabalhadores papeleiros**

<b>Sindicatos paulistas</b>	<b>2001</b>	<b>2002-2003</b>	<b>2004</b>
Cláusulas econômicas	Hora-extra: 60% e 80% Adicional noturno: 40% Piso salarial: R\$ 462,00 Reajuste salarial: 7,5%	Hora-extra: Idem Adicional noturno: Idem Piso salarial: R\$ 534,60 Reajuste salarial: 9,7%	Hora-extra: Idem Adicional noturno: Idem Piso salarial: R\$ 631,40 Reajuste salarial: 17,6%
Condições de trabalho	Auxílio-funeral; Complementação do auxílio-doença e de acidente no trabalho; Garantia pré-aposentadoria; Indenização por rescisão com aposentadoria; etc. Equipamentos de proteção para empregados e terceiros	Idem	Idem
Benefícios	Uniforme  Cesta básica	Idem + material escolar para filhos de empregados matriculados no Ensino Fundamental	Idem sem material escolar
Condições ambientais, de saúde e segurança no trabalho	Assistência médica (Hospital dos Papeleiros-SEPACO)	Idem	Idem
Relações de trabalho	Regula o recrutamento interno para preservar empregos	Idem	Idem
Direitos sindicais	O que a lei já regula, porém, os sindicatos passam a ter o direito a obter informações sobre o número de empregados.	Não houve avanço quanto ao que a lei já regula, mas desaparece a cláusula do direito a ter informações sobre o volume de mão-de-obra.	O que a lei já regula
Flexibilização do contrato, da jornada de trabalho e salarial	Cláusulas que limitam a terceirização de atividades fabris; Discussão do banco de horas; Composição da comissão de empregados com 1 representante sindical para a discussão do Plano de Participação nos Resultados (PPR)	Desaparecem as cláusulas anteriores	Idem
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.			

Comparando as negociações coletivas realizadas nesses três estados pelas entidades sindicais consideradas, chamam a atenção as diferenças no teor e nos resultados relativos às negociações em separado realizadas pelos sindicatos dos trabalhadores de Aracruz e de Guaíba e as negociações em conjunto realizadas pelos sindicatos paulistas. Donde se pode depreender que a estrutura da negociação em conjunto com vários sindicatos ampliaria o poder de barganha das entidades na mesa de negociações, tendo contribuído para que os trabalhadores papeleiros do estado de São Paulo alcançassem melhores resultados que os trabalhadores papeleiros dos estados do Espírito Santo e Rio Grande do Sul<sup>18</sup>.

Isto porque, além de negociar índices acima dos determinados pela legislação para as horas-extraordinárias (60% e 80%)<sup>19</sup> e adicional noturno (40%), os sindicatos paulistas obtiveram mais êxito no que concerne às cláusulas sociais, conseguindo manter nas três convenções coletivas analisadas benefícios como cesta básica, assistência médica (SEPACO)<sup>20</sup>, reembolso-creche, bem como cláusulas relativas à segurança no trabalho, ao fornecimento de uniformes e equipamentos de proteção individual (EPI) para os empregados e a exigência do uso dos EPI's pelos empregados terceirizados, auxílio funeral, complementação do auxílio-doença e de acidente no trabalho, garantia pré-aposentadoria, indenização por rescisão com aposentadoria, além de cláusulas associadas ao preenchimento de vagas por remanejamento ou recrutamento interno de empregados, visando preservar os empregos dos trabalhadores de suas respectivas bases de representação.

Quanto à representação sindical nos locais de trabalho, não houve nenhuma ampliação dos direitos em relação ao que a lei já estabelece. Isto é, as convenções dos sindicatos paulistas também regulam a eleição das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAS), o afastamento de dirigentes sindicais, o acesso dos líderes sindicais às empresas com restrições, a utilização dos quadros de aviso pelos sindicatos com a

---

<sup>18</sup> Resultado semelhante encontrado por Araújo, Cartoni e Justo (2001:107) para as categorias de trabalhadores dos ramos metalúrgico, químico e bancário nos anos 90.

<sup>19</sup> Este adicional é distribuído da seguinte forma: adicional de 60% em relação ao valor da hora normal, para as duas primeiras horas consecutivas da jornada diária; adicional de 80% em relação ao valor da hora normal, para as que excederem às duas primeiras horas consecutivas da jornada diária.

<sup>20</sup> SEPACO (Serviço Social da Indústria do Papel, Papelão e Cortiça do Estado de São Paulo) é o hospital dos papeleiros paulistas. Ver <http://www.sepaco.com.br>.

aquiescência das áreas de recursos humanos das empresas e o recolhimento das contribuições financeiras aos sindicatos.

Nas convenções a partir de 2002 desapareceram quatro cláusulas importantes presentes na convenção de 2001 relativas à não-utilização de mão-de-obra terceirizada pelas empresas em sua principal atividade fabril; à previsão da discussão entre empresas e respectivos sindicatos sobre a flexibilização da jornada de trabalho por meio da introdução do banco de horas; à constituição de uma comissão de empregados com um representante sindical para negociar o Plano de Participação nos Resultados (PPR); e ao acesso dos dirigentes sindicais a informações semestrais sobre o número de empregados<sup>21</sup>.

O desaparecimento dessas cláusulas significa que, primeiro, as empresas continuaram levando a termo o processo de terceirização de suas atividades e serviços e excluíram as entidades sindicais das discussões e da regulação desse processo. Esta afirmação é corroborada pelo depoimento do Presidente do Sinap logo a seguir, bem como pela descrição que fiz, no capítulo III, acerca do avanço do processo de terceirização na Votorantim Celulose e Papel, cujos trabalhadores estão na base dos sindicatos paulistas aqui considerados (Jacareí, Salto, Mogi das Cruzes).

*Como vocês ficam sabendo das mudanças nas empresas, pergunto: (...) Nós ficamos sabendo depois que acontece. Você ouve dizer que a empresa vai terceirizar uma área. Quando você acorda já está terceirizado. (...) Não comunicam nada ..., ouvimos boatos de que vai terceirizar, (...) depois terceirizam, aí dizem: “Não, mas nós vamos colocar o pessoal em outro setor”. (...) Mas na verdade terceirizou ... **O que vocês fazem quando ficam sabendo dos boatos de mudanças, pergunto: (...) Pedimos reunião com a empresa, fazemos mobilização, chamamos os trabalhadores do setor para a Assembléia, e aí freia um pouco quando a gente fica sabendo com antecedência. A gente cria um clima em que a empresa é obrigada a recuar um pouco, enfim, coisas desse tipo** (Presidente do SINAP, 2003).*

A saída da cláusula relativa à flexibilização da jornada de trabalho via banco de horas indica que os sindicatos podem ter rechaçado a negociação desta pauta com as empresas, impedindo o seu avanço. De fato, apesar de existirem casos isolados, o banco de

---

<sup>21</sup> Cabe destacar na convenção coletiva de 2002-2003, o aparecimento do benefício da cesta de material escolar para filhos de empregados matriculados no Ensino Fundamental – cláusula de aditamento que não constava da convenção coletiva de 2001 e não mais apareceria na convenção coletiva de 2004. A convenção de 2001 também foi a maior em número de cláusulas negociadas pelos sindicatos paulistas, isto é, ao todo foram 70 cláusulas, contra 65 cláusulas da convenção coletiva de 2002-2003 e 64 cláusulas da convenção coletiva de 2004.

horas não é uma prática usual nas empresas do setor de papel e celulose, dado o posicionamento “defensivo” dos sindicatos papeleiros no combate a essa medida.

A ausência da cláusula referente à flexibilização salarial via Plano de Participação nos Resultados pode ser um indicativo de que a negociação da “produtividade” esteja sendo realizada em acordo específico de Participação nos Lucros e Resultados. Mas também pode sugerir uma certa rejeição das empresas no tocante à participação dos sindicatos nessas negociações as quais, estrategicamente, estariam excluindo ou diminuindo a presença das entidades, alocando-as como ouvintes nas comissões de empregados que tratam do tema, conforme retratei no capítulo anterior.

Por fim, a omissão da cláusula sobre o volume semestral de mão-de-obra pode estar relacionada à iniciativa patronal de blindar a penetração dos dirigentes sindicais nos seus assuntos internos e restringir o acesso a informações sobre as empresas, impedindo que os mesmos tomem ciência, denunciem e reajam aos processos de enxugamento da mão-de-obra. Mas também pode estar relacionada aos processos de descentralização das atividades de recursos humanos para os gestores das áreas, mediados pelas novas tecnologias (banco de dados do tipo SAP), que serviriam como justificativa para pulverizar, dispersar e impossibilitar a coleta centralizada de informações sobre a mão-de-obra.

Embora seja possível observar nas convenções coletivas dos sindicatos paulistas uma cláusula prevendo o treinamento dos trabalhadores quando do processo de automação e modernização da produção, os acordos não regulam uma maior participação sindical neste tema e nem versam sobre a garantia de empregos caso estes sejam eliminados a partir da introdução de inovações tecnológicas nas empresas. Nota-se também, comparativamente, a ausência de cláusulas relativas à introdução de inovações tecnológicas e terceirização nos acordos coletivos negociados com as empresas Aracruz Celulose e Riocell. Isto significa que excluir os trabalhadores e os sindicatos do processo de negociação das transformações que têm lugar com a reestruturação produtiva é uma prática comum entre as empresas do setor de papel e celulose, conforme já observado por Santos, Araújo e Gitahy (2003), Santos e Araújo (2003), Santos e Gitahy (2003), Santos (2002), Santos (1999) e Santos (1996).

Além disso, conforme mencionado diversas vezes por dirigentes sindicais em entrevistas, o sindicato é o último a tomar conhecimento das inovações tecnológicas e/ou gerenciais que estão sendo implantadas nas empresas, sendo normalmente “apanhados de surpresa” em reuniões de “última hora” com os gerentes, que as anunciam na iminência de sua implantação ou quando as mesmas já foram introduzidas, ou, por meio de burburinhos e boatos que os trabalhadores levam ao sindicato. O depoimento do Presidente do SINAP, neste sentido, elucida o dilema da necessidade da modernização/competitividade das empresas brasileiras do setor e da redução dos postos de trabalho enfrentado pelos trabalhadores e suas entidades de representação:

*As mudanças são discutidas com os demais sindicatos do setor, pergunto: (...) Primeiro, não são discutidas. Elas são im-plan-ta-das. (...) Na última década nós observamos as grandes empresas se reestruturando, alterando significativamente a sua maneira de produção, informatizando, e isso promoveu uma redução no número de postos de trabalho. As indústrias de papel foram espertas, vamos dizer assim, elas foram reduzindo paulatinamente. (...) Eu, por exemplo, sou empregado de uma empresa de papel e celulose há 22 anos: Companhia Suzano de Papel e Celulose. Hoje se chama Suzano Bahia Sul. Quando eu entrei lá tinham 4 mil empregados. Hoje tem 1.800 empregados. Mas foi um processo gradual. (...) O sindicato nunca foi para a porta da empresa fazer movimento contra demissão em massa, porque nunca aconteceu. As pessoas iam se aposentando e não iam sendo substituídas; ou pediam demissão; ou então a rotatividade baixa que a empresa não supria. (...) Então na última década, inclusive, com muito dinheiro público, dinheiro do BNDES, as empresas reestruturam e fecharam postos de trabalho. Não discutiram com o sindicato, obviamente, não discutiram. (...) As grandes indústrias realmente nós observamos – a Suzano, a Klabin, a International Paper, a Aracruz Celulose – que nessas empresas já houve uma profunda reestruturação. Hoje estão extremamente enxutas. (...) O sindicato vive um dilema porque lá fora também é assim. Eu tive a oportunidade de visitar fábricas de papel no Canadá, Estados Unidos, Alemanha, Suécia, em vários países do mundo e há avanço tecnológico também. (...) Então é um problema que a gente não tem muito como se opor, é difícil. Apesar de ser contra o fechamento dos postos de trabalho, mas é um processo que é um trator, não tem como! (...) Porque se as indústrias ficam estacionadas tecnologicamente, elas acabam sendo engolidas internacionalmente porque esse é um setor com alta competitividade. (...) Então, somos contra, protestamos, mas não temos muito o quê fazer. Enfim, esse processo também de multifunção, operador ser analista, ser mecânico, somos contra também, orientamos contra, mas não existe organização interna o suficiente para frear esse processo, e também o problema do desemprego (Presidente do SINAP, 2003).*

Certamente que pode contribuir para a fraca influência política e o diminuto poder de barganha dos trabalhadores e dos sindicatos sobre o processo de reestruturação das

empresas, a reduzida presença de representação sindical nas fábricas. Isto porque, os sindicatos enfrentam dificuldades com a cultura da intransigência patronal brasileira que, além de não os aceitar como interlocutores na discussão de temas relacionados ao processo de reestruturação, dificulta o acesso das lideranças sindicais ao interior das empresas para fazer o trabalho sindical, tendo os dirigentes, em geral, que fazê-lo na porta das fábricas (Araújo, Cartoni e Justo, 2001:99).

Deste modo, embora os sindicatos papelheiros venham tentando utilizar as comissões internas de prevenção de acidentes (CIPAS) e as comissões de empregados para negociação da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) com a finalidade de aumentar a sua presença no interior das fábricas, a análise dos recentes acordos e convenções coletivas sugere que as entidades sindicais não têm logrado extrair maiores concessões do patronato no sentido de ampliar o seu espaço nos locais de trabalho. À exceção da conquista do sindicato dos trabalhadores da Riocell que conseguiu assegurar em convenção coletiva o espaço de atuação de pelo menos um dirigente sindical no interior da empresa, as cláusulas regulam o que a legislação já estabelece e o mínimo que outros sindicatos já conquistaram, não indicando avanços significativos nesta direção.

Por outro lado, apesar de os líderes sindicais do setor de papel e celulose apresentarem um nível de escolaridade elevado para os padrões nacionais e experiência profissional significativa (FUP, 1999)<sup>22</sup>, embora alguns estejam afastados há mais de 10 anos do chão-de-fábrica em função das atividades sindicais, há no movimento sindical papelheiro a ausência de quadros tecnicamente preparados para discutir com o empresariado, negociar e propor um processo de reestruturação alternativo para o setor que implique efeitos menos negativos e/ou ganhos para os trabalhadores. O depoimento de um sindicalista do interior do estado de São Paulo ilustra minha hipótese:

*(...) Nós não temos conhecimento de causa, não conhecemos muito bem o processo de produção, as perspectivas de futuro, de mercado. (...) Fomos a uma reunião com uns canadenses da Cia. Suzano, chegando lá um dos caras*

---

<sup>22</sup> O perfil médio dos dirigentes sindicais do setor de celulose e papel entrevistados para a elaboração do diagnóstico sindical da FUP (1999:21-25) é de homens (97,6%), brancos (83,3%), na faixa etária de 36 a 45 anos (68%), com escolaridade até 2º. grau (42,8%), empregados de 11 a 20 anos no setor (45,2%), envolvidos com as atividades sindicais da categoria dos papelheiros há mais de 9 anos (9,5%). A pesquisa compreendeu sindicatos do setor de celulose e papel filiados à CUT nos municípios paulistas de Salto, Itapeva, Sorocaba, Jacareí, Mogi das Cruzes, Santo Amaro, além de Gravataí (RS), Ponte Nova (MG) e Aracruz (ES). Além disso, alguns sindicalistas por mim entrevistados eram supervisores, analistas de pesquisa, operadores de produção, advogado e juiz classista.

*perguntou quais seriam as perspectivas da celulose para o próximo ano, e o outro cheio de gráficos e tudo mais apresentou. Se isso fosse com a gente, estaríamos perdidos! Não sabemos nem o preço da celulose, embora a gente trabalhe com isso. (...) É muita informação que não conseguimos processar. Por exemplo, numa reunião com os gerentes, cada um vem com um histórico, um trata só de vendas, outro só de produtividade, outro da qualidade e você fica perdido. Como vamos discutir com esse povo e nós todos trabalhadores que só sabemos produzir? (...) A gente vai à literatura do dia-a-dia, eu estive em uma reunião do Mercosul e não consegui discutir nada. Você pega um monte de planilhas, lê e não entra (Presidente do Sindicato de Mogi das Cruzes, entrevistado para o diagnóstico sindical da FUP em 1999).*

Além de terem rejeitada sua participação no processo de negociação da reestruturação das empresas, que classificam esta participação como ingerência sindical em sua administração, e de enfrentarem dificuldades relativas à defesa dos direitos e benefícios anteriormente conquistados, os sindicatos enfrentam também dificuldades para mobilizar os trabalhadores que receiam colocar o seu emprego em risco com atividades grevistas.

*Hoje em dia para você organizar o trabalhador para ele resistir a certas coisas que a empresa impõe, não é simples porque ele tem muito medo do desemprego. Então em algumas coisas você consegue mobilizar os trabalhadores, por exemplo, salário você ainda consegue ter picos de mobilização. Mas se você falar: “Vamos contra a política da empresa nisso ou naquilo e tal”. São bandeiras políticas mais difíceis de serem implementadas (Presidente do SINAP, 2003).*

A dificuldade para sensibilizar os trabalhadores aos estímulos do sindicato num contexto de desemprego elevado (Pochmann, 2002; Araújo, Cartoni e Justo, 2001), ao mesmo tempo em que revela uma reduzida influência política das entidades sobre os trabalhadores, acaba se constituindo num obstáculo ao trabalho sindical, na medida em que sem o apoio de uma parte importante de sua base de sustentação, os sindicatos acabam mantendo uma “posição defensiva” no plano da negociação coletiva, lutando para manter cláusulas econômicas e sociais no lugar de ampliá-las, muitas vezes nivelando “por baixo” a negociação e aceitando acordos menos vantajosos, com a aquiescência dos próprios trabalhadores.

Nota-se, deste modo, a ausência de greves por categoria e a preferência das greves por empresa, atos e manifestações realizados na porta das fábricas (FUP, 1999:51)<sup>23</sup>. As

---

<sup>23</sup> Para notícias recentes sobre atos, manifestações e paralisações dos trabalhadores papeleiros por fábrica, ver: <http://www.sinap.org.br> e <http://www.cnq.org.br>. Ver também: União Sindical é uma publicação do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Celulose, Papel, Papelão, Artefatos, Cortiça e Afins de Guafba. Informativo ano IV - n° 39 - Novembro e Dezembro de 2004.

últimas mobilizações significativas da categoria dos papeleiros nas empresas pesquisadas, compreendendo a paralisação total ou parcial de atividades produtivas, datam do final dos anos 70, segunda metade dos anos 80 e primeira metade da década de 90<sup>24</sup>. Sendo os principais motivos de paralisação: greves por não cumprimento de acordo (39%), para abertura de negociações (27%), por manutenção de direitos (22%) e, finalmente, por ampliação de direitos (6%)<sup>25</sup>. Esses dados elucidam, no seu conjunto, a dificuldade das entidades sindicais em negociar e conseguir novos direitos para os seus representados, bem como de “fazer valer” o que foi objeto de regulação entre sindicatos e empresas no plano das relações e condições de trabalho, apesar de alguns avanços observados.

É neste sentido que a ação sindical tenderia a ser defensiva, concentrando-se na reposição de perdas e na manutenção dos direitos obtidos em negociações anteriores, embora tenha sido possível observar, por parte dos sindicatos mais organizados do setor e com maior poder de negociação, uma disposição para a regulação de temas como a terceirização das atividades fabris e outros itens relativos à reestruturação de algumas empresas, como por exemplo, treinamento em novas tecnologias, a prática do recrutamento interno para preservar os empregos, a previsão da discussão sobre a flexibilização da jornada de trabalho (banco de horas), e a flexibilização salarial (via Participação nos Lucros e Resultados).

Entretanto, essa tendência à “atuação defensiva” das entidades sindicais não deve ser desprezada, desvalorizada ou tomada como “coisa menor”. Isto porque, ainda que de forma defensiva, é possível perceber que a ação sindical nas negociações com as empresas tem feito a diferença para os trabalhadores, na medida em que tem sido capaz de “amortecer” os impactos negativos associados ao processo de reestruturação, freando o avanço de temas e práticas desfavoráveis aos trabalhadores. Portanto, mesmo “defensivamente” os sindicatos têm marcado sua presença na luta pela defesa do emprego e dos interesses de seus membros, dos trabalhadores subcontratados e das comunidades locais.

---

<sup>24</sup> Podem ser citadas: i) a greve de 1986 e a “paralisação” de 1994 dos trabalhadores da Aracruz Celulose; ii) as greves de 1978 e de 1990 dos trabalhadores da antiga Klabin Riocell; e, iii) a greve de 1994 organizada pelos trabalhadores da Jari Celulose.

<sup>25</sup> Do total de sindicatos do setor pesquisados pelo IBGE (2002), somente 13% tinham conhecimento de greve em sua base de representação (índice semelhante para o quadro geral brasileiro)

Além disso, uma especificidade dos sindicatos do setor que merece ser enfatizada é a sua disposição para extrapolar as fronteiras locais, regionais e nacionais da ação sindical, de modo a aglutinar forças com os sindicatos internacionais para se contrapor, no plano nacional, aos efeitos mais perversos da globalização presentes nos processos de reestruturação e nas estratégias gerenciais das empresas que empregam seus membros.

Sendo assim, como as entidades sindicais brasileiras do setor têm se articulado, buscando sua revitalização num contexto que exige mais esforços de sua parte no sentido da representação e da defesa dos interesses dos trabalhadores? Quais os mecanismos de coordenação e solidariedade de praticados por essas entidades com a finalidade de aumentar sua capacidade de ação e sua eficácia no plano nacional e internacional? São questões a serem tratadas na próxima seção.

#### **7.4 – A articulação internacional do movimento sindical papelero**

Tanto a solidariedade nacional, quanto a solidariedade internacional jogam um papel crucial no contexto da reestruturação produtiva associada à globalização da economia. A coordenação lateral e vertical entre os sindicatos e com as comunidades locais para a troca de informações, de expertos, de experiências, de práticas e políticas, assim como as alianças e as articulações internas e externas representam formas essenciais para a revitalização da ação sindical (Lévesque e Murray, 2003; Payette, 2000; Waddington, 1999; Chaykowski e Giles, 1998).

No caso do setor papelero, foi possível observar a existência de um importante processo de articulação do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP) com entidades sindicais internacionais do setor, nos últimos anos, visando à formação de alianças e estratégias para o desenvolvimento de redes de colaboração e de solidariedade dos trabalhadores no plano mundial. Esta disposição do SINAP para articular-se internacionalmente e penetrar nas redes globais de ação sindical é também um elemento central do processo de organização, revitalização e fortalecimento da luta dos trabalhadores papeleiros no Brasil.

As alianças compreendem a cooperação econômica, política ou educacional tanto dos sindicatos de trabalhadores das matrizes de multinacionais instaladas no Brasil, quanto

de outras entidades sindicais internacionais do setor. Em geral, estas entidades são mais ricas e poderosas que os sindicatos brasileiros do ponto de vista da organização dos trabalhadores e de seu poder de barganha.

A finalidade desses acordos de cooperação é auxiliar a entidade sindical brasileira em seu processo de organização, prestar apoio político, trocar de informações, intercambiar idéias e praticar a solidariedade internacional, não se tratando apenas de uma simples ajuda monetária e material dos sindicatos ricos e poderosos dos países desenvolvidos para com os sindicatos “pobres” dos países em desenvolvimento. Este foi um dos pontos destacado por Joseph Gargiso, vice-presidente administrativo do Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP), ao se pronunciar sobre o auxílio financeiro da entidade canadense ao SINAP por meio de seu Fundo Humanitário (Fonds humanitaires du SCEP), num evento realizado em Montréal em janeiro deste ano, no qual a entidade discutia sua convenção coletiva<sup>26</sup>. Além disso, é uma forma de defender indiretamente aos membros das entidades sindicais dos países centrais. Isto porque, na base do apoio internacional aos sindicatos brasileiros do setor, coloca-se a preocupação com a ameaça que países como o Brasil (além de africanos e asiáticos), onde os sindicatos encontram dificuldades para extrair maiores concessões do patronato em termos de salários e condições de trabalho, representam para a competitividade de suas empresas e para o emprego de seus associados<sup>27</sup>.

***Fale sobre o processo de fusões e aquisições no setor e como o sindicato tem se articulado no sentido de se organizar face a estes acontecimentos: (...) Também é um processo que o sindicato se sente muito impotente diante disso. Porque quem controla o capital é o empresário. Então ele vende a sua empresa, ele funde a sua empresa. A legislação é totalmente livre para isso e, enfim, mais a moda do mercado globalizado. Agora, o que nós temos que fazer? Nós temos que buscar alianças internacionais. Hoje, por exemplo, quando existe uma empresa que está se aliando a uma multinacional, a primeira medida nossa é ver onde é a matriz dessa multinacional. Por exemplo, a Aracruz fez uma associação com a Stora-Enso para construir a Veracel. Nós já temos um trabalho de 3 anos, quando nós ouvimos falar nisso, nós já desenvolvemos um projeto juntamente com os suecos e os finlandeses, porque a Stora-Enso é uma empresa sueco-finlandesa. A***

---

<sup>26</sup> Ver Santos (2004:5-6). Caderno de Campo: relatório de visita. Atividades realizadas no Québec.

<sup>27</sup> É bastante interessante a fala, a seguir, de um dos representantes do SCEP presente a essa reunião: “(...) Nós temos um papel a jogar, qual seja, o de cumprir com as obrigações sociais, e nós temos uma obrigação de jogar este papel em nome daqueles a quem representamos, em nome de nossos membros, pois há fábricas que nos ameaçam e, neste sentido, é preciso ajudar os seus trabalhadores a se organizar e a melhorar as suas condições de trabalho” (Santos, 2004: Idem).

*Kimberly-Clark comprou a área de tissue de papéis sanitários da Klabin e nós já temos um contato sólido com o PACE International Union que é o sindicato dos papeleiros americanos<sup>28</sup>. A International Paper comprou a Champion que era americana também e nós já temos uma rede mundial dos trabalhadores da International Paper. A Norske Skogindustrier, que é norueguesa, comprou a Pisa e nós já temos um trabalho junto com os noruegueses para acompanhar a presença da Norske Skog no Brasil. Enfim, tem outras empresas estrangeiras que nós procuramos manter contato com o sindicato e com as entidades ligadas aos trabalhadores desses países das matrizes. A mesma coisa com a indústria de embalagem Mapol que é dinamarquesa; com a Melitta que, no Brasil, tem o nome de Melitta, mas na Alemanha tem outro nome ..., e assim vai indo (Presidente do SINAP, 2003).*

***E como é operacionalizado o trabalho com os outros sindicatos, pergunto:***  
*(...) Nós, primeiro, procuramos travar um contato com o sindicato para fazer um debate sobre a indústria que eles representam lá fora e a presença dela no Brasil. Às vezes esses contatos resultam em intercâmbio de troca de informações e publicações, de experiência que eles tiveram de negociação com essas empresas; às vezes resultam em cooperação até econômica porque os países onde estão as matrizes dessas grandes empresas que eu citei, os sindicatos estão organizados a dezenas de anos, no Brasil houve muita ruptura no processo de organização sindical. (...) Então o movimento sindical brasileiro é muito novo e desestruturado economicamente. Então ... nós temos projetos pontuais ... para poder nos organizar aqui frente às empresas multinacionais, sobretudo, daquele país onde a gente mantém algum convênio (Presidente do SINAP, 2003).*

Os fundos recebidos por meio dos convênios internacionais com entidades sindicais alemães, suecas, canadenses, finlandesas e dinamarquesas também são aplicados no envio de sindicalistas brasileiros (vinculados ao SINAP) ao exterior para a participação em cursos sobre organização, formação sindical e negociação coletiva, bem como são investidos na área educacional, no desenvolvimento de publicações e trabalhos conjuntos de pesquisas com os sindicatos de trabalhadores de empresas estrangeiras com filiais no Brasil (sobre doenças ocupacionais, por exemplo) e no custeio a viagens de dirigentes sindicais brasileiros para a participação em congressos sindicais internacionais.

Também fazem parte dos acordos de cooperação entre os sindicatos, o intercâmbio de sindicalistas para visitas a suas respectivas entidades e fábricas, assim como as mobilizações de solidariedade realizadas ao redor do planeta entre os trabalhadores das filiais de empresas estrangeiras e das respectivas matrizes. Neste último caso, destaca-se a

---

<sup>28</sup> PACE International Union refere-se a Paper, Allied-Industrial, Chemical & Energy Workers International Union. É também afiliado a AFL-CIO, CLC.

formação da *Global Union Network*, em abril de 2002<sup>29</sup>. Trata-se da primeira iniciativa de formação de uma rede mundial de sindicatos de trabalhadores da indústria de papel e celulose. Esta rede é composta por cerca de 120 mil trabalhadores da International Paper (maior empresa mundial de papel e celulose), espalhados nos 22 países dos cinco continentes onde a empresa possui subsidiárias.

*Vocês já chegaram a se articular com os sindicatos internacionais para realizar paralisações gerais em nível internacional ou fazer mobilizações internacionais de sindicatos da indústria de papel e celulose, pergunto: (...) Por exemplo, em agosto de ano passado (2002, grifo meu) teve um encontro mundial dos trabalhadores nas unidades da International Paper (IP), que é a maior fabricante mundial de papel e celulose. Formou-se uma rede mundial com trabalhadores da empresa nas várias partes do planeta. E aqui em Mogi Guaçu onde tem uma fábrica da International Paper demitiu dirigente sindical. Dirigente sindical tem estabilidade, mas foi demitido. Houve aqui um movimento, houve uma ação em nível mundial contra essa atitude da IP de Mogi Guaçu. Então funciona mais ou menos assim: uma solidariedade internacional. (...) O PACE que foi o sindicato que patrocinou, americano, ele que gerencia essa rede mundial. Então qualquer coisa com relação a uma unidade, a uma agressão aos trabalhadores em qualquer IP do mundo, há uma reação em nível de planeta (Presidente do SINAP, 2003).*

*A formação dessas redes de solidariedade é uma tendência no setor de papel e celulose, pergunto: (...) Sem dúvida. Acho que no setor de papel há tendência em função da globalização. Os sindicatos dos outros países também têm essa necessidade, porque para eles também é uma ameaça quando as empresas começam a migrar, a explorar, e ter condições de trabalho muito ruins em países de Terceiro Mundo, significa fechamento de postos de trabalho lá (Presidente do SINAP, 2003).*

Esse é um aspecto importante da correlação de forças, pois a finalidade é sinalizar para o empregador a existência de uma articulação das entidades sindicais no plano internacional, o poder que pode emanar desta integração, o seu grau de organização, a sua capacidade para mobilizar membros, assim como a sua disposição para resistir às arbitrariedades e às iniciativas patronais que podem prejudicar os interesses dos trabalhadores. Além disso, busca-se conquistar a confiança e o consentimento dos trabalhadores, apelando à sua adesão por meio da participação nas manifestações programadas pelas entidades que coordenam as atividades da rede: “(...) a IP saberá que

---

<sup>29</sup> Posteriormente denominada *IP Worker's Global Network* ou Rede Global de Trabalhadores da International Paper.

milhares de pessoas como você, no mundo inteiro, estão fazendo a mesma coisa. É uma das maneiras mais fortes possíveis pelas quais você pode dizer a IP que estamos unidos”<sup>30</sup>.

Vê-se, portanto, que apesar dos constrangimentos à ação sindical que podem estar relacionados ao processo de globalização e reestruturação produtiva, os sindicatos não estão impotentes para agir, cabendo ao movimento sindical a habilidade para mobilizar estruturas e dar respostas estratégicas às iniciativas empresariais (Chaykowski e Giles, 1998; Waddington, 1999; Lévesque e Murray, 2003 e 1998; Moreau e Trudeau, 1998; Harvey, 2003; Galin, 2000; Galin, 2001-a; Galin, 2001-b; Galin, 2002; Galin, 2003).

Neste sentido, a criação do Sindicato Nacional dos Papeleiros e de uma rede mundial de sindicatos de trabalhadores (mesmo que seja ainda de uma única grande corporação, mas cuja tendência é espalhar-se para o conjunto da categoria dos papeleiros), é um indicativo do quanto as entidades sindicais podem interferir e agir na dinâmica do processo de globalização relacionado à sua atividade produtiva e no conteúdo das mudanças que daí podem decorrer. Ainda que os resultados desse processo estejam sendo gestados e amadurecidos, tanto a formação de um sindicato nacional unificando os coletivos de trabalhadores papeleiros no interior das fronteiras, quanto a formação de uma rede mundial reunindo sindicatos que representam trabalhadores de várias partes do planeta, podem ser encaradas como importantes avanços e conquistas dos trabalhadores no plano da organização sindical e como formas de responder ao movimento de reestruturação e reorganização mundial das empresas. Como relatam os responsáveis pela organização internacional dos trabalhadores papeleiros:

*(...) Esta rede global de sindicatos é um forte passo na direção da negociação com este empregador multinacional, e permitirá aos sindicatos em volta do mundo trabalhar juntos numa causa comum.(...) Nós devemos entender que a economia global é um sistema que funciona em prol dos investidores, como a International Paper, não em favor dos trabalhadores e das comunidades, (...) Nossos empregadores, especialmente na indústria papeleira, são crescentemente companhias globais que não respeitam as fronteiras e estão na constante busca por custos mais baixos. Nós devemos desenvolver uma estratégia global para confrontar esta tendência. Como o*

---

<sup>30</sup> Em setembro de 2002 foi dado um importante passo no quadro da Rede de Trabalhadores da IP, isto é, foi criado um boletim de alcance mundial (*Rede Global de Notícias dos Trabalhadores da IP*), em seis idiomas, para ser distribuído a todos os trabalhadores em todos os locais de trabalho onde a International Paper tem suas atividades produtivas. Também foi criada uma rede eletrônica permitindo a comunicação (via *email*) com trabalhadores e sindicatos no mundo inteiro ([ipworkers@isdn.net](mailto:ipworkers@isdn.net)) nos cinco continentes onde a empresa atua. Ver <http://www.ipworkers.org>.

*seu próprio nome já diz, a International Paper tem uma perspectiva internacional e atua estrategicamente em nível internacional – e nós devemos fazer o mesmo* (Boyd Young, Presidente do PACE. Nashville, 10 de abril de 2002. Tradução livre)<sup>31</sup>.

*(...) Nós decidimos que um efetivo movimento sindical tem que operar tão globalmente quanto as companhias em que estão os trabalhadores que nós representamos. (...) A International Paper cruza as fronteiras nacionais na busca dos maiores lucros, e os sindicatos aqui presentes resolveram confrontar a corporação global com a globalização da solidariedade dos trabalhadores.* (Donald Langham, Vice-presidente da 5a. Região do PACE e Vice-presidente norte-americano do ICEM. Nashville, 10 de abril de 2002. Tradução livre)<sup>32</sup>.

Foi esta perspectiva que levou Gallin (2001-b e 2002) e autores como Lévesque e Murray (2003), Schutte (2002), Waddington (1999) e Chaykowski e Giles (1998) a sugerir que um dos principais desafios da globalização para o movimento sindical é a sua internacionalização para poder enfrentar o grau de internacionalização alcançado pelas empresas.

Em tal contexto alguns desafios e alternativas se colocam à ação sindical, como por exemplo, a organização dos trabalhadores do setor informal, a luta para modificar os regimes que proíbem o sindicalismo livre, o esforço sistemático para sindicalizar os trabalhadores das empresas transnacionais, a ação para recuperar o direito a greve de solidariedade, a democratização da vida sindical com participação ativa dos membros na vida interna da entidade e em todas as estruturas estatutárias. Além disso, o recrutamento de jovens e de mulheres trabalhadoras e a promoção de quadros femininos nas diretorias das entidades sindicais.

Outras alternativas à ação sindical referem-se às modificações nas estruturas sindicais com a criação de centrais sindicais interprofissionais que pressuponham a fusão de sindicatos, a concentração de recursos e a centralização da capacidade de ação sindical; a união de organizações nacionais para formar sindicatos internacionais e a articulação de alianças estratégicas do movimento sindical internacional com os movimentos sociais (de

---

<sup>31</sup> Disponível em: [www.paceunion.org/ipglobalnet.htm](http://www.paceunion.org/ipglobalnet.htm) (site acessado em 2002) e em: <http://www.ipworkers.org> (site acessado em dezembro de 2004).

<sup>32</sup> Idem. ICEM refere-se a Federação Internacional de Sindicatos de Trabalhadores de Química, Energia, Minas e Indústrias Diversas.

defesa dos direitos humanos e do meio-ambiente, de mulheres, de minorias, do setor informal, além de partidos políticos e organizações de solidariedade) para lutar contra o processo de desregulamentação das leis trabalhistas e pela defesa dos direitos dos cidadãos e dos trabalhadores; a prática da solidariedade com as entidades mais fracas do ponto de vista político e de organização sindical, buscando o seu fortalecimento e não a prática do assistencialismo (Gallin, 2000; Gallin, 2001-a; Gallin, 2001-b).

No caso do Brasil, outros desafios específicos se colocam para as entidades sindicais brasileiras, entre os quais, a autonomia em relação ao Estado; o fortalecimento da representatividade junto à sua base de representação e ampliação da base sindical; a coesão para estabelecer estratégias comuns com entidades sindicais de outros ramos e linhas ideológicas distintas; a redução da jornada de trabalho e o combate ao uso predatório da terceirização e a informalidade, bem como luta por melhores condições de trabalho e por emprego; a fiscalização e proibição do trabalho escravo e infantil; o enfrentamento da flexibilização e da desregulamentação das relações de trabalho; e a luta contra a dualidade do mercado de trabalho que segmenta os trabalhadores formais e informais, trabalhadores rurais e urbanos, trabalhadores do setor público e do setor privado.

Até aqui, algumas conclusões merecem ser retidas. A primeira delas é a de que a atitude de resistência das entidades sindicais no plano das negociações coletivas, ainda que de forma defensiva, foi essencial para evitar perdas maiores, amenizar os efeitos predatórios associados ao processo de globalização e reestruturação, assim como salvaguardar algumas garantias [pelo menos] para os trabalhadores que lograram permanecer nas empresas.

Entretanto, os sindicatos do setor não têm atuado **apenas** defensivamente, tendo sido possível observar a prática de estratégias ofensivas no plano da reformulação da estrutura sindical oficial que pulveriza os coletivos de trabalhadores e da articulação internacional da ação sindical. Isto é, há um esforço, que tem sido feito por parte das entidades sindicais do setor e que precisa ser reconhecido, tanto de antecipação, quanto de revitalização da ação sindical. Esse esforço tem se realizado seja através das iniciativas de organização nacional dos trabalhadores papeleiros, seja por meio da disputa pela representação dos trabalhadores terceirizados, seja via engajamento nas redes internacionais

de solidariedade sindical. Constitui uma forma de se contrapor ao movimento de intensificação e degradação das condições de trabalho, de redução e flexibilização dos direitos trabalhistas, de deslocamento da produção e fechamento de postos de trabalho em empresas que se apóiam nos mercados externos para crescer procurando esquivar-se da ação reguladora do poder público. Constitui, ainda, um dos pilares do processo de reestruturação sistêmica do setor, na medida em que essas modificações, que se traduzem em conquistas da ação sindical organizada, levam a um realinhamento das relações de força entre capital e trabalho, o qual é importante para equilibrar as assimetrias, evitando que o enorme fortalecimento de um dos lados culmine no colapso do outro.

## COMENTÁRIOS FINAIS

---

Ao longo desta tese procurei fazer uma análise que situasse o trabalho como um dos elementos centrais do processo de globalização e que considerasse os trabalhadores e suas entidades representativas como atores inseridos na dinâmica dos processos que levam a globalização.

Isto porque as escolhas, as estratégias e as ações (conformismo, negociação ou resistência) desses sujeitos em locais específicos, reais e concretos – articuladas nos níveis nacional, regional e internacional - podem influenciar a dinâmica e o conteúdo das mudanças nos regimes produtivos e nos regimes regulatórios, podendo reforçar as tendências ou as contratendências relativas à globalização e provocar alterações em distintos lugares e contextos (Araújo, 2001; Waddington, 1999).

Para tanto, tomei como exemplo o caso da indústria brasileira de celulose de mercado, pois, como mostrei, trata-se de um setor francamente exposto ao comércio internacional e à globalização. Os atributos de internacionalização desse setor combinados às especificidades da indústria de processo contínuo, ao perfil da mão-de-obra aí empregada e às políticas de gestão do trabalho, auxiliam na compreensão das tendências pavimentadas pela realidade, embora não tenha sido minha intenção tecer considerações de conteúdos generalizantes acerca do processo de globalização e reestruturação.

A percepção dos trabalhadores sobre as mudanças ocorridas nos regimes de produção e que alteraram as relações nos locais de trabalho constituíram elementos fundamentais para informar a análise e sustentar minha tese central, qual seja: a de que as mudanças associadas à globalização transformam e (re)estruturam as relações de poder não somente entre países e no interior das cadeias produtivas (tal como amplamente debatido pela literatura especializada), mas têm um rebatimento importante no interior das fábricas e nos locais de trabalho, modificando a correlação de forças entre os diversos atores envolvidos na produção. Modificação que é mediada pela participação da mão-de-obra e que está associada ao refinamento das formas de construir o consentimento e obter o controle social

dos trabalhadores via convencimento (persuasão), disciplina, autocontrole e o olhar permanente de uns sobre os outros.

Neste sentido, conforme aludi anteriormente, a conquista da adesão dos trabalhadores pode ser trabalhada mediante duas lógicas. Uma lógica que chamei de coercitivo-compulsória dadas as suas características de arbitrariedade e unilateralidade, na medida em que os trabalhadores são impelidos e praticamente estrangidos a aceitar as regras do jogo se quiserem preservar o seu emprego. No entanto, apesar da ameaça real do desemprego, esta lógica árida não se sustentaria por muito tempo, sucumbiria, pois não seria capaz de fecundar o compromisso dos trabalhadores. Ela irromperia feridas e deixaria as marcas do ressentimento, destruiria a confiança e a memória de sentimentos e emoções construídas ao longo dos anos entre os trabalhadores e suas empresas, fertilizaria o terreno para a emergência de conflitos e reivindicações (individuais e coletivas) e ainda abriria uma brecha a ser ocupada pelos sindicatos. Também não seria capaz de promover a identificação dos trabalhadores com suas empresas, o zelo e o amor pelo trabalho, a dedicação, o interesse dos indivíduos pelo crescimento das firmas, a mobilização de suas energias e a doação de seu tempo para a participação. Desse modo, num longo prazo, as empresas encontrariam dificuldades para pôr em prática suas estratégias gerenciais e de conquistas de mercados.

Portanto, o engajamento observado nas empresas pesquisadas não pode ser explicado apenas mediante uma lógica que constrange, exige, impõe e penaliza os indivíduos. Tendo sido possível observar a presença de uma lógica relacional adubada por um quadro de referências simbólicas, morais, ideológicas e culturais e nutrida por um conjunto de contrapartidas (materiais e simbólicas) em torno dos quais se estruturam a persuasão, o comprometimento e o consentimento dos trabalhadores em direção às suas empresas e, por conseguinte, às novas práticas de gestão da produção e do trabalho elaboradas e postas em funcionamento para extrair maior eficácia dos trabalhadores e atingir os objetivos das firmas.

A outra tese conexa que procurei demonstrar foi a de que a comunicação das empresas com os trabalhadores constitui uma das dimensões centrais do processo de reestruturação produtiva das firmas pesquisadas. De fato, verificou-se que a comunicação -

através dos vários instrumentos concebidos para tal - constituiu um mecanismo relevante de mediação no relacionamento entre as empresas e seus empregados, familiares de trabalhadores, prestadores de serviço, alcançando também os clientes e as comunidades locais. Ela atuou tanto para divulgar as mudanças ocorridas e reforçar a necessidade de introjetar os novos comportamentos valorizados e efetivamente exigidos pelas empresas, quanto para construir ou (re)elaborar a representação simbólica das empresas no imaginário dos seus diversos públicos e/ou intervir nas representações mentais que esse público constrói sobre as companhias.

A última hipótese comprovada foi a de que a difusão e o compartilhamento de informações com os trabalhadores da produção (as quais, num passado recente, eram controladas pelas chefias e pela engenharia) constitui um elemento crucial para entender algumas das transformações na organização do trabalho. A quebra do monopólio sobre a informação foi mediada pelas novas tecnologias e pelo enxugamento dos níveis hierárquicos. Ao mesmo tempo, constituiu um mecanismo político para dismantelar “feudos” de poder dentro da fábrica, permitindo ainda esvaziar a autoridade das chefias imediatas dos trabalhadores na medida em que aos operadores foram atribuídas e transferidas maior responsabilidade e autonomia sobre seu trabalho. Esse processo de “democratização” das informações aos trabalhadores do chão-de-fábrica constitui ainda um dos elementos explicativos do êxito que as empresas têm obtido, nos últimos anos, no que concerne à elevação da produtividade, à melhoria da qualidade do que é produzido, à eliminação de perdas e desperdícios, à redução de paradas na produção ocasionada por avarias em equipamentos ou acidentes no trabalho, ao aumento da participação.

O processo sistêmico de reestruturação ocorrido nas empresas brasileiras do segmento de celulose de mercado, a partir dos anos 90, deve ser compreendido como parte do processo de globalização e de aprofundamento da inserção deste setor na divisão internacional do trabalho como produtor especializado.

Ao longo desse trabalho mencionei vários pilares que serviram como eixos de sustentação da reestruturação dessa indústria no Brasil. De fato, são essas várias colunas sobre as quais o processo de reestruturação é erigido que denotam o seu caráter sistêmico, integrado, complementar, portador de lógica e coerência internas para traduzir a intenção

das estratégias gerenciais em eficácia. Constituem algumas dessas pilstras as inovações (bio)tecnológicas e organizacionais em geral, como por exemplo, os avanços na área florestal e ambiental, as tecnologias limpas de processo e controle de processo, a terceirização, a qualidade, a comunicação como mecanismo de intermediação no relacionamento entre empresas e trabalhadores, as alterações na organização do trabalho, a participação, as políticas de recursos humanos. Ao classificar cada um desses pilares em três grandes grupos, é possível concordar com Bélanger (2000), portanto, quando ele remete às transformações no plano da tecnologia da produção, da organização do trabalho e das políticas de recursos humanos como medidas integradas que se complementariam para influenciar a participação e a obtenção do aumento da produtividade.

Acredito, entretanto, que para considerar a reestruturação como um processo genuinamente sistêmico restam ainda dois elos. O primeiro elo são os investimentos na formação educacional e capacitação técnica das comunidades locais de onde as empresas extraem a maior parte de sua mão-de-obra direta e/ou indireta. E de onde também, por outro lado, as empresas desempregam ao promoverem os seus ajustes. Daí que o investimento nas comunidades que dependem economicamente das atividades das empresas é uma forma de mitigar os efeitos negativos de sua reestruturação e que poderiam resultar em prejuízos de imagem (os quais podem permanecer arraigados por longos anos) às companhias. É, portanto, uma maneira de as empresas se afirmarem e se legitimarem, preventivamente, junto a seus clientes, à sociedade, aos seus trabalhadores e também diante dessas mesmas comunidades.

O último elo, que é parte constitutiva justamente porque é também uma resposta ao processo de reorganização global da produção, refere-se à revitalização da organização sindical que, logicamente, não foi desencadeada pelas empresas. Este revigoramento ocorreu tanto no plano da ação, quanto no plano da estrutura sindical, no sentido de que os trabalhadores através de escolhas, orientações, concepções e formulações atualizaram e condicionaram a estrutura sindical para que ela não mais impusesse limites às suas ações, mas, ao contrário, tivesse um efeito de potencializar o seu poder de pressão e a sua luta política<sup>1</sup>. A atualização da estrutura sindical e a formação de alianças no plano

---

<sup>1</sup> Ver Paoli, Sader e Silva Telles (1984).

internacional com outras entidades do setor constituem mecanismos importantes nesse contexto de reestruturação sistêmica para reequilibrar a posição dos trabalhadores na correlação de forças, na medida em que o processo de globalização fortaleceu sobremaneira a posição das empresas frente aos trabalhadores ante as chances de concentração de capital através de fusões e aquisições e ante as possibilidades e ameaças de deslocamento da produção e fechamento de postos de trabalho.

A reestruturação, portanto, alcançou um amplo espectro: desde a reestruturação das cadeias no plano internacional, passando pela redefinição das estratégias gerenciais das empresas, ultrapassando o interior de suas fronteiras com mudanças nas relações com as comunidades e as firmas que integram a sua cadeia de fornecimento de produtos e serviços (Guimarães, 2004) e, contemplando também, a reformulação das estratégias sindicais mesmo que estas ainda estejam em processo de amadurecimento.

As especificidades reveladas pela reestruturação no contexto das empresas estão relacionadas a uma série de elementos internos e externos: cultura gerencial, vocação competitiva, tamanho, origem, recursos financeiros, especificidades regionais, investimento das empresas na capacitação das comunidades locais, mas também se relacionam às diferentes formas de construir o consentimento e de conquistar a participação dos seus trabalhadores, bem como ao grau de interferência das entidades sindicais locais nas atividades e na reestruturação das empresas.

Os indicadores do mercado de trabalho permitiram iluminar algumas das estratégias gerenciais e indicaram que não apenas os atributos adquiridos (escolaridade e experiência), mas também aqueles adscritivos (sexo e idade) contribuíram para definir as chances de inserção, permanência e exclusão dos trabalhadores, sendo que, em alguns casos, os atributos biológicos condicionaram as escolhas mais que a qualificação formal. Tendo sido possível apontar para um crescimento da participação de trabalhadoras, embora elas ainda não tenham logrado alcançar os postos estratégicos de produção e de comando nas empresas, dado que a estratificação em torno do sexo ainda se faz presente nesse segmento.

Através de decisões gerenciais “técnicas” para alcançar maiores índices de eficiência e de rendimento efetivo da força-de-trabalho, mas que na realidade ocultam uma dimensão “política”, as correlações de força entre chefes, engenheiros e trabalhadores do

chão-de-fábrica foram reconfiguradas. Isto se deu, preferencialmente, pela via do compartilhamento de informações da produção, da flexibilização funcional, da transferência de responsabilidade e de autonomia aos operadores, das alterações na estrutura hierárquica e da participação da mão-de-obra. A autoridade hierárquica dos encarregados, supervisores e alguns superiores imediatos dos trabalhadores foi em parte esvaziada. Apenas para ilustrar esta observação cito os depoimentos de um coordenador de fábrica e de um supervisor de manutenção de uma das empresas pesquisadas, os quais relatam o dilema da perda de autoridade por eles vivido:

*(...) A tua missão é você compor toda uma organização na tua área, enfim, ... de tal forma que dentro de dois anos a tua gerência não exista mais. Essa é que é a tua missão. Só que você é o gerente daquele posto. O quê que tu faz? Não faz? Se tu não fizer, pô, é a missão que o cara te deu, você é empregado, é loucura você não fazer! Você fazer? Você não está no contexto. (...) O processo industrial está mudando muito, ele está muito agressivo, não tem jeito! (Coordenador I/A da Aracruz Celulose, 1996).*

*(...) Desde o momento em que você tinha vinte e poucos subordinados, você perde todos eles e que aquilo que você costumava supervisionar e orientar, você perdeu aquele comando, você se sente meio com as asas cortadas né?!? (Supervisor de Manutenção/B da Aracruz Celulose, 1996).*

Essa perda de poder e de espaço foi mediada pelas novas tecnologias, por alterações na organização do trabalho, mas também por decisões gerenciais socialmente condicionadas de desconcentrar e despersonificar o poder disciplinar da figura de indivíduos, pulverizando-o entre os trabalhadores, a fim de manter um controle social mais sutil e eficaz - porque controle “de si mesmo” e “de uns sobre os outros” - sobre a força-de-trabalho.

As políticas de recursos humanos se atualizaram e ganharam um novo vigor para reavivar o consentimento dos trabalhadores. A tradicional cesta de benefícios salariais e extra-salariais que pavimentavam a relação de confiança e de comprometimento com a produção estendeu-se à premiação do mérito -, traduzido aqui como conquista da dedicação e captura da subjetividade dos trabalhadores.

Além da estratégia da conquista de corações e mentes dos trabalhadores, em alguns casos, a ofensiva das empresas foi a de desestabilizar o relacionamento dos trabalhadores com seus representantes e de esvaziar a autoridade sindical. Isto porque, a suposta “perda” de benefícios monetários que eram concedidos acima dos percentuais previstos pela

legislação trabalhista foi utilizada como artifício político para questionar a legitimidade das entidades sindicais em presença, embora os valores “perdidos” estivessem sendo convertidos em benefícios de qualificação para os empregados com perspectiva de retorno sobre o investimento para as empresas.

Neste contexto, a postura defensiva dos sindicatos nas negociações coletivas foi essencial para brevar os efeitos negativos do processo de globalização e de aprofundamento da reestruturação no setor e para assegurar algumas garantias para os trabalhadores sobreviventes. Mas os sindicatos papeleiros também colocaram em prática estratégias ofensivas, reformulando a organização sindical oficial para aumentar o seu poder de enfrentamento na correlação de forças com as empresas, negociando em conjunto, disputando com sindicatos fracos e “pelegos” a representação dos trabalhadores terceirizados ou ainda a direção de entidades sindicais e aliando-se internacionalmente com organizações sindicais mais fortes.

É desta forma que o nível local e sua articulação com outros níveis de ação - cujo espectro de alianças pode variar do local ao global - pode ser tanto o núcleo da experiência concreta dos trabalhadores, quanto o seu núcleo de resistência à globalização nos seus aspectos mais assimétricos e contraditórios (Araújo, 2001). A [micro] luta dos trabalhadores no interior da fábrica ou na esfera local, não deve ser desprezada porque capaz de produzir efeitos significativos na [macro] dinâmica do processo de globalização, de transformação dos regimes de produção e dos regimes regulatórios e, portanto, no curso da História.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ABRAMO, L. (1988-a). “A Subjetividade do Trabalhador frente à Automação”. In: NEDER, Ricardo (org.). Automação e Movimento Sindical no Brasil. Editora Hucitec: São Paulo.
- ABRAMO, L. (1998-b). “Um Olhar de Gênero: Visibilizando Precarizações ao longo das Cadeias Produtivas”. In: ABRAMO, L. e ABREU, A. (Orgs.). Gênero e Trabalho na Sociologia Latino-Americana. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST. 63-82p.
- ABRAMO, L. (2000). Mercado de trabajo, flexibilización y nuevas formas de relación. In: Cadernos do CESIT, Texto para discussão no.29, Campinas, julho. 42p.
- ALMEIDA, M. (1999). Educação como elemento estratégico para o desenvolvimento econômico. DPCT/IG/UNICAMP. Digitado. 18p.
- ALVES, G. (2000). O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho: Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial, 365p.
- AMADEO, E. (1998). “A Globalização e sua Dimensão” Trabalhista. In: Notas sobre o Mercado de Trabalho, no. 10, dezembro. Disponível em <http://www.mte.gov.br> . Website acessado em 17/05/2004. 11p.
- AMSDEN, A. (1989). Asia's Next Giant: South Korea and late industrialization. Nova York e Oxford, University Press.
- ANDERSON, P. (1995). “Balanço do Neoliberalismo”. In: SADER, E. e GENTILI, (orgs.). Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra. p. 9-23.
- ANTUNES, R. (1988). A Rebeldia do Trabalho. São Paulo: Ensaio/Unicamp, Cap. 1, 2 e 3.
- ANTUNES, R. (1991). O Novo Sindicalismo. São Paulo: Brasil Urgente.
- ANTUNES, R. (1995). Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez: Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, p. 13-72.
- ANTUNES, R. (1999). Os Sentidos do Trabalho. 1ª edição. São Paulo: Boitempo Editorial.
- ARAÚJO, A.M.C e FERREIRA, V.C. (2000). Relações de Gênero e Sindicatos no Contexto da Reestruturação Produtiva. Trabalho aceito para publicação em coletânea organizada por Maria Isabel Baltar, NEPO/Unicamp.
- ARAÚJO, A.M.C e GITAHY, L. (1998). Reestruturação Produtiva e Negociações Coletivas entre os Metalúrgicos Paulistas. Trabalho apresentado no XXI Congresso Internacional da Latin American Studies Association, Chicago - Illinois - EUA , de 24 a 26 de setembro.

- ARAÚJO, A.M.C. (1998). A Construção do Consentimento: Corporativismo e Trabalhadores nos anos 30. São Paulo: Scritta. Cap. III (itens 3.1/3.3), Cap. V e VI.
- ARAÚJO, A.M.C. (2001). Globalização: uma resenha da literatura (digitado). 53p.
- ARAÚJO, A.M.C. (2002). “Estado e Trabalhadores: a montagem da estrutura sindical corporativista no Brasil”. In: ARAÚJO, Angela (org.). Do corporativismo ao neoliberalismo: Estado e trabalhadores no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo.
- ARAÚJO, A.M.C. e FERREIRA, V.C. (2001). Sindicalismo e relações de gênero no contexto da reestruturação produtiva. In: ROCHA, M.I.B. (org). Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG. São Paulo: Editora 34. pp. 171-185.
- ARAÚJO, A.M.C., CARTONI, D. e JUSTO, C. (1999). Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva: Metalúrgicos, Químicos e Bancários de Campinas. Trabalho apresentado no XXIII Encontro Anual da ANPOCS, GT18 Sindicalismo e Política, Caxambu, MG, de 19 a 23 de outubro
- ARAÚJO, A.M.C., CARTONI, D. e JUSTO, C. (2001). “Reestruturação Produtiva e negociação coletiva nos anos 90”. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, n. 45, fevereiro, p.85-112.
- ARAÚJO, A.M.C., FERREIRA, V.C. e AMORIM, E. (1999). As Novas Modalidades do Trabalho Feminino em Tempos de Flexibilização e Reestruturação Produtiva. Trabalho apresentado no II International Congress Women, Work and Helth, na Seção de Comunicação Coordenada: Restructuring Production, Flexibilization of Labour and Health, Rio de Janeiro, RJ, de 19 a 22 de setembro.
- ARAÚJO, A.M.C.; CARTONI, D. e JUSTO, C.. (2001). “Reestruturação Produtiva e negociação coletiva nos anos 90”. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais (ANPOCS), volume 16, no. 45, fevereiro, pp. 85-112.
- ARAÚJO, A.M.C.; GITAHY, L.; RACHID, A.; CUNHA, A. (2004). Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca. Relatório Científico apresentado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). 336p.
- BÉLANGER, J. (2000). L’influence de la participation des employés sur la productivité: état de la recherche. In: Gazette du travail, vol. 4, no. 4, pp. 72-88.
- BÉLANGER, P.; LAPOINTE, P.-A. et LÉVESQUE, B. (1998). Innovations organisationnelles : les blocages institutionnels. Le cas québécois. Collection cahier de recherché. Cahier 9809, 43p.
- BLASS, L.M.S. (2001). Mulheres fora de lugar? In: Cadernos PAGU – Desafios da Equidade (17/18), 2001/02. Campinas: UNICAMP. Pp. 311-338.
- BLAUNER, R. (1964). Alienation and Freedom: the factory worker and his industry. Chicago and London: University of Chicago Press.
- BNDES (1995). A Trajetória do Crescimento dos Principais Produtores Brasileiros de Papel e Celulose: 1970/94. In: BNDES Setorial.

- BNDES (1996). O Terceiro Ciclo de Investimentos na Indústria Brasileira de Papel e Celulose. In: BNDES Setorial, nº 04, setembro.
- BNDES (1997). Papéis de Imprimir e Escrever Revestidos. Área de Operações Industriais 2 - Gerência Setorial de Produtos Florestais. Disponível na Internet no endereço: <http://www.bndes.gov.br>, maio.
- BNDES (1998). A Crise Asiática e o Setor de Celulose e Papel no Brasil. Informe Setorial nº 14, março. Área de Operações Industriais 2 - Gerência Setorial 1. Disponível na Internet no endereço: <http://www.bndes.gov.br>.
- BNDES (1998). Indústria Brasileira de Celulose e Papel: necessidade de investimentos. Área de Operações Industriais 2 - AO2. Disponível na Internet no endereço: <http://www.bndes.gov.br>, maio.
- BNDES (1999) A Reestruturação do Setor de Papel e Celulose. In: MATTOS, R. L. G. e VALENÇA, A. C.V. 16p.  
Em:<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1006.pdf>
- BNDES (1999). Papel e Celulose – Comércio Exterior. Gerência Setorial I/Área de Operações Industriais2. In: <http://www.bndes.gov.br>. Julho.
- BNDES (2000-a) A Década de 90. Mercado Nacional de Papéis. In: VALENÇA, A. C. de V. e MATTOS R. L. G. Área de Operações Industriais 2 - AO2. Gerência Setorial de Produtos Florestais, novembro.
- BNDES (2000-b) In: MATTOS, R. L. G. e VALENÇA, A. C.V. Celulose de Mercado: novo ciclo de expansão. 12p.Em:  
<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1205.pdf>
- BNDES (2000-c). A Década de 90. Mercado Mundial de Papéis. In: VALENÇA, A. C. de V. e MATTOS R. L. G. Área de Operações Industriais 2 - AO2. Gerência Setorial de Produtos Florestais, novembro.
- BNDES (2001-a). A Década de 90. Mercado de Celulose. In: VALENÇA, A. C. de V. e MATTOS R. L. G. Área de Operações Industriais 2 - AO2. Gerência Setorial de Produtos Florestais, abril.
- BNDES (2001-b) A Indústria de Máquinas e Equipamentos para o Setor de Celulose e Papel. In: VALENÇA, A. C.V. 18p.:  
<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1405.pdf>
- BNDES (2001-c). O Cenário Macroeconômico e as Condições de Oferta de Energia Elétrica no Brasil. Textos para Discussão, março.
- BNDES (2001-d). Papéis de Imprimir e Escrever. In: VALENÇA, A. C. de V. e MATTOS R. L. G. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, no. 13, pp. 191-204, março.
- BNDES (2002-a). O Setor de Celulose e Papel. In: BNDES 50 ANOS: Histórias Setoriais. Livro eletrônico em:  
[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_setorial/setorial04.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial04.pdf).
- BNDES (2002-b). O Setor de Celulose e Papel. In: BNDES 50 ANOS: Histórias Setoriais. Livro eletrônico em:  
[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_setorial/setorial04.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial04.pdf).

- BNDES (S/d). Caixas de Papelão Ondulado. Área de Operações Industriais 2. Gerência Setorial 1. Produtos Florestais. BNDES/FINAME/BNDESPAR
- BNDES (S/d). Celulose de Mercado. Disponível na Internet no endereço: <http://www.bndes.gov.br>.
- BNDES (S/d). O Comércio Eletrônico no Setor de Celulose e Papel. Área de Operações Industriais 2. Gerência Setorial 1. BNDES/FINAME/BNDESPAR.
- BNDES (S/d). O Setor de Papel e Celulose no Brasil e no Mundo. BNDES/FINAME/BNDESPAR.
- BNDES (S/d). Papel Cartão. Área de Operações Industriais 2. Gerência Setorial 1. Produtos Florestais. BNDES/FINAME/BNDESPAR.
- BNDES (S/d). Papel e Celulose – O Ano de 1999. Área de Operações Industriais 2. Gerência Setorial 1. Produtos Florestais. BNDES/FINAME/BNDESPAR.
- BNDES (S/d). Papel e Celulose de Mercado - Diagnóstico da Competitividade. Disponível na Internet no endereço: <http://www.bndes.gov.br>,
- BNDES (S/d). Papel e Celulose: o impacto do Plano Real. Informe setorial nº 11. Disponível na Internet no endereço: <http://www.bndes.gov.br>.
- BOITO JR., A. (1991). “Reforma e persistência da estrutura sindical”. In: BOITO JR. A. (org.). O Sindicalismo Brasileiro nos Anos 80. Rio de Janeiro: Paz e Terra. Pp. 43-91.
- BOITO JR., A. (1994-a). “De volta para o novo corporativismo: a trajetória política do sindicalismo brasileiro”. In: *Revista São Paulo em Perspectiva*, vol. 08, n. 03, jul-set, p.23-28.
- BOITO JÚNIOR, A. (1994-b). O Sindicalismo Brasileiro nos Anos 80. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- BOITO, JR., A. (2002-a). “Neoliberalismo e Corporativismo de Estado no Brasil”. In: ARAUJO, Angela (org.). Do corporativismo ao neoliberalismo: Estado e trabalhadores no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo.
- BOITO, JR., A. (2002-b). “A crise do sindicalismo”. In: SANTANA, M. A. e RAMALHO, J. R. (2002). Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. Boitempo Editorial. Cap. 12, pp. 319-333.
- BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. Nrf Essais: Gallimard. 843p.
- BORGES, R.F. (1983). Organização do Processo de Trabalho na Indústria Siderúrgica: um estudo de caso. Dissertação apresentada ao Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), dezembro.
- BOTTOMORE, T. (1988). Dicionário do Pensamento Marxista. Jorge Zahar Editor: Rio de Janeiro.
- BOURQUE, R. ; JALETTE, P. ; CRIA et TRUDEAU, G. (2003). Quel avenir pour la convention collective au Québec? In: Effectif - Relations du travail : dossier., avril/mai. 24p.

- BOYER, R. (1998). “As palavras e as realidades”. In: CORDELLIER, S. e DOUTAUT, F. (orgs.). *Globalização para lá dos mitos*. Tradução de Nogueira Gil. Lisboa: Editorial Bizâncio. Pp. 25-61.
- BRUSCHINI, C. (2001). Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou permanências da discriminação. In: ROCHA, M.I.B. (org). *Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG. São Paulo: Editora 34. pp. 13-58.
- BRUSCHINI, C. e LOMBARDI, M.R. (2001). Instruídas e Trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. In: *Cadernos PAGU – Desafios da Equidade* (17/18), 2001/02. Campinas: UNICAMP. Pp. 157-196.
- CAMPOS, A. (1998). “Sindicato e processo de contratação coletiva entre os químicos do ABCD”. In: CASTRO, N.. *Relatório Final do Subprojeto 7: Qualificação, Mercados e Processos de Trabalho: estudo comparativo no complexo químico brasileiro, como parte integrante do Projeto II: Reestruturação Produtiva e Qualificação*. São Paulo, 296p..
- CAPECCHI, V. (1989). *The Informal Economy and The Development of Flexible Specialization In Emilia-Romagna*. In: PORTES, et alli (eds.). *The Informal Economy: studies in advanced and less developed countries*. The Johns Hopkins University Press: Baltimore e London.
- CARDOSO, A. (1992-a). “Força Sindical: política e pragmatismo”. In: *Estudos Cebrap* 32, São Paulo, março.
- CARDOSO, A. (1992-b). “O Pragmatismo Impossível: origens da Força Sindical”. In: *Novos Estudos Cebrap*, no. 32, março, pp. 165-182.
- CARDOSO, A. (2003). *A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil*. 1ª. edição. Boitempo Editorial. 327p.
- CARDOSO, A. e COMIN, A. (1995). “Câmaras setoriais, modernização produtiva e democratização nas relações de trabalho no Brasil: a experiência do setor automotivo”. In: CASTRO, N. A. (org). *A Máquina e o Equilibrista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- CARRION, R. (1996). *Reestruturação Produtiva e Trabalho na Petroquímica*. Trabalho apresentado no I Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho, GT02: Blocos Econômicos e Novos Atores Sociais no Mundo do Trabalho, dezembro, Águas de Lindóia.
- CARRION, R. (1997). *Trabalho e Qualificação na Indústria Petroquímica Reestruturada*. PPGA/UFRGS, 37p, Porto Alegre.
- CARRION, R. e GARAY, A. (1997). *Mercado de Trabalho na Indústria Petroquímica Gaúcha*. Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, mimeo.
- CARVALHO, R.Q. (1987). *Tecnologia e Trabalho Industrial*. Porto Alegre, L&PM Editores.
- CARVALHO, R.Q. (1990). *Labour and information technology in newly industrialised countries: the case of brasilian industry*. Apresentada no Seminário Organizacional e

Estratégias de Mudança. São Paulo:IA/FEA/USP. 28p.

- CARVALHO, R.Q. (1991). “Trabalho e Informática em Países recentemente Industrializados: o caso da indústria brasileira”. In: Planejamento e Políticas Públicas. No. 06, dezembro. Brasília: IPEA
- CARVALHO, R.Q. (1992). “Why the market reserve is not enough: lessons from the diffusion of industrial automation technology in Brazilian process industries”. In: SCHMITZ, H., CASSIOLATO, J. (Eds.). Hi-tech for industrial development lessons from the Brazilian experience with electronics and automation. Londres: Routledge.322p. p. 125-158.
- CARVALHO, R.Q. (1993). Programmable automation and employment practices in Brazilian industry. University of Sussex (Thesis submitted for the degree of DPhil – development studies).
- CARVALHO, R.Q. (1994-a). “Capacitação Tecnológica, Revalorização do Trabalho e Educação”. In: FERRETI, C. et alii (orgs.). Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes. p. 93-127.
- CARVALHO, R.Q. (1994-b). “Capacitação Tecnológica Limitada e Uso do Trabalho na Indústria Brasileira”. In: São Paulo em Perspectiva, 8(1):133-143, jan/mar.
- CARVALHO, R.Q. (1994-c). Programmable Automation and Employment Practices in Brazilian Industry. São Paulo: IPEA, 40p. (Série Seminários, 16/94).
- CARVALHO, R.Q. e BERNARDES, R. (1996). “Reestruturação Industrial, Produtividade e Desemprego”. In: São Paulo em Perspectiva. 10(1), 1996. p. 53-62.
- CARVALHO, R.Q. *et alii*. (1988-a) “Microeletrônica, Capacitação Tecnológica, Competitividade e Trabalho na Indústria Petroquímica Brasileira”. In: Anais do Seminário Interdisciplinar Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: processos de trabalho na indústria brasileira. Sessão: Automação nas Indústrias de Fluxo Contínuo.UNICAMP/USP, maio/dezembro de 1988. p. 138-188.
- CARVALHO, R.Q. *et alii*. (1988-b). Microeletrônica, Capacitação Tecnológica, Competitividade e Trabalho na Indústria Petroquímica Brasileira. NPCT/DPCT/UNICAMP.
- CASTEL, R. (1998). As Metamorfoses da Questão Social: uma crônica do salário. São Paulo: Vozes.
- CASTORIADIS, C. (1979). “Dúvidas na história das lutas operárias. Operários, ideologias, revoluções: quais dos vínculos estabelecidos ainda no século XIX que ainda persistem? E o que se tornou mero dogma de fé?” In: Oitenta. L&PM Editores. Volume 1, nov/dez, pp. 107-134.
- CASTRO, N. (1994). “Trabalho e Organização Industrial num Contexto de Crise e Reestruturação Produtiva”. In: São Paulo em Perspectiva, 8(1):116-132, jan/março.
- CASTRO, N. (1997) “Qualificação e Reestruturação das Relações Industriais: uma nova moeda-de-troca?” In: Educação e Sociedade, no. 61, pp 36-63, CEDES, Campinas.
- CASTRO, N. (1998). Qualificação, Mercados e Processos de Trabalho: estudo comparativo no complexo químico brasileiro. Relatório Final do Subprojeto 7. São Paulo, 296p..

- CASTRO, N. e COMIN, A. (1997). A Alquimia Organizacional: qualificação e construção do consentimento: estudos de caso no complexo químico brasileiro. Trabalho apresentado Seminário Internacional Novas Institucionalidades e Produção Flexível em Perspectiva Comparativa: As experiências da América Latina e do Sudeste Asiático, 18 a 21 de setembro, Rio de Janeiro.
- CASTRO, N. e DEDECA, C. (1998). “Flexibilidade e Precarização: tempos mais duros”. In: CASTRO, N. e DEDECA, C. (Orgs.). A Ocupação na América Latina: tempos mais duros. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST. 09-18p.
- CASTRO, N. e GUIMARÃES, A. (1991). “Competitividade Tecnológica e Gestão do Trabalho: a petroquímica brasileira nos anos 90”. In: SILVA, R. A. da. e LEITE, M (org.). Modernização Tecnológica, Relações de Trabalho e Práticas de Resistência. São Paulo, Iglu: Ildes: Labor, p. 41 a 65.
- CASTRO, N.; CAMPOS, A.; COMIN, A. e SANTOS, M. (1997). O dia seguinte: reestruturação, seletividade e qualificação na indústria química paulista e baiana. Relatório de Pesquisa CEDES/FINEP/CNPq (mimeo).
- CAVESTRO, W. (1989). “Automation, new technology and work content”. In: WOOD, S. (Ed.). The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process. London: Unwin Hyman.
- CHAYKOWSKI, R. P. et GILES, A. (1998). La mondialisation, le travail et les relations industrielles. In: Relations Industrielles/Industrial Relations, vol. 53, no. 1, 12p.. ISSN 0034-379X.
- CHESNAIS, F. (1996). A Mundialização do Capital. São Paulo: Xamã. 335p.
- COIQUAUD, U. (1999). Les nouvelles formes du travail: une réalité juridique encore confuse. In: In: Gazette du travail, vol.2, no. 3, pp. 144-161.
- COLBARI, A. (2003). Rumos do Movimento Sindical no Espírito Santo. Vitória: Edufes. 192p.
- COLBARI, A.; DAVEL, E. e SANTOS, G.V. (2000-a). Representações Coletivas, Consenso e Sistemas Produtivos: a hegemonia do mercado na implementação de novas formas de gestão e de qualificação profissional. III Congresso Latinoamericano de Sociologia del Trabajo da Asociación Latinoamericana de Sociologia del Trabajo (ALAST). Buenos Aires/Argentina, 17 al 20 de Mayo del 2000. Trabalho completo disponível em: <http://www.alast.org/PDF/Gallart/EyT-Colbariyotros.PDF>.
- COLBARI, A.; DAVEL, E. e SANTOS, G.V. (2000-b). “O Mercado como Princípio de Autoridade nas Organizações Contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas”. In: Revista de Administração Pública (RAP), vol. 35, março/abril de 2001. ISSN 0034-7612.
- COMIN, A. (1994). “A experiência de organização das Centrais Sindicais no Brasil”. In: OLIVEIRA, C. A. (org) O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: CESIT/Scritta.
- CONSONI, F. (1998). Dez Anos de estruturas do emprego na indústria automobilística brasileira: rupturas e continuidades (1986-1995). Dissertação de mestrado apresentada

- ao Departamento de Política Científica e Tecnológica da Universidade Estadual de Campinas. Sob a orientação do Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho.
- CORDELLIER, S. e DOUTAUT, F. (1998). Globalização para lá dos mitos. Tradução de Nogueira Gil. Lisboa: Editorial Bizâncio. 199p.
- CORIAT, B. (1994). Pensar pelo Averso: o modelo japonês de organização do trabalho. Rio de Janeiro: Revan:UFRJ.
- CORIAT, B. (S/d). Automação e a Noção de Processo de Trabalho do Tipo Processo (processo contínuo). Universidade Federal de Minas Gerais. (mimeo).
- COUTINHO, L. (1992). “A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: as grandes tendências de mudança”. In: Economia e Sociedade, no. 01. Campinas. IE/UNICAMP, p. 69-87.
- COUTINHO, L. (1999). O impacto social da terceira revolução tecnológica. In: OLIVEIRA, F. A. M. (org.). Globalização, regionalização e nacionalismo. São Paulo: Editora UNESP. p.105-127.
- DALCOMUNI, S. (1997). Dynamic Capabilities for Cleaner Production Innovation: the case of the market pulp industry in Brazil. Science Policy Research Unit, University Sussex, July.
- DICKEN, P. (1998). Global Shift: transforming the world economy. 3a. edição. Guilford: London. 496p.
- DIEESE (1998). Participação nos lucros ou resultados no setor de transporte rodoviário. Índice do boletim. Boletim no. 204. Disponível em <http://www.dieese.org.br/bol/neg/negmai98.xml>. Site acessado em 16 de janeiro de 2005.
- DIEESE (2001-a). As Negociações Coletivas no Brasil. Apoio: Solidarity Center, AFL-CIO. São Paulo. 14p.
- DIEESE (2001-b). Mercado de Trabalho no Brasil. Apoio: Solidarity Center, AFL-CIO. São Paulo. 18p.
- DIEESE (2001-c). Os Rendimentos do Trabalho no Brasil. Apoio: Solidarity Center, AFL-CIO. São Paulo. 18p.
- DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P-E. (2002). Desafios da globalização. Petrópolis: Vozes. 4ª. edição. 302p.
- DRAPEAU, G. (1998). Le Fonds d solidarité des travailleurs du Québec: son influence sur l'emploi, la démocratie en entreprise et les attitudes et comportements des travailleurs. Le cas de l'usine TRIPAP de Trois-Rivières. Mémoire dirigé par Paul-André Lapointe. Collection thèses et mémoires, Vol 98 #3, 175p.
- DRAPEAU, G. et LAPOINTE, P.-A. (2000). L'impact de la démocratie économique du travail, le cas du Fonds des travailleurs du Québec à l'usine Tripap. In: Gazette du travail: Un trimestriel sur les relations industrielles, vol. 3, no. 2, pp. 64-70.
- DRUCK, M. (2001). Terceirização: (des)fordizando a fábrica: um estudo do completo petroquímico. EDUFBA/Boitempo Editorial. 271p.

- DUBAR, C. (1998). A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. In: Educação e Sociedade, ano XIX, no. 64, pp. 87-103.
- DUPAS, G. (2001). Identidade, governabilidade e integração sob a lógica global. *Novos Estudos Cebrap*, N. 60, 2001, pgs.: 97-107.
- DUPAS, G. (2002). Livre Mercado, Desamparo, Estado e Governabilidade. Disponível em: <http://www.itv.org.br> 24p., (digitado).
- DUTRA, C.M. *et alli* (1996). Projeto aplicativo apresentado à Fundação Dom Cabral (FDC) para conclusão do 26º. Programa Parceria para o Desenvolvimento Empresarial (PDE). Título do Projeto: Modelo corporativo de terceirização com foco em resultados empresariais e inserção de terceiros., 20p.
- ECIB (1993-a). Nota Técnica Setorial do Complexo Papel e Gráfica: Competitividade da Indústria de Celulose. IE/UNICAMP e IEI/UFRJ, Campinas.
- ECIB (1993-b). Nota Técnica Setorial do Complexo Papel e Celulose: Competitividade da Indústria de Papel. IE/UNICAMP e IEI/UFRJ, Campinas.
- ECIB (1993-c). Nota Técnica do Complexo: Competitividade do Complexo Papel e Gráfica. IE/UNICAMP e IEI/UFRJ, Campinas.
- EL-YOUSSEFI, M. E. (2000). Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique. In: Cahiers du CRISES no. 0008, collection "Working Papers", 47p.
- ENRIQUEZ, E. (1974). "Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações". *Tempo Brasileiro*. Rio de Janeiro, jan/jun, 36-37.
- FARIA, A. (1994). "Terceirização – um desafio para o Movimento Sindical". In: MARTINS, H. e RAMALHO, J. R. (1994). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS.
- FOUCAULT, M. (1993-a). "O Nascimento da Medicina Social". In: *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal. Pp. 79-98.
- FOUCAULT, M. (1993-b). "O Nascimento do Hospital". In: *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal. Pp. 99-111.
- FOUCAULT, M. (1993-c). *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. 10ª. edição. Petrópolis: Vozes.
- FREYSSINET, M. (1990). "Automação e Qualificação da Força-de-Trabalho". In: SOARES, R (org.). *Gestão da Empresa: automação e competitividade; novos padrões de organização e de relações do trabalho*. Brasília: IPEA/IPLAN.
- FURTADO, C. (2000). *O capitalismo global*. 4ª. edição. São Paulo: Editora Paz e Terra. 81p.
- FURTADO, J. (1999). Mundialização, reestruturação e competitividade. *Novos Estudos Cebrap*, N. 53, 1999, pgs.: 97- 118 (519).
- FURTADO, J. (2003). *Globalização das cadeias produtivas do Brasil*. Edufscar/FAPESP. 246p.

- GALIN, D. (2000). A l'heure de la mondialisation, quel mouvement syndical? Disponível em: Global Labour Institute - GLI ([http://www.global-labour.org/Heure\\_de\\_la\\_mondialisation\\_quel\\_mouvement\\_syndical.htm](http://www.global-labour.org/Heure_de_la_mondialisation_quel_mouvement_syndical.htm)). Website acessado em 08/05/2004. 18p.
- GALIN, D. (2001-a). Anti-mondialisation et syndicats. Disponível em: Global Labour Institute - GLI ([http://www.global-labour.org/anti\\_mondialisation.htm](http://www.global-labour.org/anti_mondialisation.htm)). Website acessado em 08/05/2004. 06p.
- GALIN, D. (2001-b). L'ordre du jour syndical face à la mondialisation. Disponível em: Global Labour Institute - GLI ([http://www.global-labour.org/la\\_mondialisation.htm](http://www.global-labour.org/la_mondialisation.htm)). Website acessado em 08/05/2004. 12p.
- GALIN, D. (2002). Mondialisation: comprendre pour agir. Disponível em: Global Labour Institute - GLI (<http://www.global-labour.org/comprendre.htm>). Website acessado em 08/05/2004. 11p.
- GALIN, D. (2003). Syndicalisme: le retour. Disponível em: Global Labour Institute - GLI (<http://www.global-labour.org/Syndicalisme%20-%20le%20retour.htm>). Website acessado em 08/05/2004. 05p
- GALLIE, D. (1978). In Search of New Working Class: automation and social integration within the Capitalist Enterprise. Cambridge: Cambridge University Press.
- GALVÃO, A. (2003). Neoliberalismo e Reforma Trabalhista no Brasil. Tese de Doutorado em Ciências Sociais apresentada ao Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, sob orientação do Prof. Dr. Armando Boito Jr.. 375p.
- GARAY, A. (1997). Reestruturação Produtiva no Complexo Petroquímico: os desafios de mudança e o processo de requalificação dos trabalhadores. Disponível na Internet no endereço: <http://cedes-gw.unicamp.br>.
- GEREFFI, G. (1994). Global Commodity Chains and Third World Development. Duke University, November. 59p.
- GÉRIN-LAJOIE, J. (2004). Notes sur la mondialisation de l'économie. In: Réseau canadien de recherché sur le milieux de travail (<http://www.cwrn-rcrmt.org/fra/roundtable.cfm>). Website acessado em 24/04/2004. 169-171p
- GITAHY, L. (1992). Na Direção de um Novo Paradigma de Organização Industrial? Trabalho apresentado no GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais no XVI Encontro Anual da ANPOCS, outubro, Caxambu.
- GITAHY, L. (1994-a) "Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho". In: São Paulo em Perspectiva, n. 8(1):144-153, jan/mar.
- GITAHY, L. (1994-b) "Reestruturação Produtiva, Trabalho e Educação". In: GITAHY, Leda (organizadora). Reestructuración Productiva, Trabajo y Educación en America Latina. Campinas, SP: IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED, CIID-CENEP, Campinas, pp 109-122.
- GITAHY, L. (1994-c). "Inovação Tecnológica, Relações Interfirmas e Mercado de Trabalho". In: GITAHY, Leda (organizadora). Reestructuración Productiva, Trabajo

y Educación en America Latina. Campinas, SP: IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED, CIID-CENEP, p. 123-133.

- GITAHY, L. (1999). Redes e Flexibilidade: da mudança das práticas quotidianas a uma nova trama produtiva. Seminário “Reestruturação Produtiva e Trabalho em Diferentes Cadeias Produtivas no Brasil: discussão teórico-metodológica”, 1ª sessão do Ciclo de Seminários Temáticos Interdisciplinares “Os Estudos do Trabalho: novas Problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa”, CEBRAP/USP/UNICAMP, São Paulo, 28/05. Disponível na internet: <http://www.sociologia-usp.br/seminari.htm>.
- GITAHY, L. (2000). A New Paradigm of Industrial Organization: the diffusion of technological and managerial innovations in the Brazilian industry. Comprehensive summary of Uppsala Dissertation from the Faculty of Social Sciences. Uppsala University, Uppsala, Sweden. 47p.
- GITAHY, L. e BRESCIANI, L. (1998). “Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira”. In: Cadernos de Discussão. DPCT/IG/UNICAMP (julho, mimeo).
- GITAHY, L. e CUNHA, A. (1997). Reconfigurando as Redes Institucionais: relações interfirmas, trabalho e educação na Indústria de Linha Branca. (mimeo).
- GITAHY, L. e RABELO, F. (1988). "Os Efeitos Sociais da Microeletrônica na Indústria Metal Mecânica Brasileira: o caso da Indústria de Informática". In: Anais do Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processos de Trabalho na Indústria Brasileira. DPCT/IG/UNICAMP, Depto de Sociologia/FFLC/USP, FEA/USP, São Paulo.
- GITAHY, L. *et alli* (1997). Projeto de Pesquisa Reestruturação, Trabalho e Educação: Relatório da Equipe de Campinas (Autopeças e Linha Branca).
- GOMES, A. (1988). “A Invenção do Trabalhismo”, Rio de Janeiro: Paz e Terra. Capítulos IV, VI e VII.
- GONÇALVES, J.C. (1998). “Reestruturação Produtiva e a Crise do Emprego: novos temas na negociação coletiva em São Paulo e em Minas Gerais. In: CARVALHO NETO, A. e CARVALHO, R. (orgs.). Sindicalismo e Negociação Coletiva nos anos 90. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- GRAMSCI, A. (1978). Cartas do Cárcere. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 420p.
- GRAMSCI, A. (MPEM). Maquiavel, a Política e o Estado Moderno. 6ª ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- GUERRA FERREIRA, C. (1988). "O Processo de Trabalho na Indústria Siderúrgica: uma tentativa de caracterização geral". In: Seminário Interdisciplinar Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: processos de trabalho na indústria brasileira. Sessão: Automação nas Indústrias de Fluxo Contínuo. UNICAMP/USP, maio/dezembro, p. 189-217.
- GUERRA, O. (1994). Estrutura de Mercado e Estratégias Empresariais: o desempenho da

- Petroquímica Brasileira e suas possibilidades de futura inserção internacional. Brasília: SESI-DN.
- GUIMARÃES, N. A. (1988). "A Gestão do Trabalho na Indústria Petroquímica (A Forma Geral e a Variante Paternalista)". In: Anais do Seminário Interdisciplinar Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: processos de trabalho na indústria brasileira. Sessão: Automação nas Indústrias de Processo Contínuo. UNICAMP/USP, maio/dezembro de 1988. p. 99-137.
- GUIMARÃES, N. A. (2001). Os desafios da equidade – reestruturação e desigualdades de gênero e raça no Brasil. In: Cadernos PAGU – Desafios da Equidade (17/18), 2001/02. Campinas: UNICAMP. Pp. 237-266.
- GUIMARÃES, N. A. (2004). Caminhos cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores. 1ª. edição. Editora 34. 405p.
- GUIMARÃES, N. A. (1999). Tempo e Espaço: Antigos desafios que se atualizam em novas abordagens. Seminário “Reestruturação Produtiva e Trabalho em Diferentes Cadeias Produtivas no Brasil: discussão teórico-metodológica”, 1ª sessão do Ciclo de Seminários Temáticos Interdisciplinares “Os Estudos do Trabalho: novas Problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa”, CEBRAP/USP/UNICAMP, São Paulo, 28/05. Disponível na internet: <http://www.sociologia-usp.br/seminari.htm>.
- GULOWSEN, J. (1989). “Skills, Options and Unions: United and Strong or Divided and Weak?”. In: HYMAN, R. e STREECK, W. (Eds.). New Technology and Industrial Relations. Basil Blackwell, Oxford. Pp. 160-173.
- HARVEY, P-A. (2003). Mondialisation et travail. In: Institut de recherche et d'informations socio-économiques (<http://www.iris-recherche.qc.ca>). Site internet acessado em 21/04/2004. ISBN 2-923011-04-X, 68p.
- HELD, D.; MCGREW, A.; GOLDBLATT, D.; e PERRATON, J. et alli (2000). Global Transformations: Politics, Economics and Culture. Polity Press. 515p.
- HIRATA, H. (1993). Sobre o Modelo Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho: São Paulo, EDUSP.
- HIRATA, H. (1994). “Competências e Divisão Social do Trabalho no Contexto de Novos Paradigmas Produtivos”. In: Anais do Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro: CIET/SENAI, pp. 53-62.
- HIRATA, H. (1997). “Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudanças de paradigmas produtivos”. In: CASALI et alli (Orgs.). Empregabilidade e Educação. São Paulo: EDUC/RHODIA.
- HIRATA, H. (2001). Globalização e Divisão Sexual do Trabalho. In: Cadernos PAGU – Desafios da Equidade (17/18), 2001/02. Campinas: UNICAMP. Pp. 139-156.
- HIRATA, H. (2002). Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. 1ª. edição. Boitempo Editorial. 335p.
- HIRST, P. e THOMPSON, G. (1998). Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade. Petrópolis: RJ: Vozes. 364p.

- HUMPHREY, J. (1980). "As raízes e os desafios do "Novo Sindicalismo" na Indústria Automobilística". In: Estudos Cebrap no. 26.
- IANNI, O. (1999). A era do globalismo. In: OLIVEIRA, F. A. M. (org.). Globalização, regionalização e nacionalismo. São Paulo: Editora UNESP. p.15-41.
- IANNI, O. (2000). A globalização e o retorno da questão nacional. In: Primeira versão, no. 90, junho, IFCH/UNICAMP. 44p.
- IBGE (2002). Sindicatos: indicadores sociais 2001. Rio de Janeiro. ISBN 85-240-3082-8. 257p.
- JÁCOME RODRIGUES, I. (1999). "A trajetória do novo sindicalismo". In: RODRIGUES, Iram J. (org.). O Novo Sindicalismo vinte anos depois. Petrópolis:Vozes/Educ.
- JAMESON, F. (2001). Globalização e estratégia política. *Novos Estudos Cebrap*, N. 61, 2001 pgs.: 3-19.
- KECK, M. (1988). "O Novo Sindicalismo na Transição Brasileira". In: STEPAN, Alfred (org). Democratização no Brasil. Rio de Janeiro : Paz e Terra.
- KERN, H. e SCHUMANN, M. (1989). La fin de la division du travail? : la rationalisation dans la production industrielle. Paris : MSH. 417p.
- KERN, H. e SCHUMANN, M. (1990). "New Concepts of Production and the Emergence of the Systems Controller". In: Technology and The Future of Work, University of Goettingen, Goettingen.
- KERN, H. e SCHUMANN, M. (1998). Continuidade ou Mudança de Rumo? O Modelo Alemão de Produção na Encruzilhada. In: Contemporaneidade e Educação, Ano III, no. 04, dez, 151-161p..
- KREIN, José Dari (2004). Balanço da reforma trabalhista do governo FHC. In: PRONI, Marcelo W. e ENRIQUE, Wilnês (Orgs.). Trabalho, mercado e sociedade: o Brasil nos anos 90. Editora Unesp: Instituto de Economia/Unicamp, 279-322p
- KUHN, T. (1989). A Estrutura das Revoluções Científicas. 3a. edição. São Paulo: Editora Perspectiva.
- LACHANCE, M. et LAPOINTE, P.-A (1999). Partenariat, participation et tensions: le cas de la Papeterie Abitibi-Price – Alma, Québec. In: Gazette du travail: Un trimestriel sur les relations industrielles, vol. 2, no. 4, pp. 56-63.
- LANGLOIS, P. (1996). La restructuration de l'industrie canadienne des pâtes et papiers : impacts sur la main-d'oeuvre et les communautés non-metropolitaines. Mémoire présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en Sociologie, juillet, 268p.
- LAPOINTE, P.-A. (1993). Grille de collecte des données pour une monographie d'usine. Cahier du CRISES, no. 9303. Avec la collaboration de Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE, 22p. Disponível em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>
- LAPOINTE, P.-A. (1994). Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec : le discours et la pratique. In : BÉLANGER, P. ; GRANT, M. et LÉVESQUE, B. (Orgs.). Collection Politique et Économie : tendances actuelles. La modernisation sociale des entreprises. Les presses de l'Université de Montréal. Chapitre 8, pp. 195-

- LAPOINTE, P.-A. (1995-a). La réorganisation du travail: Continuité, rupture et diversité. In : BLOUIN, R. ; BOULARD, R. ; LAPOINTE, P.-A. ; LAROCQUE, A. ; MERCIER, J. ; et MONTREUIL, S. (Orgs.). La réorganisation du travail : Efficacité et implication. Les presses de l'Université Laval, Sainte-Foy. Pp. 03-43.
- LAPOINTE, P.-A. (1995-b). Le Québec en chantier : six expériences de réorganisation du travail (vidéo). In : BLOUIN, R. ; BOULARD, R. ; LAPOINTE, P.-A. ; LAROCQUE, A. ; MERCIER, J. ; et MONTREUIL, S. (Orgs.). La réorganisation du travail : Efficacité et implication. Les presses de l'Université Laval, Sainte-Foy. Pp. 44-47.
- LAPOINTE, P.-A. (1996-a). Cascades Jonquière: paradoxe organisationnel et blocage institutionnel. In: CHAYKOWSKY, R. ; LAPOINTE, P.-A. ; VALLÉE, G. Et VERMA, A.. (Orgs.). La représentations des salariés dans le contexte du libre échange et de la déréglementation. Sélection de textes du XXXIIIe. Congrès de l'ACRI. Pp. 143-164.
- LAPOINTE, P.-A. (1996-b). Participation et partenariat à Cascades-Jonquière: impasse temporaire ou impossible projet? Cahier du Crises, no. 9604 , avril, 79p. Disponible em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>
- LAPOINTE, P.-A. (1998). Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition. In : Sociologie et sociétés, vol. XXX, no. 2, automne, pp. 189-212.
- LAPOINTE, P.-A. (2000-a). Partenariat, avec ou sans démocratie. In: Cahiers du CRISES, Collection 'Working Papers', no. 0015, 46p., octobre. Disponible em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>
- LAPOINTE, P.-A. (2000-b). Participation et démocratie au travail. In: Cahier du CRISES, Collection 'Working Papers', no. 0014, 19p. Conférence présentée au 12e. Congrès Association internationale des relations professionnelles, mai-jun, octobre, Tókió. Disponible em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>
- LAPOINTE, P.-A. (2000-c). Partenariat et participation syndicale à la gestion: le cas de Tembec. In: Cahiers du CRISES, Collection 'Working Papers', no. 0020, novembre, 48p. Disponible em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>
- LAPOINTE, P.-A. (2001). Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec. In : Relations industrielles, vol. 56, no. 4, ISSN 0034-379X, pp. 770-798.
- LAPOINTE, P.-A. (2002-a); BÉLANGER, P.; LÉVESQUE, B.; UHALDE, M. Transformations et innovations sociales dans les entreprises: État de la situation au Québec et en France pour les décennies 1980 et 1990. In: Collection Internationale, no. 0201, février, 70p. Disponible em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>
- LAPOINTE, P.-A. (2002-b); BÉLANGER, P.; CUCUMEL, Guy; LANGLOIS, P.; LÉVESQUE, B. Questionnaire sur les innovations en milieu de travail dans le secteur manufacturier au Québec. Cahiers du CRISES, Collection 'Working Papers', no. 0206, mai, 52p. Disponible em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>

- LAPOINTE, P.-A. (2002-c); CUCUMEL, Guy; BÉLANGER, Paul R.; LÉVESQUE, Benoît; LANGLOIS, Pierre. Innovations en milieu de travail dans le secteur manufacturier au Québec. In: Cahiers du CRISES, Collection 'Working Papers', no 0212. Texte soumis pour publication dans Recherches sociographiques, octobre, 28p. Disponível em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>
- LAPOINTE, P.-A. (S/d). Cascades Jonquière: entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle. In: GRANT, M. ; BÉLANGER, P. ; LÉVESQUE, B. (Orgs.). Nouvelles formes d'organisation du travail. Études de cas et analyses comparatives. L'Harmattan Editeur. Chapitre 1. Pp. 41-82.
- LAPOINTE, P.-A. (S/d). La participation et le partenariat en panne à Cascades Jonquière Inc.. In: Gazette du travail: Un trimestriel sur les relations industrielles, vol. 2, no. 4, pp. 64-73.
- LAPOINTE, P.-A.; BÉLANGER, P. La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises. In: Cahier de recherche, no. 9501, 24p. Disponível em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>
- LAPOINTE, P.-A.; CUCUMEL, G. ; BÉLANGER, P. ; LÉVESQUE, B. ; et LANGLOIS, P. (2003). Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec. In : Recherches sociographiques : revue pluridisciplinaire d'études sur le Québec et le Canada français, XLIV, 2. pp. 313-347.
- LEITE, M. P. (1997). "Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade". In: LEITE, M. (Org.). O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. São Paulo: Papirus Editora.
- LEITE, M. P. (1994-a). "Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra". In: MATTOSO, Jorge *et alli* (1994). Mundo do Trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: MTb: CESIT: Scritta.
- LEITE, M. P. (1994-b). "Modernização tecnológica e relações industriais no Brasil: o quadro atual". In: GITAHY, Leda (org.). Reestructuración productiva, trabajo y educación en America Latina. Campinas, SP: IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED, CIID-CENEP, p. 109-122.
- LEITE, M. P. (1997). Competitividade e trabalho na cadeia automotiva brasileira. Texto apresentado no Seminário "Produção Flexível e Novas Institucionalidades na América Latina". Rio de Janeiro, 18-20 setembro.
- LEITE, M. P. e RIZEK, C. (1998). "Cadeias, complexos e qualificações". In: LEITE, M. e NEVES, M. (Orgs.). Trabalho, qualificação e formação profissional. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST. 45-76p.
- LEITE, M. P. e SILVA, R. (1991). "Tecnologia moderna e relações de trabalho conservadoras: a contradição brasileira?". In: SILVA, Roque Aparecido da. e LEITE, Márcia. Modernização Tecnológica, Relações de Trabalho e Práticas de Resistência. São Paulo, Iglu: Ildes: Labor.
- LÉVESQUE, B. (2001-a). Le développement regional et local, avant et apres la mondialisation. In: Cahiers du CRISES no. 0116, collection "Working Papers". Conférence prononcée à l'occasion de l'Assemblée générale du Conseil regional de

développement des Laurentides, 30p.

- LÉVESQUE, B. (2001-b). Le partenariat: une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale. In: Cahiers du CRISES no. 0104, collection "Working Papers". 17p.
- LÉVESQUE, C. & MURRAY, G. (2003). Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau. *Revue De L'IREs*, vol. 41, n° 1, p. 1-28.
- LÉVESQUE, C. (2003). La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : le cas de l'industrie automobile au Mexique. In: *Relations Industrielles*, vol. 58, no. 1, ISSN0034-379X, pp. 60-84.
- LÉVESQUE, C. e MURRAY, G. (2003). Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau. In: *Révue du Institut de recherches économiques et sociales (IRES)*, no. 41, 2003/1. Disponível em: <http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/r41/r413.pdf>. Site internet acessado em 21/04/2004. 28p.
- LÉVESQUE, C. et MURRAY, G. (1998). La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation. In: *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no. 1, 37p.. ISSN 0034-379X.
- LIEDKE, E. R. (1999). "Reestruturação produtiva e qualificação para o mercado de trabalho: anotações de pesquisa". In: *Os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. Seminário temático interdisciplinar. 1ª. sessão: reestruturação produtiva e trabalho em diferentes cadeias produtivas no Brasil: discussão teórico-metodológica. CEBRAP/USP/UNICAMP. 11p.*
- LINS, C. (2001). *Jari: 70 anos de história*.
- LOMBARDI, M. (1997). *Reestruturação Produtiva e Condições de Trabalho: percepções dos trabalhadores. UNICAMP, (mimeo).*
- LÖWY, M. (1989). *Ideologias e Ciência Social: elementos para uma análise marxista. 5a. edição. São Paulo: Cortez Editora. 112p.*
- MACHADO, R. (1988). *Ciência e Saber: a trajetória da arqueologia de Foucault. 2ª. edição. Rio de Janeiro: Graal Editora.*
- MACHADO, R. (1993). "Por uma genealogia do poder". In: FOUCAULT, M. (1993). *Microfísica do Poder. 11ª. edição. Rio de Janeiro: Graal Editora.*
- MALO, F. B. (1998). *Compromis social et performances de l'entreprise Mémoire dirigé par Paul-André Lapointe. Collection thèses et mémoires, Vol 98 #4, 128p.*
- MALO, F. B. et LAPOINTE, P.-A. (2000). *Partenariat extrêmement fragile dans une usine en Sursis, le cas de la Papeterie de Kénogami. In : Gazette du travail : un trimestriel sur les relations industrielles, vol.3, no.1. pp. 69-74.*
- MARGLIN, S. (1973). "Origens e funções do parcelamento de tarefas: Para que servem os padrões?". In: GORZ, A. (org.). *Crítica da Divisão do Trabalho. Martins Fontes. Pp. 39-77.*

- MARONI, A. (1983). "A Fábrica: espaço de poder". In: *Desvios*, nº 2, agosto, p. 30-52.
- MARTIN, H-P e SCHUMANN, H. (S/d). A armadilha da globalização: o assalto à democracia e ao bem-estar social. 6ª. edição. Editora Globo.
- MARTINS RODRIGUES, L. (1981). "Sindicalismo e Classe Operária no Brasil (1930-1964). In: História Geral da Civilização Brasileira, vol. X (O Brasil Republicano), São Paulo:Difel, (p. 509-533).
- MARTINS RODRIGUES, L. (1990). "O Sindicalismo nos Anos 80: um Balanço". In: São Paulo em Perspectiva, vol 4, no.1.
- MARTINS RODRIGUES, L. (1991). "Tendências políticas na formação das Centrais". In: BOITO JR., A. (org.). O Sindicalismo Brasileiro nos Anos 80. Rio de Janeiro: Paz e Terra. Pp. 1142.
- MARTINS RODRIGUES, L. e CARDOSO, A. (1991). Força Sindical: uma análise sócio-política. Paz e Terra, 172p.
- MARTINS, H. (1994). "Os dilemas do Movimento Sindical em face da Terceirização". In: MARTINS, H. e RAMALHO, José R. (1994). Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS.
- MARX, K. (1969). Capítulo VI Inédito de O Capital: Resultados do Processo de Produção Imediata. Editora Moraes: São Paulo. 169p.
- MATTOS, M. B. (1995). "Greves e sindicatos no Rio de Janeiro dos primeiros anos da década de 1960". Trabalho apresentado no XIX Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu.
- MATTOSO, J. (1994). "O Novo e o Inseguro Mundo do Trabalho nos Países Avançados". In: MATTOSO, Jorge *et alli* (1994). Mundo do Trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: MTb: CESIT: Scritta.
- MATTOSO, J. e POCHMANN, M. (1995). Globalização, Concorrência e Trabalho. In: Cadernos do CESIT (Texto para discussão no. 17). 20p
- MEIRELES FILHO, J. (1998). "Reestruturação Produtiva". In: CARVALHO NETO, A. e CARVALHO, R. (orgs.). Sindicalismo e Negociação Coletiva nos anos 90. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- MENDONÇA JORGE, M. (1992). Emergência e Consolidação do "Padrão Eucalipto" na Indústria Brasileira de Celulose de Mercado. Dissertação apresentada ao Instituto de Economia da Unicamp, Campinas.
- MONTAGNER, P (2001). Dinâmica e perfil do mercado de trabalho: onde estão as mulheres? In: ROCHA, M.I.B. (org). Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG. São Paulo: Editora 34. pp. 161-167.
- MOREAU, M-A. e TRUDEAU, G. (1998). Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie. In: Relations industrielles/Industrial Relations, volume 53, no. 01 – ISSN 0034-379X. 39p.

- MUNAKATA, K. (1981). A Legislação trabalhista no Brasil. Coleção Tudo é História nº 32, S.Paulo: Brasiliense.
- NAPOLEONI, C. (1981). Lições sobre o Capítulo VI (Inédito) de Marx. Editora Ciências Humanas: São Paulo. 173p.
- NASCIMENTO, D. (2001). Investimento em Treinamento e os Impactos nos Conhecimentos Adquiridos sobre o Retorno Financeiro para a Empresa: caso da Aracruz Celulose S/A. Dissertação de Mestrado a ser defendida em setembro pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.
- NEVES, M.A. (2001). Reestruturação Produtiva, Qualificação e Relações de Gênero. In: ROCHA, M.I.B. (org). Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG. São Paulo: Editora 34. pp. 171-185.
- NOGUEIRA, A. M. (2002). Mudanças na CLT: problemas históricos e dilemas atuais do novo sindicalismo. Trabalho apresentado na ANPOCS 2002. GT: Trabalhadores, Sindicatos e a Nova Questão Social. 23p.
- NORONHA, E. (1991). “A Explosão das Greves na Década de 80”. In: BOITO JR, A. (org). O Sindicalismo Brasileiro nos Anos 80. Rio de Janeiro: Paz e Terra. Pp. 95-125.
- NORONHA, E. (1994). “Greves e Estratégias Sindicais”. In: OLIVEIRA, C. A. (org). O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: CESIT/Scritta.
- NORONHA, E. (1999). Leis, Mercados e Relações de Trabalho no Brasil. Trabalho Apresentado no IX Congresso Brasileiro de Sociologia. Sociedade Brasileira de Sociologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Porto Alegre, 30 de agosto a 3 de setembro de 1999. 47p.
- NORONHA, E. (2000). O Modelo Legislado de Relações de Trabalho no Brasil. In: Dados, vol.43 no.2. Rio de Janeiro. 44p.
- OLIVEIRA, M. A. (2004). “Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil”. In: PRONI, M. W. e ENRIQUE, W. (Orgs.). Trabalho, mercado e sociedade: o Brasil nos anos 90. Editora Unesp: Instituto de Economia/Unicamp, 323-355p
- PAGÈS. M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. e DESCENDRE, D. (1993). O poder das organizações. São Paulo : Editora Atlas. 234p.
- PAOLI, M.C.; SADER, E.; SILVA TELLES, V. (1984). “Pensando a classe operária: os trabalhadores sujeitos ao imaginário acadêmico”. In: Revista Brasileira de História, Associação Nacional dos Professores Universitários de História (ANPUH). Editora Marco Zero. Pp. 129-149.
- PAYETTE, S. (2000). Quoi de neuf du cote des innovations em milieu du travail? In: Gazette du travail, vol.3, no.1, pp.123-134.
- PESSANHA, E. e MOREL, R. (1999). “Mudanças recentes no modelo de relações de trabalho no Brasil e Novo Sindicalismo”. In: RODRIGUES, Iram J. (org.). O Novo Sindicalismo vinte anos depois. Petrópolis:Vozes/Educ.
- PIORE, M. e SABEL, C. (1984). The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity.

New York: Basic Books.

- POCHMANN, M. (1996). “Mudança e continuidade na organização sindical brasileira do período recente”, in Oliveira, C.A B. e Mattoso, J.E. L. (orgs.). Crise e Trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado ? São Paulo: Scritta.
- POCHMANN, M. (1999). “O mundo do trabalho em mudanças”. In: NABUCO, M. e CARVALHO NETO, A. (Orgs.). Relações de Trabalho Contemporâneas. Belo Horizonte: IRT/PUCMINAS. P. 13-30.
- POCHMANN, M. (2002). O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. 1ª. re-impressão. São Paulo: Boitempo Editorial. 151p.
- POSTHUMA, A.C. (1998). “Mercado de Trabalho e Exclusão Social da Força-de-Trabalho Feminina”. In: ABRAMO, L. e ABREU, A. (Orgs.). Gênero e Trabalho na Sociologia Latino-Americana. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST. 63-82p.
- RAMALHO, J. (1993). “Terceirização e Prática Social”. In: Tempo e Presença. (CEDI). Ano 15, nº 269. Maio/junho.
- RAPKIEWICZ, C.E. (1998). Informática: domínio masculino? In: Cadernos PAGU: Gênero, Ciência e Tecnologia (10/1998). Campinas: UNICAMP. Pp. 169-200.
- RIZEK, C. (1991) “Trabalho e Inovação Tecnológica: os trabalhadores petroquímicos paulistas nos anos 80”. In: SILVA, Roque Aparecido da. e LEITE, Márcia. Modernização Tecnológica, Relações de Trabalho e Práticas de Resistência, pp. 67-93, Iglu/Ildes/Labor, São Paulo.
- RIZEK. C. e LEITE, M.P. (1998). Dimensões e Representações do Trabalho Fabril Feminino. In: Cadernos PAGU: Gênero, Ciência e Tecnologia (10/1998). Campinas: UNICAMP. Pp. 281-307.
- RUAS, R. (1994). “Reestruturação Sócio-econômica, Adaptação das Empresas e Gestão do Trabalho”. In: GITAHY, Leda (organizadora). Reestructuración Productiva, Trabajo y Educación en America Latina. Campinas, SP: IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED, CIID-CENEP.
- RUAS, R. (1997); GITAHY, L.; RABELO, F. e ANTUNES, E. (1994). “Relações Interfirmas, eficiência coletiva e emprego em dois clusters da indústria brasileira”. In: Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, ano 03, no. 06.
- SADER, E. (1988). Quando novos personagens entram em cena. Rio de Janeiro: Paz e Terra, Cap. 3, (item 3, p. 178 – 193) e Cap. 4 (Item 2 – pgs 225-261 - e 4 – pg 277-310).
- SALERNO, M. (1988). "Automação e Evolução do Processo de Trabalho na Indústria do Cimento. Sessão: Automação nas Indústrias de Fluxo Contínuo. In: Anais do Seminário Interdisciplinar Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: processos de trabalho na indústria brasileira. UNICAMP/USP, maio/dezembro, p. 218-256.
- SANTANA, M. A. (1999). “Política e História em disputa: o Novo Sindicalismo e a idéia da ruptura com o passado”. In: RODRIGUES, Iram J. (org.). O Novo Sindicalismo vinte anos depois. Petrópolis: Vozes/Educ.

- SANTOS, G. V. (1996). Tecnologia do Poder nas Relações de Trabalho: um estudo de caso numa empresa do setor de Celulose e Papel (Relatório de Pesquisa). Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Departamento de Pesquisa, Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória (ES).
- SANTOS, G. V. (1999). Novas Tecnologias e Formas de Gestão da Produção e do Trabalho na Indústria Capixaba de Celulose de Mercado. Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências para obtenção do título de Mestre em Política Científica e Tecnológica, UNICAMP. 257p.
- SANTOS, G.V. (2002). As Implicações do Processo de Globalização para a Produção, o Trabalho e os Sindicatos. Texto apresentado para Exame de Qualificação, como parte dos requisitos à obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais. 183p.
- SANTOS, G.V.; ARAÚJO, A. e GITAHY, L. (2003). Productive restructuring, new technologies and work in the brazilian industry of market pulp. Apresentado no 27th International Congress on Occupational Health – ICOH 2003. Free paper: Work Organization & Psychosocial Factors (2). Abstract disponível em CDROOM.
- SANTOS, G.V.; e ARAÚJO, A. (2003). Novas Tecnologias, Produção e Trabalho na Indústria Brasileira de Celulose de Mercado. GT Reestruturação do Mundo do Trabalho. XI Congresso Brasileiro de Sociologia da Sociedade Brasileira de Sociologia (SBS). Campinas (SP), 01 a 05 de setembro de 2003, UNICAMP. Resumo disponível em livro de anais do Congresso, p. 262.
- SANTOS, G.V; e GITAHY, L. (2003). Reestruturação Produtiva, Emprego e Processo de Trabalho na Indústria Brasileira de Celulose de Mercado. Trabalho apresentado no IV Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo: "El Trabajo en América Latina en los comienzos del siglo XXI: Perspectivas de su carácter emancipador y de su centralidad". Havana (Cuba), 9-13 de setembro de 2003, 28p
- SARMIENTO, J. et LAPOINTE, P-A. (2000). Partenariat patronal-syndical et responsabilisations des travailleurs: papeterie Belgo (Abitibi-Consolidated) à Shawinigan. In: Gazette du travail: Un trimestriel sur les relations industrielles, vol. 3, no. 2, pp. 71-78.
- SCHMITZ, H. (1988). “Automação Microeletrônica e Trabalho: a experiência internacional”. In: SCHMITZ, Hubert e CARVALHO, Ruy (orgs.). Automação, Competitividade e Trabalho: a experiência internacional. Editora Hucitec: São Paulo, p.131-174.
- SCHOLTE, J.A. (2000). Globalization: a critical introduction. Macmillan Press Ltd.. 361p.
- SCHUTTE, G.R. (2002). “Globalização revitaliza ação sindical em nível internacional”. In: DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P-E. (Orgs.). Desafios da globalização. Petrópolis: Vozes. 4ª. edição. Pp. 109-124.
- SECOLI, T. (1998). “Reestruturação Produtiva e Crise do Emprego: nos temas para negociações coletivas”. In: CARVALHO NETO, A. e CARVALHO, R. (orgs.). Sindicalismo e Negociação Coletiva nos anos 90. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- SEGNINI, L.R.P. (1998). Relações de Gênero no Trábalo Bancário Informatizado. In:

- Cadernos PAGU: Gênero, Ciência e Tecnologia (10/1998). Campinas: UNICAMP. Pp. 147-168.
- SILVA, N. S. (2002). Divisão Sexual do Trabalho e Relações de Gênero: reflexões iniciais. Texto para discussão apresentado à disciplina Seminário de Doutorado do Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências/UNICAMP (digitado). 25p.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC (1996). Globalização e setor automotivo: a visão dos trabalhadores. São Bernardo do Campo, SP : O Sindicato, 1996. 131p.
- SINGER, P. (1997). Globalização positiva e globalização negativa: a diferença é o Estado. *Novos Estudos Cebrap*, N. 48, 1997, pgs.: 39-65 (462).
- SINGER, P. (1999). “A Crise das Relações de Trabalho”. In: NABUCO, M. e CARVALHO NETO, A. (Orgs.). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT/PUCMINAS. Pp. 31-45.
- SINGER, P.; SALM, C.; CAMARGO, J. M.; POCHMANN, M. e BATISTA JR., P. (1996). Globalização e Emprego (debate). *Novos Estudos Cebrap*, N. 45, 1996, pgs.: 133- 149 (442).
- SOUZA SANTOS (2002), B. de. “Os processos de globalização”. In: SOUZA SANTOS, B. (org.). *A globalização e as ciências sociais*. São Paulo: Cortez Editora. Cap.1, p. 25-102.
- STIGLITZ, J.E. (2002). *A globalização e seus malefícios: a promessa não-cumprida de benefícios globais*. 3ª. edição. São Paulo: Futura. 327p.
- TANGUY, L. (1998). De l'évaluation des postes de travail à celle des qualités des travailleurs. Définitions et usages de la notion des compétences. In: Supiot, A (sous la direction de). *Le travail en perspectives*. Paris: L.G.D.J., pp. 545-562.
- TERRA, J. (1993). “Capacitação tecnológica e desempenho exportador no setor de celulose e papel”. In: *Revista de Administração*. São Paulo, v.8, no. 04, p. 03-14, outubro/dezembro.
- TERTRE, C. (1989). “La pétrochimie: un secteur intermédiaire à haute technologie”. In: *Technologie, Flexibilité, Emploi: une approche sectorielle du post-taylorisme*. Edition L'Harmattan: Paris.
- WADDINGTON, J. (1999). *Situating Labour within the Globalization Debate*. In: WADDINGTON, J. (Ed.). *Globalization and Patterns of Labour Resistance*. Mansell: London and New York. 29p.
- WAJCMAN, J. (1998). *Tecnologia de Produção: fazendo um trabalho de gênero*. In: Cadernos PAGU: Gênero, Ciência e Tecnologia (10/1998). Campinas: UNICAMP. Pp. 201-256.
- WERNECK VIANNA, L. (1976). *Liberalismo e Sindicato no Brasil*. Paz e Terra, Cap.3 (O Estado benefactor) e Cap. 5 (Dominação corporativa).
- WOMACK, J.P.; JONES, D. T.; e ROOS, D. (1992). *A máquina que mudou o mundo*. 4ª. reedição. Rio de Janeiro: Campus. 347p.

- WOOD, S. (1984). *The Degradation of Work? Skill, deskilling and the labour process.* edited by Stephen Wood. London : Hutchinson.
- WOOD, S. (1989). “The Transformation of Work?”. In: WOOD, S. (Ed.). *The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process.* London: Unwin Hyman
- ZARIFIAN, P. (1994). *A gestão da e pela competência.* In: *Anais do Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências.* Rio de Janeiro: CIET/SENAI, pp. 15-24
- ZARIFIAN, P. (1998). “Eventos, autonomia e ‘enjeux’ na organização industrial”. In: LEITE, M. e NEVES, M. (Orgs.). *Trabalho, Qualificação e Formação Profissional.* São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST. 21-30p.
- ZARIFIAN, P. (1999). *El modelo de competencia y los sistemas productivos.* Montevideo: Cinterfor. pp. 05-45.

## BIBLIOGRAFIA DE APOIO

---

- AMIN, A. (1994). "Post-Fordism: models, fantasies and phantoms of transition". In: AMIN, A. (Org.). *Post-Fordism: A Reader*. Oxford: Blakwell.
- ANTUNES, R. (2001). "A questão do emprego no contexto da reestruturação do trabalho no final do Século XX". In: *Globalização, trabalho e desemprego: um enfoque internacional*. Belo Horizonte: Editora C/Arte. p. 38-47.
- APPADURAI, A. (1997). "Soberania sem territorialidade: notas para uma geografia pós-nacional". In: *Novos Estudos Cebrap (Dossiê Visões da Globalização)*, no. 49, 1997, pgs.: 33- 46.
- BACON, N. and BLYTON, P. (2001). High involvement work systems and job insecurity in the international iron and steel industry. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences: Revue canadienne des sciences de l'Administration*. March 2001. Vol. 18, no. 1. ABI/INFORM Global, pg. 5-16.
- BAEZ, V. (1999). O movimento sindical e os processos de integração e abertura comercial. In : PRADO, A. *et alli* (orgs.). *Emprego e desenvolvimento tecnológico : processos de integração regional*. São Paulo: Dieese. Pp.341-348.
- BARGAS, O. (1994). "Novas Estratégias do Capitalismo e o Movimento Sindical" In: MARTINS, Heloísa e RAMALHO, José R. (1994). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS.
- BATISTA JR., P. N. (1997). O círculo de giz da globalização. *Novos Estudos Cebrap (Dossiê Visões da Globalização)*, no. 49, 1997, pgs.: 84- 98 (474).
- BÉLANGER, J. & DUMAS, M. (1998). Teamwork and internal labour markets: a study of a Canadian aluminium smelter. *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, nº 3, p. 417-442.
- BÉLANGER, J. & THUDEROZ, C. (1998). La recodification de la relation d'emploi. *Revue Française De Sociologie*, vol. 39, nº 3, p. 469-494.
- BÉLANGER, J. (2001). Autorégulation du travail et division sociale: observation dans une aluminerie québécoise. *Sociologie Du Travail*, vol. 43, nº 2, p. 159-177.
- BÉLANGER, J.; GILES, A. et MURRAY, G. (S/d). Vers un nouveau modèle de production: possibilités, tensions et contradictions. Texte en cours de publication. 58p.
- BÉLANGER, J. (2000). L'influence de la participation des employés sur la productivité: état de la recherche. In: *Gazette du travail*, vol. 4, no. 4, pp. 72-88.
- BÉLANGER, J. (2003). Rationalisation, autonomie et régulation sociale de la production. Texte à paraître, novembre, 16p.
- BÉLANGER, P. ; LÉVESQUE, B. (1992). *Éléments théoriques pour une sociologie de*

- l'entreprise : des classiques aux « néo-classiques ». In : Cahiers de recherche sociologique – Entreprises : approches théoriques et études de cas. Nos.18-19. pp. 55-92.
- BÉLANGER, P. R.; LAPOINTE, P.-A et LÉVESQUE, B. (1998). Innovations organisationnelles : les blocages institutionnels. Le cas québécois. Collection cahier de recherché. Cahier 9809, 43p.
- BERNARDO, J. (2000). Transnacionalização do Capital e Fragmentação dos Trabalhadores: ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo Editorial, 98p.
- BERNARDO, J. (2000). Transnacionalização do Capital e Fragmentação dos Trabalhadores: ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo Editorial, 98p.
- BERNIER, C. (1994). Qualification et formation de la main-d'oeuvre : les relations patronales-syndicales en question. L'exemple du secteur chimique et pétrochimique. In : BÉLANGER, P. ; GRANT, M. et LÉVESQUE, B. (Orgs.). Collection Politique et Économie : tendances actuelles. La modernisation sociale des entreprises. Les presses de l'Université de Montréal. Chapitre 9, pp. 211-224.
- BERNIER, F. et SAUCIER, C. (1994). Papier Cascades Cabano : modernisation des rapports de travail et développement local. In : BÉLANGER, P. ; GRANT, M. et LÉVESQUE, B. (Orgs.). Collection Politique et Économie : tendances actuelles. La modernisation sociale des entreprises. Les presses de l'Université de Montréal. Chapitre 10, pp. 225-240.
- BERNOUX, P. (2002). Le changement dans les organisations: entre structures et interactions. In: Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 57, no. 1, pp. 77-96.
- BETCHERMAN, G. (S/d). "Globalization, labour markets and public policy". In: BOYER, R. and DRACHE, D. (eds.). States against markets: the limits of globalization. London and New York: Taylor and Francis Group. p.250-269.
- BIHR, A. (1999). Da Grande Noite à Alternativa: o movimento operário europeu em crise. 2<sup>a</sup>. edição. São Paulo: Boitempo Editorial, 287p.
- BIT (2002). Mondialisation et travail décent dans les Amériques. XV<sup>ème</sup> Réunion régionale des Amériques, Lima-Pérou. Rapport du Directeur general.
- BOSWORTH, B.P. et TRIPLETT, J.E. (2001). Qu'est-ce que la nouvelle économie a de si nouveau? Technologie de l'information, croissance économique et productivité. In: Observateur international de la productivité. No. 2, pp. 19-32.
- BOURQUE, R. (1999). Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail: études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec. *Relations Industrielles*, vol. 54, n° 1 , p. 136-165.
- BOURQUE, R. e HAMMEL, L. (1999). La réorganisation du travail à l'usine Scott-Kruger de Crabtree au Québec de 1992 à 1997. In: Gazette du travail, vol. 2, no. 04, pp.74-81.
- BOURQUE, R. et RIOUX, C. (2001). Restructuration industrielle et action syndicale locale: le cas de l'industrie du papier au Québec. In: Relations industrielles, vol. 56, no. 02, ISSN 0034-379X, pp. 336-364.

- BOYER, R. ; et HOLLINGSWORTH, J. (S/d). *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*. Cambridge University Press. Capítulo 1 (Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production – pp. 1-47), Capítulo 14 (From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness – pp. 433-484).
- BRAVERMAN, H. (1977). *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar.
- BRESCIANI, L. (1997). *Tecnologia & Trabalho, Capacitação & Aprendizado: será que também dá samba?* Instituto de Geociências/UNICAMP. Campinas-SP, (mimeo).
- BRESCIANI, L. P. (1994). *Da Resistência à Contratação: Tecnologia, Trabalho e Ação Sindical no Brasil*. Brasília: SESI-DN, (Série Indústria e Trabalho, no. 03), 280p.
- BRESCIANI, L. P. (1995). “Resistência e influência: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil”. In: CASTRO, N. A. (org). *A Máquina e o Equilibrista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- BRESCIANI, L.P. (2001). *O Contrato da Mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões*. Tese de doutorado apresentada ao Instituto de Geociências. Campinas (SP), fevereiro, 367p.
- BUONFIGLIO, M. (2001). “Dilemas do trabalho no final do século XX: desemprego e precarização. In: *Globalização, trabalho e desemprego: um enfoque internacional*. Belo Horizonte: Editora C/Arte. p.48-57.
- CARLEIAL, L. e VALLE, R (1997). *Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec-Abet. 507p.
- CARVALHO NETO, A.M. (1999). “Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e participação nos lucros e resultados: novos temas negociados entre empresários e trabalhadores brasileiros, de 1992 a 1998”. In: NABUCO, M. e CARVALHO NETO, A. (Orgs.). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT/PUCMINAS. Pp. 161-210.
- CASTELLS, M. (1999). *A sociedade em rede (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1)*. Tradução: Roneide V. Majer. São Paulo: Paz e Terra,. 617 p. Capítulo 3: A empresa em rede, pp. 173-221).
- CASTELLS, M. (1999). *Le pouvoir de l’identité*. Paris : Fayard. Introduction (pp.11-14) ; Chapitre premier (pp. 15-88), chapitre II (pp.89-137), conclusion (pp. 425-435).
- CASTELLS, M. (2001). *Le ‘cybermonde des affaires’ et la nouvelle économie*. In : CASTELLS, M. (2001). *La galaxie internet*. Paris : Fayard, ISBN 2-213-61057-6, pp. 83-146.
- CASTELLS, M. (2000). *Materials for an exploratory theory of the network society »*. In : *British Journal of Sociology*. Vol. 51, issue no. 1, january/march, London School of Economics. ISBN 00071315, pp. 5-24.
- CHAIKOWSKI, R. e ABBOTT, M. (s/d). *The Challenge of Globalization to Canadian Economic and Social Well-Being*. In: *Globalization and the Canadian Economy, Research papers*, 24p.

- CHAYKOWSKI, R. e GUNDERSON, M. (s/d). The Implications of Globalization for Labour and Labour Markets. In: Globalization and the Canadian Economy, Research papers, pp. 27-60.
- CHESNAIS, F. (1998). A fisionomia das crises no capitalismo mundializado. *Novos Estudos Cebrap*, N. 52, 1998, pgs.: 21- 54 (505).
- CLARKE, S. (1991). “Crise do Fordismo ou Crise da Social-Democracia?”. In: *Lua Nova*, no. 24, setembro, pp. 117-150.
- CLEGG, S. (2003). Theorizing “Globalization” Sociologically for Management. In: *Gestão.Org.* Vol. 1, no. 1, jan./jun 2003, www.gestaoorg.dca.ufpe.br. ISSN 1679-1827.
- COMAROFF, J. (1997). O retrato de um sul-africano desconhecido: a identidade na era global. In: *Novos Estudos Cebrap* (Dossiê Visões da Globalização), no. 49, 1997, pgs.: 65-83.
- COTIS, Jean-Philippe (2003). Comment expliquer les écarts de croissance au sein de l’OCDE. Recommandations du ‘shadow G8’, IFRI, Paris, 12p.
- COURCHENE, T. (s/d). Social Dimensions of the New Global Order. In: Globalization and the Canadian Economy, Research papers, pp. 61-103.
- DEBLOCK, C. (2002). Mondialisation et régulation. Conférence prononcée devant le Réseau de veille des politiques publiques. Groupe de recherche sur l’intégration continentale. 34p.
- DEBRAH, Y. A. and SMITH, I. G. (2000). Introduction: globalization, employment and the workplace: responses for the millennium. In: *Management Research News*. Vol. 23, no. 2-3-4. ABI/INFORM Global. pg. 7-9.
- DIAS, E. (1991). “Hegemonia: nova civilização ou domínio ideológico?”. In: *História e Perspectiva*, no. 05, pp.05-43.
- DIAS, E. (1996). “Capital e Trabalho: a nova dominação”. In: *Universidade e Sociedade*, no 10, ano VI, pp.04-24.
- DIAS, E. (1999). A Liberdade (Im)possível na Ordem do Capital: reestruturação produtiva e passivização. *Textos Didáticos*, 2<sup>a</sup> ed., no.29, IFCH/UNICAMP, 159p.
- DIRK, P. (2001). La croissance de la productivité dans la zone de l’OCDE: quelques conclusions récentes. In: *Observateur international de la productivité*, no. 3, automne, pp. 33-45.
- DIRLIK, A. (1997). A aura pós-colonial: a crítica terceiro-mundista na era do capitalismo global. *Novos Estudos Cebrap* (Dossiê Visões da Globalização), no. 49, 1997, pgs.: 7-32.
- DOWBOR, L.; FURTADO, O.; TREVISAN, L.; SILVA, H. (2004). *Desafios do trabalho*. Petrópolis: Vozes. 1<sup>a</sup>. edição. 221p.
- DRACHE, D. (S/d). “New work and employment relations: lean production in Japanese auto transplants in Canada”. In: BOYER, R. and DRACHE, D. (eds.). *States against*

- markets: the limits of globalization. London and New York: Taylor and Francis Group. p. 227-249.
- EATON, A. e KRIESKY, J. (1998). Decentralization of Bargaining Structure: four cases from the U.S. Paper Industry. In: *Industrial Relations/Relations Industrielles*, vol.53, no.3, 32 p., ISSN 0034-379X.
- ENRIQUEZ, E. (1990). “Poder, morte e amor: o sexual e a morte à sombra do poder”. In: *Da Horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. 2ª ed.. Jorge Zahar Editor: Rio de Janeiro, 1990.
- ENRIQUEZ, E. (1991). “O Trabalho de Morte nas Instituições”. In: KAËS, René (org.). *A Instituição e as Instituições: estudos psicanalíticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.
- FAYOLLE, J. (2002). Variations sur la globalisation. In :*Revue du IRES*, no. 40-3, 30p.
- FENEX, A. (1999). “Intensification du travail: Les paradoxes du nouveau paradigme”. In: DELAUNAY, J-C. et alli. *La mondialisation en question*. France: L’Harmattan. p. 85-122.
- FERRETI, J. (2003). Innovations in managing globalization: Lessons from the North American experience. In: *Georgetown International Environmental Law Review*; Spring 2003; vol. 15, no. 3. ABI/INFORM Global, pg. 367-378.
- FILLIS, I. (2002). The internationalization process of the craft microenterprise. In: *Journal of Developmental Entrepreneurship*; Apr 2002; vol. 7, no. 1. ABI/INFORM Global, pg. 25-43.
- FLEURY, A. (1990). “Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho”. In: SOARES, R (org.). *Gestão da Empresa: automação e competitividade; novos padrões de organização e de relações do trabalho*. Brasília: IPEA/IPLAN.
- FORTIN, P. (2002). La productivité canadienne: a quand le rattrapage? In: *ISUMA*, pp. 43-47.
- FORTIN, P. (2003). Différences dans les heures travaillées par habitant entre les États-Unis et le Canada. In: *Observateur international de la productivité*, no.6, pp. 43-51.
- FRENKEL, S. (2002). Workplace relations: past, present and future. *Australian Journal of Management*. Vol. 27. ABI/INFORM Global, pg. 149-159.
- FRENKEL, S. e ROYAL, C. (199?). “Workers, Unions and Change in the Global Corporation: Contemporary Experience and Future Possibilities”. In: WADDINGTON, J. (Ed.). *Globalization and Patterns of Labour Resistance*. Mansell: London and New York. pp. 105-130.
- GAGNON, M-J. (1998). La ‘modernisation’ du syndicalisme québécois ou la mise à l’épreuve d’une logique représentative. In : *Sociologie et sociétés : Un syndicalisme en crise d’identité*, vol XXX, no. 2, automne. Les Presses de l’Université de Montréal. Pp. 213-230.
- GENTILI, P. (2000). *Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial*. 3ª. edição. Petrópolis: Vozes; Buenos Aires: CLACSO. 251p.

- GIROUX, H. et LANDRY, S. (1993). Qualité totale: courants et contre-courants. In: *Gestion*, vol. 18, no. 4, pp. 51-58.
- GORENDER, J. (1999). Globalização, mudanças tecnológicas e novos processos de trabalho e de produção. In: OLIVEIRA, F. A. M. (org.). *Globalização, regionalização e nacionalismo*. São Paulo: Editora UNESP. p. 129-140.
- GOUNET, T. (1999). *Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo Editorial, 117p.
- GRANT, M. (s/d). *Deregulation Industrial Relations: globalization as a pretext*. In: *Globalization and the Canadian Economy, Research papers*, pp.173-178.
- GRIFFIN, G. (2002). *Work and Employment in a Globalized Era: An Asia-Pacific Focus*. In: *Relations Industrielles; Summer 2002; vol. 57, no. 3. ABI/INFORM Global*, pg. 583-585.
- HARRISON, D. (1999). *Gestion intégrale de la qualité: univers des acteurs et contexte d'innovation*. In: *Labour/Le travail*, vol. 43, printemps, pp. 147-169.
- HARVEY, D. (1992). "A transformação político-econômica do capitalismo do final do século XX". In: *A Condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola.
- HOTZ-HART, B. (1989). "Comparative Research and New Technology: Modernisation in Three Industrial Relations Systems". In: HYMAN, R. e STREECK, W. (Eds.). *New Technology and Industrial Relations*. Basil Blackwell, Oxford. Pp. 61-73.
- KUMAR, P. (2000). *Les relations industrielles dans un nouveau millénaire*. In: *Gazette du travail*, vol.3, no.4, Édition du centenaire, pp.137-142.
- KUMAR, P. e MURRAY, G. (1998-a). *Les changements dans les milieux de travail: impacts, politiques et systèmes de soutien mis en place par les syndicats*. In: *Gazette du travail*, vol. 1, no.4, pp. 82-97.
- KUMAR, P. e MURRAY, G. (2001-a). *Priorités des négociations syndicales dans la nouvelle économie: resultants du sondage mené par DRHC en 2000 sur l'innovation et les changements au sein des syndicats au Canada*. In: *Gazette du travail*, vol. 4, no.4, pp. 48-62.
- KUMAR, P. e MURRAY, G. (2001-b). *Tendances de l'innovation dans les syndicats au Canada: faits saillants préliminaires de l'enquête 2000-2001 de développement des ressources humaines Canada sur les innovations et les changements dans les organisations syndicales*. In: *Gazette du travail*, vol. 4, no.3, pp. 69-71.
- KUMAR, P.; SCHETAGNE, S e MURRAY, G. (1998-b). *L'adaptation au changement: les priorités des syndicats dans les années 1990*. In: *Gazette du travail*, vol. 1, no.3, pp. 94-111.
- LAPOINTE, P.-A. (1993). *Usine Arvida: de la crise du travail au renouvellement du fordisme*. Collection cahier de recherche. Cahier 9305, 102p.
- LAPOINTE, P.-A. (1993). *Usine Grande-Baie: ou "la grande illusion"*. Collection cahier de recherche. Cahier 9306. 33p.

- LAPOINTE, P.-A. (1993). Usine Laterrière: un dépassement du fordisme. Collection cahier de recherche. Cahier 9307. 50p.
- LAPOINTE, P.-A. (1996). "Succès et durabilité de la réorganisation, recette miracle ou construits sociaux spécifiques". In: Cahier de recherche no. 9704. (Version modifiée d'une communication présentée au 9<sup>o</sup> Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 27-29 août 1996), octobre.
- LAPOINTE, P.-A. et SARMIENTO, J. (2004). Projet de société et intervention dans la gestion du travail et de l'entreprise: quelques jalons de l'histoire du syndicalisme en Europe et aux États-Unis. Département des relations industrielles, Université Laval, Québec/Canada. Avec la collaboration de LAMARCHE, F. et LAMOUREUX, J. 80p.
- LAPOINTE, P.-A. ; LÉVESQUE, C. ; MURRAY, G. et LE CAPITAINE, C. (2001). La dynamique sociale des innovatins en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec. In : MURRAY, G. ; BERNIER, C. ; HARRISON, D. Et WAGAR, T. (Orgs.). Repenser les institutions pour le travail et l'emploi. Sélection des textes du XXXVIIIe. Congrès de l'ACRI. Pp. 189-204.
- LEPPÄNEN, A. (2001). Improving the Mastery of Work and the Development of the Work Process in Paper Production. In: Industrial Relations/Relations Industrielles, vol.56, no.3, pp. 579-609. ISSN 0034-379X.
- LÉVESQUE, B. (2001). Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation: pour une démocratie plurielle. In: Cahiers du CRISES no. 0115, collection "Working Papers". 22p.
- LÉVESQUE, C. ; MURRAY, G. ; LE QUEUX, S. (1998). Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine. In : Sociologie et sociétés : Un syndicalisme en crise d'identité, vol XXX, no. 2, automne. Les Presses de l'Université de Montréal. Pp. 131-154.
- LIPSEY, Richard G. (2002). Le paradoxe de la productivité: l'empereur revet de nouveaux habits. In: ISUMA, printemps, pp. 142-149.
- LOWE, G. S. (1998). The Future of Work: implication for unions. In: Industrial Relations/Relations Industrielles, vol. 53, no.2, pp. 1-25. ISSN 0034-379X.
- LÖWY, M. (1977). "Objetividade e Ponto de Vista de Classe nas Ciências Sociais" In: Método Dialético e Teoria Política. Pp. 09-34.
- LÖWY, M. (1978). As Aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen: Marxismo e Positivismo na Sociologia do Conhecimento. Busca Vida. Pp. 189-210.
- LÖWY, M. (1987). "As paisagens da verdade e a alegoria do mirante". In: As Aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen: marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento. São Paulo: Busca Vida Editora.
- MACINNES, J. (1989). "New Technology in Scotbank: Gender, Class and Work". In: HYMAN, R. e STREECK, W. (Eds.). New Technology and Industrial Relations. Basil Blackwell, Oxford. Pp. 128-140.

- MAIRESSE, Jacques (2003). Y a-t-il un paradoxe de la productivité? In: BELLON, B.; YOUSSEF, B.; et RALLET, A. (Eds.). *La nouvelle économie en perspective*. Pp. 17-24.
- MALO, M.-C.; LÉVESQUE, B.; CHOUINARD, O.; DESJARDINS, P.-M. e FORGUES, E. (2002). Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation. In: Cahiers du CRISES no. 0108, collection "Working Papers". 61p.
- MICHEL, L. e SU, Zhan (1998). Analyse critique du discours et de la doctrine de la mondialisation. Document de travail 1998-025. Centre de service, d'orientation et de recherche sur la compétitivité internationale et l'ingénierie de l'entreprise réseau (SORCIER), publié par Faculté des sciences de l'administration, Université Laval. 34p.
- MONTERO, P. (1997). Globalização, identidade e diferença. In: *Novos Estudos Cebrap* (Dossiê Visões da Globalização), no. 49, 1997, pgs.: 47-64.
- MORAES, R. (2003). Estado, Mercado e outras Instituições Reguladoras. In: *Lua Nova*, no. 58, pp. 121-141
- MOUER, R. ; et KAWANISHI, H. (1998). Le mouvement syndical au Japon. Quel avenir ? In : *Sociologie et sociétés : Un syndicalisme en crise d'identité*, vol XXX, no. 2, automne. Les Presses de l'Université de Montréal. Pp. 95-112.
- MURRAY, G. (2001). La reconstruction des institutions du travail dans les sociétés mondialisées. In: MERCURE, D. (Ed.) *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- MURRAY, G. (2002). Unions in Canada : Strategic Renewal, Strategic Conundrums. In : GRIFFIN, G. and FAIRBROTHER, P. (Eds.). *Changing Prospects for Trade Unionism : Comparisons between Six Countries*. Continuum Editeur. Pp. 93-136.
- MURRAY, G. ; BÉLANGER, J. ; GILES, A. ; et LAPOINTE, P.-A. (2004). L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ? Les presses de L'Université Laval.
- NAIDOO, R. (1999). A globalização neoliberal e seu impacto no emprego e desenvolvimento tecnológico : construindo uma resposta do movimento sindical. In : PRADO, A. *et alli* (orgs.). *Emprego e desenvolvimento tecnológico : processos de integração regional*. São Paulo: Dieese. Pp. 173-194.
- NEVES, M. (2001-a). "Trabalho, exclusão social e direitos". In: *Globalização, trabalho e desemprego: um enfoque internacional*. Belo Horizonte: Editora C/Arte. p. 58-66.
- NOISEUX, Y. (2001). Le Mexique de Vicente Fox et la mondialisation: quelles perspectives pour les travailleurs du secteur informel? In: *Continentalisation: notes et études 01-08*. Centre de recherche sur l'intégration continentale, Université du Québec à Montréal, Département de science politique.
- OCDE (1999). L'emploi et le travail dans une économie mondialisée: conséquences pour les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. Rapport d'une réunion d'experts patronaux tenue dans le cadre du Programme Travailleurs-

- Employeurs de l'OCDE. Paris, le 10 mars 1999. Éditeur: Paris: OCDE. Collection: Documents de travail de l'OCDE, ISSN1022-2219, Vol. 7, no. 40. 17 p.
- OCDE (1999). Les nouvelles modalités de travail et leurs conséquences pour le marché du travail. In: Perspectives de l'emploi, chapitre 4, pp. 195-230.
- OCDE (1999). Les principes directeurs de l'OCDE dans un monde en voie de mondialisation. Par ARGHYRIOS, A. Fatouros. Éditeur: Paris: OCDE, Collection: Documents de travail de l'OCDE, ISSN1022-2219 ; vol. 7, no 66. 14 p.
- OSLAND, J. (2003). Broadening the Debate : The Pros and Cons of Globalizations. In : Journal of Management Inquiry, vol. 12, no. 2, june, Sage Publications, pp. 137-154.
- PADRÓN, A. (1999). O sindicalismo latino-americano e os processos de integração regional do Cone Sul. In : PRADO, A. *et alli* (orgs.). Emprego e desenvolvimento tecnológico : processos de integração regional. São Paulo: Dieese. Pp. 349-362.
- POCHMANN, M. (1999). “O Mundo do Trabalho em Mudança”. In: NABUCO, M. e CARVALHO NETO, A. (Orgs.). Relações de Trabalho Contemporâneas. Belo Horizonte: IRT/PUCMINAS.
- PRADO, A. (1999). Globalização e desemprego nos anos 90. In: PRADO, A. *et alli* (orgs.). Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigo dos pesquisadores. São Paulo: Dieese. Pp. 15-21.
- PROGRAMME DE PARTENARIAT SYNDICAL-PATRONAL (2001). Projet mixte de développement de partenariats negocies dans l'industrie forestière de la Colombie-Britannique. In: Gazette du travail, vol.4, no. 02, pp. 46-82.
- RACHID, A. (1994). O Brasil Imita o Japão? A qualidade em empresas de autopeças, dissertação de mestrado, DPCT/IG/UNICAMP, Campinas.
- RAO, S.A.; HORSMAN, W. et KAPTEIN-RUSSEL, P. (2001). Importance de l'innovation pour la productivité. In: Observateur international de la productivité, no. 2, printemps, pp. 19-32.
- REIS, J. (2002). “A globalização como metáfora da perplexidade? Os processos geoeconômicos e o “simples” funcionamento dos sistemas complexos”. In: SOUZA SANTOS, B. (org.). A globalização e as ciências sociais. São Paulo: Cortez Editora. Cap.2, p. 105-132.
- ROBERT-DEMONTROND, P. (2001). Pénibilité de la rationalité: étude sur les effets sanitaires de la flexibilisation du travail. In: Gestion 2000, vol. 18, no. 1, pp. 153-187.
- RODRIK, D. (2000). Governando a economia global: um estilo arquitetônico adequado para todos? *Novos Estudos Cebrap*, N. 58, 2000, pgs.: 93-111.
- ROY, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 76-85.
- RUPERT, M. (2002). “American, fordism and hegemony”. In: Ideologies of globalization: contending visions of a New World Order. London and New York: Taylor and Francis Group. Cap.2, p.19-41.

- SALLUM Jr., B. (2000). Globalização e desenvolvimento: a estratégia brasileira nos anos 90. *Novos Estudos Cebrap*, N. 58, 2000, pgs.: 131-156.
- SANGSTER, D. e PARSLEY, C. (1998). Élaboration d'un instrument de mesure de l'impact des innovations sur le milieu de travail. In: *Gazette du travail*, vol.1, no.4, pp. 74-81.
- SASSEN, S. (1999). Os espaços da economia global. In: OLIVEIRA, F. A. M. (org.). *Globalização, regionalização e nacionalismo*. São Paulo: Editora UNESP. p. 43-67.
- SCHENK, C. (2000). Renouveau syndical: nouvelles orientations. In: *Gazette du travail*, vol.3, no. 2, pp. 104-116.
- SHARPE, A. (2003). Pourquoi les américains sont-ils plus productifs que les canadiens? In: *Observateur international de la productivité*, no. 6, pp. 22-42.
- SMITH JR., A. W. (2000). Making globalization work. In: *Consulting to Management*; May 2000; vol. 11, no. 1. ABI/INFORM Global, pg. 18-20.
- SORGE, A. e STREECK, W. (1989). "Industrial Relations and Technical Change: The Case for Extended Perspective". In: HYMAN, R. e STREECK, W. (Eds.). *New Technology and Industrial Relations*. Basil Blackwell, Oxford. Pp. 19-47.
- SURETTE, J.P. (2003). La mondialisation et l'économie canadienne: repercussions sur les Marchés du travail, la Société et l'État. In: *Gazette du travail*, vol. 6, no.01, pp. 93-94.
- TEIXEIRA, F. (1996). Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho. Editora Cortez. Pp. 15-74.
- TUDE DE SOUZA, A. (1986). *Disciplina Fabril e Reprodução Operária: elementos históricos sobre as articulações entre processo de trabalho e as práticas de reprodução do salariado*. IFCH/UNICAMP.
- TUDE DE SOUZA, A. (1992). *Sobre o 'Americanismo e o Fordismo' de Antonio Gramsci*. Textos Didáticos, IFCH/UNICAMP.
- TUDE DE SOUZA, A. (1994). "Crise Contemporânea e Nova Ordem Mundial: as forças produtivas e as classes sociais na atual ordem hegemônica". In: *Universidade e Sociedade*, ano IV, no. 06, fevereiro, pp. 30-39.
- VELTZ, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.
- VERGE, P. e DUFOUR, S. (2002). Entreprises transnationales et droits du travail. In: *Relations Industrielles/Industrial Relation (RI/IR)*, vo. 57, no.1, pp. 12-47. ISSN 0034-379X.
- VERGE, P. e DUFOUR, S. (2002). Entreprises transnationales et droits du travail. In: *Relations Industrielles/Industrial Relation (RI/IR)*, vo. 57, no.1, pp. 12-47. ISSN 0034-379X.
- WRIGHT, M. and EDWARDS, P. (1997). Globalization and workplace change: A case study in the aluminium industry. In: *Management Research News*; 1997; vol. 20, no. 2/3. ABI/INFORM Global, pg. 14-15.

ZILBOVICIUS, M. e MARX, R. (1987). “Autonomia e Organização do Trabalho: o caso da indústria siderúrgica”. In: FLEURY, A. e VARGAS, N. (orgs.). Organização do Trabalho: uma abordagem interdisciplinar. 2ª edição. São Paulo: Atlas.

## BIBLIOGRAFIA SETORIAL CONSULTADA

---

- ABTCP (2001). Guia de Compras Celulose e Papel. 3ª. edição
- ANDRADE, José Célio Silveira (2000). Conflito, Cooperação e Convenções: A Dimensão Político-Institucional das Estratégias Sócio-Ambientais da Aracruz Celulose S/A (1990-1999). Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal da Bahia, 419p.
- ASSOCIATION DES INDUSTRIES FORESTIÈRES DU QUÉBEC (2001). Portrait économique de l'industrie québécoise des pâtes et papiers. Septembre, 10p.
- BAHIA SUL. Balanço Social: Educação
- BARR, Christopher (2000). Profits on Paper: The Political Economy of Fiber, Finance, and Debt in Indonesia's Pulp and Paper Industries. CIFOR/WWF, 30 de November.
- BRACELPA (1999). Relatório Estatístico.
- BRACELPA (2000-a). Relatório Estatístico.
- BRACELPA (2000-b). Relatório Social (Annual Report). 17p.
- BRACELPA. Relatório Anual, 1999.
- BRACELPA. Relatório Social, 2001. 16p.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS (1998). Mercado de Trabalho Brasileiro: Rumos, desafios e o papel do Ministério do Trabalho, 14 de maio.
- CARRERE, R. y LOHMANN, L. (1997). El papel del Sur. Plantaciones forestales en la estrategia papelera internacional. WRM – World Rain Forest Movement - Movimiento Mundial por los Bosques Tropicales. editado en español por la Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC) en cooperación con el Instituto del Tercer Mundo y otras organizaciones fraternas.
- CELULOSE E PAPEL (1998). Tecnologia de Fabricação da Pasta Celulósica. 2ª. ed.. São Paulo: Escola SENAI Theobaldo de Nigris/IPT, vol I.
- CELULOSE&PAPEL (2001). Ano XVII, no. 70, julho. (ISSN 01025279).
- CORDEIRO, João (2001-b). Will the Major Pulp Mills Move to Integrated Production in Latin America? Texto apresentado no PPI Second Latin American Congress em São Paulo, 14 e 15 de maio.
- DIEESE (1993). Características Estruturais do Setor de Papel e Celulose no Brasil. Trabalho apresentado na “Conferencia Mundial de la ICEF sobre las Industrias de la Pulpa y el Papel. Las Vegas, Nevada, Estados Unidos da America, 14 e 15 de outubro.

- DIEESE (1997). “Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria de Santa Catarina: Estudos de Caso (D – Setor de Papel e Celulose)”. In: Reestruturação Produtiva e Emprego na Indústria de Santa Catarina. Estudo Regional no. 01, Florianópolis.pp. 63-72.
- DOCTORS, M. (1999 org.). A Cultura do Papel. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: Fundação Eva Klabin Rapaport.
- FOELKEL, Celso (1998). Gestão do Negócio Celulósico Papeleiro: Aproximando administradores, técnicos e acionistas para geração de lucro no negócio. In: Celsius Degree/Grau Celsius Negócios em Gestão do Conhecimento. Série: Conhecimentos para construção de competências, número 02, exemplar 08, agosto, 92p.
- FOELKEL, Celso (1998). O Difícil Caminho do Futuro para a Indústria dos Sobressaltos: Reflexões sobre a competitividade e a gestão do negócio celulósico papeleiro. In: Celsius Degree/Grau Celsius Negócios em Gestão do Conhecimento. Série: Conhecimentos para construção de competências, número 01, exemplar 08, julho; 79p.
- FUP (1999). Diagnóstico Sindical do Setor de Papel e Celulose da Frente Única dos Papeleiros. Relatório de Pesquisa. Convênio FUP/Plural Consultoria. São Paulo, maio de 1999.66p.
- HAY GROUP (2002). Gestão de Recursos Humanos: práticas e tendências para 2002. Maio. 21p. Disponível em: <http://www.hay.com.br> (site acessado em 20 de novembro de 2004).
- HAY GROUP (2004). Remuneração Variável. Câmara Suíça, 15 de julho. 40p. Disponível em: <http://www.hay.com.br> (site acessado em 20 de novembro de 2004).
- HIGASHI, Hermes Yukio (1994). Estratégias Tecnológicas das Empresas Líderes na Indústria Brasileira do Papel. Texto para discussão no. 36. Instituto de Economia da UNICAMP. 22p.
- IENAGA, C. H. (2002). Managing Organization Effectiveness. Dextron Management Consulting. Texto apresentado no 8º. Simpósio Intersindical de Negociações Coletivas das Indústrias de Celulose, Papel, Papelão e Artefatos (8o. Sinpel). Foz do Iguaçu, 15 de agosto. 10p.
- IENAGA, C. H. (2002). Measuring Human Capital Contribution. Dextron Management Consulting. Texto apresentado no 8º. Simpósio Intersindical de Negociações Coletivas das Indústrias de Celulose, Papel, Papelão e Artefatos (8o. Sinpel). Foz do Iguaçu, 15 de agosto. 7p.
- IPEA (1999). Ação Social das Empresas do Sudeste: Quem são e Onde estão?
- LES PUBLICATIONS DU QUÉBEC (S/d). L’industrie québécoise des pâtes et papiers. Situation et perspectives d’avenir. Chapitre VIII (Stratégies d’entreprises dans un contexte de globalisation des marchés – pp. 123-140). Chapitre IX (Synthèse de la problématique et défis à relever – pp. 141-144). Conclusion et annexes statistiques (pp. 145-163).

- LIMA, Leonardo de Albuquerque (1993). O Impacto da Abertura Comercial sobre o Setor de Papel e Celulose. Dissertação FGV/EAESP. Orientador: Gesner Oliveira.
- LIMA, Walter de Paula (1993). Impacto Ambiental do Eucalipto. 2ª. ed.. São Paulo: EDUSP.
- LOPES, Carlos Renato Antunes (1998). Análise da Indústria de Papel e Celulose no Brasil. Dissertação apresentada a COPPEAD/UFRJ. Orientador: Cláudio Roberto Contador.
- MACEDO, A. R. P.; ROQUE, C. A. L. e LEITE, E. T. (S/d). Produtos Sólidos de Madeira - PSM. BNDES.
- MANUAL DE CONHECIMENTOS CELULOSE E PAPEL (1991). Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.
- MARINHO, Márcia Mara de Oliveira (2000). The role of voluntary initiatives in industrial environmental management: experience from the pulp and paper sector in Brazil. University of East Anglia, Norwich, UK. November.
- MDF – Medium Density Fiberboard. Área de Operações Industriais 2. Gerência Setorial 1. Produtos Florestais. BNDES/FINAME/BNDESPAR
- MICT (S/d). Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo (Secretaria de Política Industrial). Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira: XII Papel e Celulose. Disponível na Internet no endereço: <http://www.mict.gov.br/spi/asac/asac0512.htm>.
- MONTEIRO, R. (2001). Brazil: Risk and Hopes - Children and Youngsters in Laranjal do Jari, Amazon. Juiz de Fora – Brasil: FEME, 160p.
- MORROT, Sérgio (1994). Aracruz Celulose S/A: Avaliação de sua influência regional; 93p.
- O PAPEL (2001). Revista Mensal de Tecnologia em Celulose e Papel, ano LXII, no. 07, julho. (ISSN 0031-1057).
- O PAPEL (2001). Revista Mensal de Tecnologia em Celulose e Papel, ano LXII, no. 08, agosto. (ISSN 0031-1057).
- PANORAMA SETORIAL GAZETA MERCANTIL (1997). Papel & Celulose. Cobertura Especial.
- RODRIGUES, W. (S/d). O Setor Celulose-Papel. In: Desenvolvimento Tecnológico da Indústria e a Constituição de um Sistema Nacional de Inovação no Brasil. IE/UNICAMP
- SCEP (1996). Ce n'est que le début! Disponível em: [http://www.scep.ca/about/history/beginning\\_f.pdf](http://www.scep.ca/about/history/beginning_f.pdf). Site acessado em 25/0/2004. 34p.
- SCEP (2000). Politique nationale sur la forêt : pour une économie durable. Adoptée au Congrès du SCEP (Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier), septembre. 42p.
- SCEP (2003). Négocier une réduction des heures de travail. Service de la recherche du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, octobre. 25p.

- SCEP (2003). Perspectives économiques dans l'industrie canadienne de pâtes et papiers. État de la situation en octobre 2003. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. 5p.
- SCEP (2004). Comité des résolutions : Conférence du SCEP sur les politiques salariales. Secteur de la pâte et du papier. Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier.
- SCEP (2004). Deuxième rapport : Rapport du comité des résolutions. Montréal, 19 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. 12p.
- SCEP (2004). Industrie des pâtes et papiers : perspectives. Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. 13p.
- SCEP (2004). Premier rapport : Rapport du comité des résolutions. Montréal, 18 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. 6p.
- SCEP (2004). Règles de procédures Conférence des politiques salariales. Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier.
- SCEP (2004). Résumés des conventions collectives. Service de la recherche du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions.
- SCEP (2004). Sommaire des protections d'assurance collective : assurance vie, invalidité de courte durée, invalidité de longue durée, soins hospitaliers et médicaux, soins de la vue, soins dentaires. Service de la recherche du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions. 80p.
- SCEP (S/d). Échelle standard des salaires minimums pour les machines à papier. Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. 3p.
- SCEP (S/d). Politiques du SCEP sur la négociation collective. Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. 59p.
- SCEP (S/d). Résolutions soumises à la conférence sur les politiques salariales (Secteur de pâtes et papiers du SCEP). Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier.
- VINHA, V. G. (1999). Políticas Públicas e as Empresas "Ecologicamente Comprometidas" sob a Ótica do Neocorporativismo e do State-Society Synergy approach: o Caso do Setor de Papel e Celulose. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, digitado.
- WBCSD & IIED (1996). Towards a Sustainable Paper Cycle: an independent study on the sustainability of the pulp and paper industry. 258p.

## **Recortes de Jornal (2001):**

### CLIPPING NACIONAL:

- Valor Econômico;
- Gazeta Mercantil;
- Folha de São Paulo;
- O Dia;
- Jornal do Commercio;
- Jornal do Brasil;
- O Liberal (Pará);
- Gazeta do Povo (Paraná);
- Zero Hora (Porto Alegre);
- O Globo;
- Estado de Minas (Minas Gerais);
- Hoje em Dia (Minas Gerais);
- Correio Braziliense (Brasília);
- IPEF (cobertura dos jornais de São Paulo desde 2000);
- Jornal da Ciência (SBPC/online).

### CLIPPING NACIONAL (*online*):

- Gazeta Mercantil

### CLIPPING REGIONAL (*online*): ARACRUZ CELULOSE

- A Gazeta (Espírito Santo),
- A Tribuna (Espírito Santo);
- Notícia Agora (Espírito Santo);
- Talismã Gold (Periódico Espírito Santo),
- Folha do Norte (Colatina/Espírito Santo),
- O Braço Sul (Domingos Martins/Espírito Santo);
- El Shadai (Linhares/Espírito Santo);
- CDMEC Notícias;
- Jornal Metropolitano;
- Tribuna do Cricaré;
- Suplemento Especial;
- Revista Maior;
- Revista Século;
- O Popular.

### RESENHA ELETRÔNICA NACIONAL:

- Gazeta Mercantil;
- Valor Econômico;
- O Estado de São Paulo;
- Tribuna da Imprensa;

- Negócio Exame;
- O Fluminense;
- Jornal do Brasil;
- Revista O Papel;
- Dinheiro;
- Amanhã;
- O Globo;
- Folha de São Paulo;
- Jornal do Commercio;
- Estado de Minas;
- O Liberal;
- Monitor Mercantil;
- Forbes Brasil;
- Revista Época;
- Carta Capital;
- Conjuntura Econômica;
- Folha Dirigida;
- A Tarde;
- O Dia;
- Revista Arquitetura e Urbanismo;
- Diário do Comércio.

### **Páginas eletrônicas consultadas:**

Celulose Online	<a href="http://www.celuloseonline.com.br">http://www.celuloseonline.com.br</a>
Associação Brasileira de Celulose e Papel	<a href="http://www.bracelpa.org.br">http://www.bracelpa.org.br</a>
Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada	<a href="http://www.cepea.esalq.usp.br">http://www.cepea.esalq.usp.br</a>
Indicadores de Preços da Celulose e do Papel na Europa	<a href="http://www.foex.fi">http://www.foex.fi</a>
Hay Group do Brasil	<a href="http://www.hay.com.br/">http://www.hay.com.br/</a>
Hospital dos Papeleiros	<a href="http://www.sepaco.com.br">http://www.sepaco.com.br</a>
Sindicato Nacional dos Papeleiros	<a href="http://www.sinap.org.br">http://www.sinap.org.br</a>
Confederação Nacional do Ramo Químico	<a href="http://www.cnq.org.br">http://www.cnq.org.br</a>
Sindicato da Indústria de Artefatos de Papel, Papelão e Cortiça do Estado de São Paulo	<a href="http://www.siapapeco.com.br/">http://www.siapapeco.com.br/</a>
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier	<a href="http://www.scep.ca">http://www.scep.ca</a>
PACE International Union	<a href="http://www.paceunion.org/">http://www.paceunion.org/</a>
Federação Internacional de Sindicatos de Trabalhadores de Química, Energia, Minas e Indústrias Diversas	<a href="http://www.icem.org/">http://www.icem.org/</a>
Rede Global de Trabalhadores da International Paper	<a href="http://www.ipworkers.org">http://www.ipworkers.org</a>
International Labour Organization	<a href="http://www.ilo.org/">http://www.ilo.org/</a>
Trade Union Advisory Committee to the OECD	<a href="http://www.tuac.org.br">http://www.tuac.org.br</a>
Centro Brasileiro de Análise e Planejamento	<a href="http://www.cebrap.org.br/">http://www.cebrap.org.br/</a>
Centre de recherche sur les innovations sociales	<a href="http://www.crisis.uqam.ca">http://www.crisis.uqam.ca</a>
Revue Relations Industrielles/Industrial Relations	<a href="http://www.erudit.org/revue/ri/">http://www.erudit.org/revue/ri/</a>
Global Labour Institute	<a href="http://www.global-labour.org">http://www.global-labour.org</a>
Institut de recherche et d'informations socio-économiques	<a href="http://www.iris-recherche.qc.ca">http://www.iris-recherche.qc.ca</a>
Institut de recherche économique et sociale	<a href="http://www.ires-fr.org">http://www.ires-fr.org</a>
Centre d'études internationales et mondialisation	<a href="http://www.ceim.uqam.ca">http://www.ceim.uqam.ca</a>
Chaire de recherche du Canada em mondialisation, citoyenneté et démocratie	<a href="http://www.chaire-mcd.ca/">http://www.chaire-mcd.ca/</a>
Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail	<a href="http://www.crimt.org">http://www.crimt.org</a>
Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail	<a href="http://www.cwrn-rcrmt.org">http://www.cwrn-rcrmt.org</a>
Labor and Global Change Database	<a href="http://www.laborstandards.org/">http://www.laborstandards.org/</a>

## MATERIAL COLETADO NAS EMPRESAS

---

### a) Riocell S/A

1. Estrutura de Engenharia e Manutenção da Klabin Riocell (ENGEMA);
2. Grupo de Melhorias da Planta de Cloro e Soda;
3. Aumento de Produção e Melhorias Operacionais das Plantas Químicas (clorato de sódio, dióxido de cloro e ácido clorídrico) da Klabin Riocell;
4. Melhoria da Performance da Estação de Tratamento de Efluentes da Klabin Riocell;
5. Sistema de Avaliação de Desempenho: Manual de Procedimentos Riocell S/A – 05/99 – Revisão 1;
6. Práticas de Recursos Humanos – Klabin Riocell (dados gerais da mão-de-obra);
7. Habilidades por cargo: Técnico de Manutenção, Operador I, Operador II, Operador Líder;
8. Descrição de Cargos: Operador I, Operador II, Operador Líder, Técnico de Manutenção;
9. Listagem de tipos de treinamentos – período 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2000;
10. Listagem de tipos de treinamentos – período 01 de janeiro a 30 de setembro de 2001;
11. Relatório Anual Klabin Riocell 2000;
12. Annual Report Klabin 2000;
13. Klabin 100 anos: Publicação comemorativa dirigida aos funcionários das empresas Klabin – dezembro/1999;
14. Guaíba: informações e mapas com áreas disponíveis;
15. Riocell an Open Book: know our environment;
16. A Garça: Boletim Informativo da Klabin Riocell – jun/jul/ago - 2001;
17. Solucell, ano VI, no. 51, jul/ago/set/2001;
18. Klabin Riocell: informações corporativas;
19. Klabin Riocell: a consciência de quem sabe o que faz; no.17, 2000/2 e 2000/1;
20. Zé Lulose e a incrível fábrica de celulose e papel;
21. Klabin Notícias: Informe Corporativo; set/out 2001, ano 3, número 32;
22. Listagem dos 25 municípios sob a área de influência da Riocell;
23. Klabin: Fato Relevante, Gazeta Mercantil, segunda-feira, 15 de outubro de 2001;
24. União Sindical – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Papel, Papelão e Cortiça de Guaíba, ano 1, no. 07, agosto de 2001;
25. BAZOTTI, Jacira M.S. e SIERADZKI, Rita P. (org.). Seis Anos de História do Fórum Regional de Estudos do Ambiente. 12<sup>a</sup>. Delegacia de Educação. Produção Científica Estudantil de 1992 a 1997;
26. Programa de Educação Ambiental. Trilha Interpretativa. Klabin Riocell;
27. Guia de Segurança e Cuidados Ambientais (traz o layout da fábrica);
28. Relatório Anual Bracelpa 1999;

29. Fibra: Jornal da Cenibra. No. 191, Ano XVI, Setembro 2001

**b) Lwarcel Celulose e Papel Ltda.**

1. Projeto P500 – Lwarcel: Avaliação de Perfil e Potencial, 6p.;
2. Serviço Social na Empresa (digitado), 01/03/2002, 2p.;
3. Lwar Notícias, ano 05, nov. 2001, no. 18, 12p.;
4. Manual de Integração, 31 p., Grupo Lwart;
5. Manual de Segurança Grupo Lwart, 27p.;
6. Projeto Escola: Conhecendo o Grupo Lwart, 14p.;
7. Lwarcel Brasil;
8. Grupo Lwart: Tecnologia em sinergia com o futuro;
9. Lwart Lubrificantes: fique de olho no óleo usado;
10. Lwart Proasfar: existem formas mais práticas para se proteger da umidade;
11. Fitas de vídeo institucionais (10 minutos cada): 1) Grupo Lwart; 2) Lwarcel Celulose e Papel

**c) Jari Celulose S/A**

1. Relatório Anual de Responsabilidade Social. 2000, Jari Celulose S/A;
2. Relatório Anual. Jarcel Celulose S/A, 1999, 23p.;
3. Grupo Orsa, Perfil Corporativo;
4. Jari Notícias, ano 01, no. 01, Retrospectiva – Edição Especial;
5. Jornal Vale do Jari. Um Jornal a serviço da Região, do Comércio e da Comunidade, ano VII, no. 61, Laranjal do Jari, 2<sup>a</sup>. quinzena de fevereiro e 2<sup>a</sup>. quinzena de dezembro de 2001 (Retrospectiva 2001: “Jari Celulose promove o desenvolvimento com responsabilidade social);
6. Projeto de Transferências de Tecnologias para os Pólos Agrícolas da Mandioca do Estado do Amapá. “Indústrias de Farinha de Mandioca”. Folder;
7. Organização das Cooperativas do Estado do Amapá. Castanha-do-Brasil: produto nativo da Amazônia (folder);
8. Fundação Orsa (Criança e Vida). Era uma vez um sonho. Vídeo Institucional;
9. Dado de treinamento, Recursos Humanos;
10. LINS, Cristóvão (2001). Jari: 70 anos de história;
11. LINS, Cristóvão (1999). A Jari e a Amazônia;
12. Prefeitura Municipal de Belém. Belém: a capital brasileira da participação popular;
13. Acordo de Cooperação entre a Jarcel Celulose S/A e a Auburn University, Alabama, EUA: Produção Florestal Sustentável na Região Amazônica, 6p.;
14. NABB, Ken Mc e LOCKABY, Graeme. Soil Organic Matter Fluxes in Amazonian Forests: Natural vs. intensively managed systems. A proposal to the National Aeronautics and Space Administration’s LBA Project, November 1997;
15. Implantação da fábrica de celulose na Amazônia/ O sistema de plataforma industrial/ O maior rio do mundo: o Amazonas, 6p.;
16. GENIO: formulário para apresentação de idéias, 1p.;

17. GENIO: Geração de Novas Idéias e Oportunidades. Jari Celulose S/A, Coordenação: Gestão da Qualidade, 7p.;
18. Comunicados. Assuntos: Diretoria da Jarcel Celulose S/A, Diretoria de Operações; Diretoria de Recursos Humanos e Infra-estrutura; Diretoria de Recursos Naturais e Negócios Fundiários; Diretoria Financeira; Diretoria Comercial; Nomeação Diretor da Jesa-Jari S/A; Desligamento, 8p.;
19. Ministério da Ciência e Tecnologia (Assessoria de Comunicação do Ministério da Ciência e Tecnologia). Projeto Genolyptus: Mais qualidade e produtividade para o Eucalipto brasileiro, 9p.;
20. Gerência de Tecnologia. Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento Florestal. Projeto Genômica de Eucalipto, 1p.;
21. SINAP: Sindicato Nacional dos Papeleiros. Ano 02, no. 09, março/2002;
22. Programa de Desenvolvimento do Voluntariado. Jari Celulose, Fundação Orsa e você, tudo a viver. Jari Celulose S/A (folder);
23. Fundação Orsa: Criança e Vida. Programação 2001;
24. Informativo Positivo Jari, no. 09, novembro de 2001;
25. Criança & Vida, Fundação Orsa: Criança e Vida. Ano 03 – jan/fev 2001; março/abr 2001; mai/jun 2001; jan/fev 2002;
26. Fundação Orsa: Criança e Vida. Era uma vez um sonho. Relatório de Atividades, 56p.;
27. CEGELEC. Apresentação. Setembro 2001, 37p.;
28. Informatcel, vários

**d) Votorantim Celulose e Papel S/A**

1. Organograma Preparação de Madeira;
2. Escolaridade dos Funcionários do Time Preparação de Madeira;
3. Rota de Inspeção – Operação Preparação de Madeira;
4. Programa 5S Total (cartilha);
5. DOL: Documentação Online (folder);
6. Política Integrada: Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança;
7. O tempo e as pessoas na Globalização – P.C. Bassetti (CDRoom);
8. Reporting des Opérations/Dalkia Infra 4 – Relatório Maio 2002 – PG;
9. Relatório Anual 2001;
10. Apresentação RH-VCP/Luiz Antônio;
11. Artigo: Vida de sócio: Paulo Bassetti – ABTCP (Revista O Papel);
12. Modelo de Proposta de Trabalho da Suporte Ltda.;
13. Revista VCP Notícias, no. 53;
14. Apresentação Florestal VCP;
15. Apresentação Célula de Manutenção (CD Room);
16. Apresentação ABB (disquete);
17. VCP Já Especial, no. 12, 21/06/2002 (Jornal Interno);
18. VCP Já Especial, no. 14, 20/06/2002 (Jornal Interno);
19. Boletim Informativo, no. VI (Jornal do Sindicato).

#### **e) Cenibra S/A**

1. Relatório de Levantamento de Cargos Gerenciais, Administrativos e Operacionais do Departamento de Produção (DEPRO) e Manutenção (DETEM);
2. Listagem dos benefícios oferecidos pela empresa;
3. Dados sobre investimentos em treinamento (1995-1999); solicitação de treinamento 2000 – custo por área;
4. Estrutura organizacional Cenibra (organograma);
5. Tabela de Turno Pátio de Madeira/Picador;
6. Listagem de empregados do Viveiro;
7. Listagem dos 47 municípios localizados na área de atuação da Cenibra;
8. Dados gerais sobre escolaridade dos empregados;
9. Relação dos empregados por sexo e setor;
10. Rotatividade de Pessoal – Turnover – jan 00 a jul 01;
11. Absenteísmo: Atividade Industrial e Atividade Florestal – jul 2000 a jul 2001;
12. Listagem de todos os empregados da Cenibra contendo variáveis de tempo de emprego, órgão, idade, horista/mensalista, escolaridade;
13. Dados de tempo médio de empresa; idade média; salário; escolaridade média;
14. Relação de Membros do GT-20 da Bracelpa – Documentação em Papel e Celulose, 09p.;
15. Balanço Social e Ambiental 2000;
16. FIBRA – Jornal Interno da Cenibra: janeiro, fevereiro, maio, junho, julho e agosto de 2001; outubro, novembro e dezembro de 2000;
17. INFORMATIVO da Cenibra e das Comunidades Vizinhas, ano 1, no. 4, abril a junho de 2001;
18. 5ª. SIPAT Integrada (informativo), 22 e 28 de junho;
19. Material institucional: a) CENIBRA: de mãos dadas com a natureza; b) 7 gestos muito naturais; c) Nossa energia não pode ficar por um fio; d) Nossos princípios; e) Professor Natura apresenta nosso amigo, o Mutum; f) Professor Natura em Trabalho em Equipe; g) ENERGIA: aprendendo a economizar; h) Novo viveiro;
20. Layout da Cenibra (instalações administrativas e industriais);
21. Viveiro Florestal: informações gerais;
22. MATÉRIA-PRIMA: Boletim Interno, 08 de agosto de 2001, no. 75; 10 de agosto de 2001, no. 76;
23. Levantamento bibliográfico em periódicos do setor (vários anos): El Papel; O Papel; Maiores e Melhores; Pasta e Papel Revista;

#### **f) Aracruz Celulose S/A**

1. Apresentação do MODELO CORPORATIVO DE TERCEIRIZAÇÃO, COM FOCO EM RESULTADOS EMPRESARIAIS E INSERÇÃO DE TERCEIROS, 33p;

2. Projeto aplicativo apresentado à Fundação Dom Cabral (FDC) para conclusão do 26º. Programa Parceria para o Desenvolvimento Empresarial (PDE). Título do Projeto: MODELO CORPORATIVO DE TERCEIRIZAÇÃO, COM FOCO EM RESULTADOS EMPRESARIAIS E INSERÇÃO DE TERCEIROS, 20p;
3. Relatório Final da Pesquisa sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Prestadores de Serviços (outubro/2000) – Arthur Andersen, 69p;
4. Relatório dos Instrumentos de Contratação e Avaliação – Construção do Modelo Corporativo de Terceirização (julho/2001) – Arthur Andersen, 66p;
5. Workshop de Apresentação do Modelo e Testes dos Instrumentos – Construção do Modelo Corporativo de Terceirização (julho/2001) – Arthur Andersen, 52p;
6. NASCIMENTO, David (2001). Investimento em Treinamento e os Impactos nos Conhecimentos Adquiridos sobre o Retorno Financeiro para a Empresa: caso da Aracruz Celulose S/A. Dissertação de Mestrado a ser defendida em setembro pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas;
7. HORIZONTE GEOGRÁFICO. Espírito Santo: mosteiro zen-budista na Mata Atlântica, ano 14, no. 76, p.18-25;
8. Jornal do CISA – Conselho Interativo de Segurança de Aracruz – Núcleo da Orla – Junho/2001 – Ano I, no. 01;
9. ACONTECE FÁBRICA C. Informativo Interno do Projeto Fábrica “C” da Aracruz Celulose, Ano I, nos. 1, 2, 3, 4, 5 e 6, fevereiro a julho de 2001;
10. INFORME-SE – Boletim Informativo da Aracruz Celulose S/A – Circulação Interna, ano 2, nos. 87 a 102 – 22/03/2001 a 11/06/2001; ano 3, nos. 103 a 114 – 12/06/2001 a 17/08/2001;
11. FOTO: Vista Aérea das Fábricas “A” e “B” e Terraplanagem da Fábrica “C”, janeiro de 2001;
12. BALANÇO SOCIAL E AMBIENTAL 2000;
13. ANNUAL REPORT 2000;
14. ABTCP, Caderno Especial: ABTCP TAPPI 2000 – Maior Evento do Setor na América do Sul faz do Brasil referência internacional de tecnologias para papel e celulose, 60-76p.;
15. ECOAR – Suplemento de Educação Ambiental do Jornal Aracruz, Ano I, nos.02, 03 e 11; outubro e novembro de 2000 e agosto de 2001;
16. EUCALIPTO: uma árvore amiga da natureza. Editado pela Gerência de Meio-Ambiente e Relações Corporativas, dezembro de 2000, 34p.;
17. FOMENTO FLORESTAL: 10 anos de parceria com o produtor rural;
18. ARACRUZ CELULOSE: uma empresa cidadã. Gerência de Relações com a Comunidade.
19. INFORMATIVO ARUS (Fundação Aracruz de Seguridade Social), no. 12, julho de 2001;
20. SINAP – Sindicato Nacional dos Papeleiros, ano 02, no. 04, agosto de 2001;
21. FARDÃO – Órgão Informativo do Sinticel/Fitipel, ano XIX, no. 455, agosto de 2001;
22. SINTIFORME – Órgão Informativo do Sinticel – Informativo dos Trabalhadores do dia 15/08/2001, no. 28;
23. CAMPANHA INTERNA DE CONSCIENTIZAÇÃO DE TRÂNSITO – Área Fabril – PEDESTRE;

24. INFORME DO DIGESTOR – Jornal Informativo da Linha de Pasta, ano I, Edição no. 1, junho/julho – 2001;
25. PLANO DE TREINAMENTO NO SIMULADOR/Controle de Horas Extras-Cursos;
26. MANUAL DO EMPREGADO, 2ª. edição, abril 2000, CEAT – Centro de Atendimento ao Empregado;
27. CLIPPING NACIONAL E REGIONAL – SETORIAL E ARACRUZ CELULOSE – Jornal de Recortes: Valor Econômico; Gazeta Mercantil; Folha de São Paulo; O Dia; Jornal do Comercio; Jornal do Brasil; O Liberal (Pará); Gazeta do Povo (Paraná); Zero Hora (Porto Alegre); O Globo; Estado de Minas (Minas Gerais); Hoje em Dia (Minas Gerais); Correio Braziliense (Brasília); A Gazeta (Espírito Santo), A Tribuna (Espírito Santo); Notícia Agora (Espírito Santo); IPEF (Jornais de São Paulo); Jornal da Ciência (SBPC); etc.
28. Disquete com arquivos: Acompanhamento Treinamento2001.xls; Anexo.cerqual.doc; arlindoproposta.doc; Controle de Treinamento.xls; externalidades.pps; Plano\_operacional.xls; regras de treinamentos novos.doc; Anexo cerqual.doc; Estatuto-cerqual.doc; protocolo-cerqual.doc, Apresentação.CST.ppt;
29. GOLD TALISMÃ. “Celulose em baixa não impede expansão da Aracruz”. Revista mensal, edição 37, abril, 2001. p. 07-09;

**g) Jornais de circulação interna às empresas e relatórios**

Jornal Interno da Aracruz Celulose S/A, 2001 a 2004.

Jornal Interno da Riocell S/A, 2001 a 2003.

Jornal Interno da Cenibra S/A, 2003 a 2004.

Relatórios anuais (vários anos): Aracruz, Cenibra, Jari, Votorantim.

Relatórios sociais e ambientais (vários anos): Aracruz, Cenibra, Jari, Votorantim.

**h) Páginas eletrônicas consultadas**

Aracruz Celulose S/A e Riocell S/A	<a href="http://www.aracruz.com.br">http://www.aracruz.com.br</a>
Celulose Nipo-Brasileira S/A	<a href="http://www.cenibra.com.br">http://www.cenibra.com.br</a>
Jari Celulose S/A	<a href="http://www.jari.com.br">http://www.jari.com.br</a>
Votorantim Celulose e Papel S/A	<a href="http://www.vcp.com.br">http://www.vcp.com.br</a>
Lwarcel Celulose e Papel Ltda.	<a href="http://www.lwarcel.com.br">http://www.lwarcel.com.br</a>

## **ANEXOS**

---

### Principais produtores de celulose de mercado fibra curta

REGION NAME	COUNTRY NAME	GROUP NAME	BHKP Market Capacity 1000 t/a
Africa	Morocco	La Cellulose du Maroc	125
Africa	South Africa	Mondi International	225
China	China	Heilongjiang Star Paper Co., Ltd.	10
Eastern Europe	Bulgaria	Chemiekombinat "Svilosa"	60
Eastern Europe	Poland	International Paper	10
Eastern Europe	Russia	Ilim Pulp Enterprise	420
Eastern Europe	Russia	International Paper	10
Eastern Europe	Russia	JSC Arkhangelsk Pulp & Paper Mill	205
Eastern Europe	Slovakia	Bukoza Holding a.s.	25
Eastern Europe	Yugoslavia	Matroz Fabrika Celuloze i Papira	100
Japan	Japan	Nippon Unipac Holding	205
Japan	Japan	Oji Corporate	35
Latin America	<b>Brazil</b>	Aracruz Celulose S.A.	2000
Latin America	<b>Brazil</b>	Cenibra - Celulose Nipo-Brasileira S.A.	820
Latin America	<b>Brazil</b>	Grupo Orsa	330
Latin America	<b>Brazil</b>	IKPC - Industrias Klabin de Papel e Celulose S.A. -Holding	340
Latin America	<b>Brazil</b>	International Paper	20
Latin America	<b>Brazil</b>	Lwarcel Celulose e Papel Ltda.	115
Latin America	<b>Brazil</b>	Nobrececel S.A. - Celulose e Papel	5
Latin America	<b>Brazil</b>	Ripasa S.A. Celulose e Papel	20
Latin America	<b>Brazil</b>	Suzano Corporation	440
Latin America	<b>Brazil</b>	Votorantim Group	420
Latin America	Chile	Celulosa Arauco y Constitucion S.A.	110
Latin America	Chile	CMPC, Cia. Manufacturera de Papeles y Cartones S.A.	340
Nordic Countries	Finland	Metsä Group	295
Nordic Countries	Finland	Stora Enso	300
Nordic Countries	Finland	UPM-Kymmene	410
Nordic Countries	Norway	Södra Skogsägarna AB	155
Nordic Countries	Sweden	Billerud AB	30
Nordic Countries	Sweden	Holmen	45
Nordic Countries	Sweden	Metsä Group	65
Nordic Countries	Sweden	SCA Corporation	80
Nordic Countries	Sweden	Södra Skogsägarna AB	385
Nordic Countries	Sweden	Stora Enso	80
North America	Canada	Bowater Corporation	210
North America	Canada	Domtar Inc.	235
North America	Canada	Irving Pulp & Paper Ltd.	70
North America	Canada	Kimberly-Clark Corporation	130
North America	Canada	Mitsubishi Corporation	540
North America	Canada	Nexfor Inc.	245
North America	Canada	Nippon Unipac Holding	330
North America	Canada	Parsons & Whittemore Corporation	260
North America	Canada	Smurfit-Stone Container Corp.	215
North America	Canada	Tembec Corporation	25
North America	Canada	Weyerhaeuser Corporation	10
North America	United States	Bowater Corporation	190
North America	United States	Domtar Inc.	475

North America	United States	Georgia-Pacific Corp.	200	
North America	United States	Gulf States Paper Corp.	45	
North America	United States	International Paper	670	
North America	United States	MeadWestvaco Corporation	225	
North America	United States	Parsons & Whittemore Corporation	390	
North America	United States	Samoa Pacific Cellulose, L.L.C.	20	
North America	United States	Sappi Limited	160	
North America	United States	Smurfit-Stone Container Corp.	300	
North America	United States	Weyerhaeuser Corporation	445	
Oceania	New Zealand	International Paper	30	
Rest of Asia	Indonesia	Asia Pacific Resources International Holdings Ltd.	1750	
Rest of Asia	Indonesia	Asia Pulp & Paper Co. Ltd.	505	
Rest of Asia	Indonesia	PT Kiani Kertas	500	
Rest of Asia	Indonesia	PT Tanjung Enim Lestari Pulp & Paper	450	
Rest of Asia	Korea, Republic of	Donghae Pulp Co. Ltd.	440	
Rest of Asia	Pakistan	Faruki Pulp Mills Ltd.	60	
Rest of Asia	Pakistan	Flying Group of Industries	5	
Rest of Asia	Taiwan	Chung Hwa Pulp Corp.	170	
Rest of Asia	Taiwan	Taiwan Pulp & Paper Corp.	70	
Rest of Asia	Thailand	Siam Cement Group	75	
Rest of Asia	Thailand	Soon Hua Seng Group	150	
Rest of Western Europe	Belgium	Burgo Corporation	275	
Rest of Western Europe	France	International Paper	20	
Rest of Western Europe	France	Metsä Group	100	
Rest of Western Europe	France	Tembec Corporation	240	
Rest of Western Europe	Portugal	Portucel Group	505	
Rest of Western Europe	Portugal	Stora Enso	290	
Rest of Western Europe	Spain	ENCE - Empresa Nacional de Celulosas S.A.	875	
Rest of Western Europe	Spain	Rottneros Bruk AB	150	
Africa			350	2%
China			10	0%
Eastern Europe			830	4%
Japan			240	1%
Latin America			4960	24%
Nordic Countries			1845	9%
North America			5390	27%
Oceania			30	0%
Rest of Asia			4175	21%
Rest of Western Europe			2455	12%
<b>World Total 2001</b>			<b>20285</b>	<b>100%</b>
"South": Latin America, Asia (without Japão) and Africa.			9495	47%
Fonte: Jaakko Pöyry Consulting, 01/10/2002.				

### Mudanças na propriedade das empresas no Canadá (1998-2003)

Ano	Transação	Localidade
1998	Bowater comprou a Avenor por CAN\$ 3,54 milhões, incluindo a responsabilidade pelo pagamento das dívidas, para formar o 2º maior fabricante de papel-jornal da América do Norte.	Dryden/Ontário
	Domtar adquiriu E.B.Eddy por CAN\$ 888 milhões e uma dívida de US\$ 75 milhões.	
	Weyerhaeuser Canadá comprou a fábrica de papéis finos de Dryden de Bowater Canadá et duas aciarias por CAN\$ 786.	
	Sonoco comprou os 50% de Montreal Recycled Board (atual Sonoco Montréal Inc.) que não possuía da sua já associada.	Montreal/Québec.
	ENRON e investidores particulares compraram a fábrica de papel jornal em Masson de James Maclaren por CAN\$ 145 milhões, além de CAN\$ 15 milhões em fundo de rolagem.	Masson-Angers/Québec
1999	Tembec (50%) e o Birla Group (50%) da Índia compraram a fábrica fechada de Atholville por CAN \$ 1 milhão e 10 mil ações resgatáveis de classe B da AVCell e as converteram em celulose para transformação química.	Atholville/N.-B
	Smurfit-Stone Container vendeu seus 21% na Abitibi-Consolidated por CAN\$ 617 milhões.	Sturgeon Falls/Ontário
	Weyerhaeuser Company comprou a MacMillan Bloedel por cerca de CAN\$ 3,6 milhões de ações de Weyerhaeuser.	
	Em uma troca de ativos, Buchanan Forest Products vendeu seus 20% de participação na Fort James-Marathon Ltd. para Fort James Corp.	Marathon/Ontário
	Tembec comprou a fábrica de celulose BCTMP em Matane de Donohue, de propriedade comum de Donohue e de SGF Rexfor, por CAN\$ 25 milhões e uma dívida de CAN\$ 35 milhões.	Matane/Québec
Fonte: SCEP (2004:11-12).		

### Mudanças na propriedade das empresas no Canadá (1998-2003)

Ano	Transação	Localidade
2000	Fort James-Marathon Ltd. vendeu uma parceria de 50/50 de Kruger e Tembec por CAN\$ 100 milhões.	Marathon/Ontário
	Tembec comprou 54% de Malette Québec Inc. por CAN\$ 49 milhões. A empresa é conhecida atualmente por Papiers St-Raymond Inc..	St-Raymond/Québec
	Abitibi-Consolidated comprou a Donohue Inc. em uma transação avaliada em CAN\$ 7,1 milhões, incluindo a dívida.	Newcastle/N.-B
	Smurfit-Stone Container Inc. comprou a St-Laurent Paperboard por CAN\$ 1,4 milhões de dólares, incluindo dívidas da empresa.	
	UPM-Kymmene comprou a Repap Enterprises por CAN\$ 1.350 milhões, incluindo 90% de dívidas.	
	Cascades comprou as ações minoritárias em suas 03 filiais: Perkins, Rolland e Paperboard International, a fim de se tornar 100% proprietária de cada uma das filiais.	n.d.
	Abitibi-Consolidated vendeu sua fábrica de papel québécoise de Chandler a um Grupo investidor dirigido pelo Fonds de solidarité por CAN\$ 35 milhões.	n.d.
2001	Sob a propriedade de Procter & Gamble, Facelle Ltd. foi vendida a Irving Tissue.	Toronto/Ontário
	Daishowa Forest foi vendida a ENRON Corp. por US\$ 364 milhões.	Québec City/Québec
	Bowater Inc. comprou a Alliance Forest por CAN\$ 1,2 milhões.	Dolbeau/Donnacona
	A fábrica de papel em Wayagamack de ACI foi vendida por CAN\$ 58 milhões e mais os fundos de rolagem salvo os créditos de exploração a uma empresa de propriedade comum de Kruger (51%) e de SGF Rexfor (49%).	Trois-Rivières/Québec
	Cascades adquiriu os 25% da Nexfor na Désancrage CMD.	Cap-de-la-Madeleine/Québec
	Abitibi-Consolidated vendeu 75% de suas ações na polpa comercializada à empresa SFK Pulp Fund por CAN\$ 487 milhões.	St-Félicien/Québec
	SGF-Rexfor vendeu seus 16% na Domtar ao público investidor por CAN\$ 619 milhões.	n.d.
2003	Peter Brant e Cia. compraram a Papiers Stadacona por US\$ 205 milhões, incluindo as dívidas.	Québec City/Québec
	Canfor comprou Slocan por CAN\$ 630 milhões, incluindo a dívida de CAN\$ 175 milhões.	Taylor/C.-B
Fonte: SCEP (2004:11-13).		