

## REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MERCADO DE TRABALHO: A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

MÁRCIA LEITE<sup>1</sup>

Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação  
Faculdade de Educação  
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

Recebido: 12 de janeiro de 2005

Aceitado: 28 de fevereiro de 2005

---

**Resumo:** O texto analisa o processo de reestruturação produtiva no Brasil mediante uma periodização do processo e a discussão de suas principais características em cada período, buscando desvendar o sentido das transformações em curso. Atendo-se às especificidades do processo brasileiro, ele parte da consideração de que há distintas formas de integração das economias nacionais ao mercado mundial, contradizendo frontalmente o princípio determinista de que o processo de globalização tende a uniformizar as estruturas produtivas nas várias regiões do mundo. Para tanto, ele buscará analisar, por um lado, as características da reestruturação produtiva no Brasil a partir de uma perspectiva histórica, relacionando-a com a cultura empresarial, operária e sindical, tal como vem se desenvolvendo no país desde antes do início do processo de mudanças, e, por outro lado, as implicações desse processo para o mercado de trabalho.

**Palavras clave:** Economia dos recursos naturais e ambientais / Economia ecológica / Fisiocracia.

### **PRODUCTIVE RESTRUCTURING AND EMPLOYMENT: THE BRAZILIAN EXPERIENCE**

**Abstract:** This text analyses the restructuring process in Brazil from the late 1970s until nowadays. It discusses the main characteristics of the process pointing out that there are different forms of integration of the national economies into the globalization process, underlying the specificity of the Brazilian experience. In these terms, on the one hand, describes the Brazilian process from a historical perspective, relating it with the employee, employer and union's culture as it has been developed since the beginning of the process, and, on the other hand, discusses the implications of this process on employment.

**Keywords:** Physiocracy / Environmental and resource economics / Ecological economics.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Acompanhando as tendências da sociologia do trabalho internacional, existe um conjunto já bastante grande de análises a respeito da mundialização do capital e do processo de reestruturação produtiva que o tem acompanhado no Brasil. Esses estudos abarcam um amplo leque de questões que incluem as implicações desse processo para a organização industrial e do trabalho, as relações industriais e de gênero e as várias formas de segmentação do mercado de trabalho, constituindo nos dias atuais uma das áreas de maior produção da sociologia do trabalho no país. Buscando desvendar as características e o sentido das transformações em curso, a maior parte dessas pesquisas vem tentando responder a um conjunto enorme de perguntas relacionado às especificidades de nosso processo. É nesse movimento que se insere

---

<sup>1</sup> Agradeço a Carlos Salas pela ajuda na revisão da tradução ao galego e ao espanhol.

este texto, o qual parte da consideração de que há distintas formas de integração das economias nacionais ao mercado mundial, o que contradiz frontalmente o princípio determinista que predominou nos primeiros estudos sobre a reestruturação produtiva (Piore e Sabel, 1984; Coriat, 1994; Womack *et al.*, 1992).

Ele parte, desse modo, do princípio de que ao invés de uniformizar as estruturas produtivas nas várias regiões do mundo, o processo de globalização pressupõe formas de integração diferenciadas dos países na economia mundial, o que sugere caminhos distintos, ao contrário de um modelo uniforme de desenvolvimento. Para tanto, ele buscará analisar, por um lado, as características da reestruturação produtiva no Brasil a partir de uma perspectiva histórica, relacionando-a com a cultura empresarial, operária e sindical, tal como vem se desenvolvendo no país desde antes do início do processo de mudanças, e, por outro lado, as implicações desse processo para o mercado de trabalho.

## 2. UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

### 2.1. OS ANTECEDENTES

O processo de reestruturação produtiva por que passa o Brasil nos dias atuais irrompe de maneira efetiva a partir do começo dos anos 90. Sua análise e compreensão exigem, contudo, que se leve em conta um conjunto de políticas das empresas que se inicia desde o final dos anos 70, quando entra em crise o modelo de substituição de importações sob o qual se estruturara a fase anterior de desenvolvimento econômico.

O processo se inicia alavancado ao mesmo tempo pelos novos padrões de competitividade internacional e por um conjunto de mudanças econômicas, políticas e sociais que ocorrem simultaneamente. Dentre elas, vale destacar a recessão que se abate sobre a economia brasileira, o processo de democratização política e a crise do padrão de relações industriais vigente durante o período do “milagre” econômico<sup>2</sup>.

A década de 1970 significou para o país um período de grande expansão industrial, marcado não só por um significativo crescimento da produção e do emprego industrial, como pelo desenvolvimento de uma estrutura industrial integrada que se apoiou no processo de industrialização pesada que se instaurara a partir de 1956.

No que diz respeito ao padrão de gestão da força de trabalho nas indústrias de produção em série, o período pode ser caracterizado pelo que Fleury (1983) chamou de “rotinização”<sup>3</sup> e outros autores de “formas predatórias de uso da força de

---

<sup>2</sup> Referimo-nos ao período de grande crescimento da economia brasileira, ocorrido entre 1968 e 1974, em que o país cresceu a taxas superiores a 10% ao ano.

<sup>3</sup> Por “rotinização” o autor entende um sistema, cujo objetivo é utilizar a mão-de-obra de forma a desqualificá-la e desorganizá-la, “minimizando a possibilidade de surgimento de conflitos dentro da fábrica” (Fleury, 1983, p. 106). A rotinação operacionaliza esses objetivos, ao não permitir o agrupamento de pessoas, a qualificação e o aperfeiçoamento, o que, por sua vez, induz a uma alta taxa de rotatividade, que dificulta o vínculo sindical.

trabalho” (Abramo, 1999; Carvalho, 1987). Com efeito, baseando-se em um forte autoritarismo, o gerenciamento do trabalho caracterizou-se pela extrema parcelização das tarefas, pelo uso extensivo de força de trabalho não qualificada, por altas taxas de rotatividade, pela adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão e o controle sobre os trabalhadores. Tais características apoiavam-se, por sua vez, na legislação trabalhista, baseada no contrato individual de trabalho e no contexto político autoritário que predominava no país.

Também Humphrey (1982) encontrou características semelhantes nas formas de gestão do trabalho em pesquisa desenvolvida na indústria automobilística: extrema parcelização de tarefas; uso extensivo do trabalho não qualificado; rotatividade elevada e induzida, utilizada como forma de conter os custos salariais, de disciplinar os trabalhadores e garantir os intensos ritmos da produção; política salarial baseada em uma complicada estrutura funcional caracterizada pelo elevado número de cargos (que não refletiam diferenças significativas em termos das tarefas realizadas, do tempo de treinamento ou da produtividade alcançada), utilizada também como forma de controle da força de trabalho.

Vários estudos já se referiram à crise desse padrão de uso do trabalho nos anos 80 (Gitahy, 1983; Leite, 1994). Na realidade, não só a crise econômica que se abre a partir da década, mas também o ressurgimento do movimento operário e sindical e o processo de abertura política que se inicia a partir de então, colocam em xeque seus pressupostos, numa conjuntura em que cada um desses fatores alimenta todos os outros, ao mesmo tempo em que é alimentado pelos demais.

No que se refere à crise econômica, as pressões para o aumento das exportações, provocadas seja pela retração do mercado interno, seja pela necessidade de incremento do superávit da balança comercial para o pagamento da dívida externa, modificaram sensivelmente os patamares de competitividade das empresas. Esse fato foi responsável a um só tempo pela busca de inovações tecnológicas que visavam aumentar a eficiência e pela substituição de políticas repressivas de gestão do trabalho por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca de qualidade e produtividade.

Por outro lado, o processo de redemocratização e o ressurgimento do movimento operário e sindical reforçaram as tendências anteriores, ao pressionar as empresas a encontrar modelos de gestão de pessoal menos autoritários e a substituir as antigas formas de controle dos trabalhadores por formas mais indiretas. Nesse contexto, a inovação tecnológica e organizacional despontava como um elemento fundamental, embora sua adoção não tenha sido, conforme se verá a seguir, isenta de conflitos.

É nesse quadro que as empresas vão começar a introduzir algumas técnicas japonesas de produção, como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), bem como novos equipamentos de base microeletrônica, como os Controladores Lógico-Programáveis (CLP), robôs, Máquinas-Ferramenta de Comando Numérico (MFCN), os quais foram sendo acompanhados por inovações de produto e de pro-

cesso (utilização de sistemas CAD/CAM<sup>4</sup>, *just in time*<sup>5</sup>, celularização da produção<sup>6</sup>, tecnologia de grupo<sup>7</sup>, sistemas de qualidade total com utilização de CEP<sup>8</sup>). Embora venha sendo muito heterogêneo no que diz respeito aos vários setores industriais e às diferentes regiões do país, é possível traçar algumas características gerais desse processo como um todo, bem como tentar uma periodização a partir das tendências que as pesquisas têm elucidado.

Convém ressaltar desde logo duas características importantes do processo brasileiro que despontam a partir dessa análise: em primeiro lugar, embora as estratégias seguidas pelas empresas em cada um desses momentos sejam bastante diferenciadas, um elemento comum a elas é seu caráter limitado e reativo, ainda que não se possa deixar de considerar que alguns setores mais competitivos, como o automobilístico, venham apontando para um processo mais sistêmico; em segundo lugar, ao contrário das expectativas dos estudos iniciais, *quanto mais o processo se aprofunda, mais nocivos se mostram seus efeitos sociais*.

## 2.2. O INÍCIO DO PROCESSO: A DIFUSÃO DOS CCQS

O primeiro período pode ser identificado entre o final dos anos 70 e o início dos 80, quando as propostas inovadoras se concentraram na adoção dos Círculos de Qualidade (CCQs), sem que as empresas se preocupassem em alterar a organização do trabalho ou em investir mais efetivamente em novos equipamentos microeletrônicos. O caráter parcial e reativo dessa estratégia foi detectado por vários estudos.

Hirata, por exemplo, chamava a atenção, já em 1983, para as adaptações da experiência japonesa no Brasil. Ressaltando a resistência dos gerentes em delegar decisões aos operários, a autora sublinhava que a maior parte dos círculos se restringia aos trabalhadores mais qualificados, técnicos e supervisores e enfatizava a possibilidade de que os objetivos do CCQ estivessem sendo deformados nas empresas brasileiras.

---

<sup>4</sup> Os sistemas CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*) permitem a elaboração de desenhos por computador, bem como o monitoramento computadorizado do processo de manufatura.

<sup>5</sup> O *just in time* é um instrumento de controle da produção que busca atender à demanda da maneira mais rápida possível e minimizar os vários tipos de estoque da empresa (intermediários, finais e de matéria-prima). O sistema pode tanto abarcar a relação da empresa com seus fornecedores e consumidores (*just in time* externo), como os vários departamentos e setores que compõem uma mesma empresa (*just in time* interno).

<sup>6</sup> As células de fabricação consistem na organização das máquinas a partir do fluxo da produção, permitindo uma sensível diminuição do *lead time* (tempo total de fabricação de uma peça) e dos estoques intermediários (tendo em vista que a integração entre as várias máquinas de cada célula elimina o tempo que as peças têm normalmente que aguardar nas prateleiras antes de serem usinadas por cada máquina).

<sup>7</sup> A tecnologia de grupo consiste no agrupamento das peças a partir de sua similaridade geométrica e sequência de operações e na destinação do mesmo grupo de peças às mesmas máquinas, permitindo uma significativa diminuição no tempo de preparação das máquinas.

<sup>8</sup> O Controle Estatístico de Processo (CEP) caracteriza-se pela integração do controle de qualidade à produção, por meio da utilização de conceitos básicos de estatística na inspeção das peças, que passa a ser feita pelos próprios operadores de máquina.

Também Salerno ressaltou a pequena abrangência das questões tratadas, destacando a predominância das relacionadas a problemas de custo (Salerno, 1985) e alertou para as tentativas de utilização dos CCQs como forma de disciplinar a iniciativa operária, assinalando as resistências da engenharia em aceitar sugestões propostas pelos operários em situações que ocorreram fora de seu controle (Salerno, 1990, p. 10).

O caráter parcial das propostas empresariais nesse período foi sublinhado ainda por Fleury (1985), que apontou as diferenças entre as estratégias das empresas brasileiras e as dos países desenvolvidos, destacando que elas se limitavam a “versões locais dos novos modelos de organização” e à criação de esquemas participativos voltados para a integração do trabalhador com a empresa, sem que ocorressem modificações das relações de poder em seu interior.

Não se pode esquecer também o conteúdo político que muitas propostas de CCQ encerravam. Com efeito, é preciso ter presente que sua difusão ocorreu no Brasil após o vigoroso processo de mobilização operária que marcou o final dos anos 70, coincidindo com o fortalecimento da organização dos trabalhadores nos locais de trabalho e com a constituição de comissões de fábrica. Nesse sentido, os CCQs foram introduzidos em muitas empresas a partir da preocupação gerencial em desviar o ímpeto participativo dos trabalhadores para formas de organização que contassem com maior controle gerencial.

Essas características dos círculos foram rapidamente detectadas pelos sindicatos mais combativos, que adotaram desde o começo uma postura de oposição a seu funcionamento. O fracasso da estratégia tornou-se evidente já em meados da década, quando as empresas começaram a dirigir suas atenções a outras técnicas inovadoras.

### **2.3. A REESTRUTURAÇÃO “DEFENSIVA”**

O segundo momento, que se inicia em 1984-1985, a partir da retomada do crescimento econômico que sucede a recessão dos primeiros anos da década e vai até o final dos anos 80, caracteriza-se por uma rápida difusão dos equipamentos. Embora nessa fase as empresas também iniciassem a busca de novas formas de organização do trabalho, vários estudos enfatizaram o fraco empenho empresarial em inovações organizacionais (Abramo, 1990), ainda que houvesse muita diferença de comportamento entre os setores.

No que se refere a esta última questão, muitas análises sublinharam a liderança do complexo automotivo entre as indústrias de produção discreta (Castro, 1993). Assinalou-se também que, de maneira geral, a “ponta” do processo se localizava nas grandes empresas exportadoras, a partir das quais ele se irradiava para as demais.

Apesar do esforço inovador no que se refere aos equipamentos, os dados testemunham alta defasagem do quadro brasileiro em relação aos demais países. Castro

(1993, p. 13), por exemplo, lembrava que, segundo dados fornecidos por Ferro (1992), pertenciam ao Brasil “os menores índices de robotização e as menores porcentagens de automação encontradas pelo projeto *International Motor Vehicle Program (IMVP) entre as 90 montadoras de 15 países pesquisados*”. De acordo com Ferro (1992, p. 325), apenas a seção de solda da planta da Ford em Hermosillo, no México, tinha um número maior de robôs que todo o parque automotivo brasileiro.

Já no que diz respeito às novas formas organizacionais, convém destacar a difusão do *just in time*, associada à celularização da produção e à tecnologia de grupo, bem como à incorporação do controle de qualidade na produção e à introdução do CEP. Enquanto o *just in time* externo apresentava difusão relativamente restrita, em função, especialmente, de problemas de relacionamento entre as empresas, o *just in time* interno propagou-se de forma rápida entre as empresas, que passaram a integrar as várias etapas da produção a partir das necessidades colocadas pelas vendas, diminuindo consideravelmente os estoques.

Seria importante destacar, entretanto, que não foram poucos os estudos que apontaram os limites e o caráter “defensivo” desse processo. De fato, muitos autores sublinharam as diferenças entre a maneira como as novas formas de organização do trabalho eram empregadas no Japão e o modo como estavam sendo utilizadas no Brasil. A resistência do empresariado em adotar o trabalho em equipe, assim como medidas que permitissem a participação dos trabalhadores nas decisões, foi detectada por várias pesquisas e o caráter conservador do processo brasileiro veio mais uma vez à tona.

Salerno (1985, p. 199), por exemplo, sublinhava, já num dos primeiros estudos a respeito, que a maneira como o *just in time* estava sendo empregado no Brasil, longe de estar promovendo o emprego do trabalho multiqualificado, estaria levando a uma padronização do trabalho. O mesmo tipo de argumento será retomado pelo autor em estudo posterior, no qual são destacadas a rígida divisão do trabalho e a prescrição individual das tarefas; apontando ainda a ausência de autonomia dos operários na definição dos métodos de trabalho e na alocação das atividades nas empresas que estavam implantando sistemas de manufatura celular e/ou *just in time*, Salerno insistia nas formas específicas que a difusão das técnicas baseadas no “modelo japonês” estava assumindo no Brasil (Salerno, 1991, p. 8).

Também Posthuma (1990) apontou a “brasilianização” por que passavam as técnicas japonesas nas indústrias de autopeças no Brasil, a qual seria responsável por mudanças muito pouco significativas na organização do trabalho. No mesmo sentido vão os comentários de Ferro que, referindo-se especificamente à indústria automobilística, chamava a atenção para as dificuldades na difusão de esquemas participativos. O autor assinalava uma forte inércia das empresas “no sentido de manterem-se os esquemas tradicionais de compartimentalização ou ‘feudalização’ dos setores ou departamentos, desestimulando, portanto, tomadas de decisão em grupo” (Ferro, 1992, p. 329).

As diferenças no uso das técnicas japonesas no Brasil e em países como o Japão, a Suécia e a Itália foram sublinhadas também por Hirata *et al.* (1992). Destacando a inexistência de trabalho em equipe no país e a dificuldade para sua efetivação, os autores consideravam que, embora características presentes nessas novas formas de organização do trabalho pudessem em tese ser utilizadas por empresas brasileiras, seus benefícios potenciais não seriam atingidos sem que ocorresse um profundo processo de reformulação das relações capital/trabalho (Hirata *et al.*, 1992, p. 173).

Convergindo nesta mesma direção, Carvalho e Schmitz enfatizaram o aprofundamento dos princípios fordistas nas estratégias das automobilísticas brasileiras, que estariam optando por uma automação seletiva, voltada para a integração e sincronização das operações de manufatura. De acordo com os autores, nessa estratégia “*as tarefas tornaram-se mais ritmadas pela máquina do que antes e o fordismo, ao invés de ser superado, foi intensificado*” (Carvalho e Schmitz, 1990, p. 151).

Convém destacar ainda a resistência que as empresas opuseram a que os trabalhadores participassem dos trabalhos de programação, mantendo dessa forma a separação taylorista entre execução e concepção. Essa tendência foi detectada por vários estudos. Em uma das primeiras pesquisas sobre a difusão das MFCN, realizada em 1984, Tauile já sublinhava a persistência das práticas empresariais de organização do trabalho que se baseavam nessa separação, por meio da divisão da operação e programação das máquinas entre os trabalhadores da produção e dos escritórios. Da mesma forma, estudos de caso que realizei elucidaram a preocupação empresarial em inibir a participação dos operadores na programação por meio da utilização de diretrizes explícitas nesse sentido (Leite, 1994). A questão ficou evidenciada de forma ainda mais clara por Salerno (1991, p. 118)<sup>9</sup>, que destacou a tendência à ausência da atribuição de tarefas de programação de máquinas de comando numérico no país, ao sublinhar que em nenhuma das empresas de produção discreta visitadas em sua pesquisa (num total de 44) encontrou o emprego de tal prática de forma disseminada. O assunto foi abordado também por Ferro (1992, pp. 333-334) que lembrou que a indústria automobilística juntava os aspectos negativos dos dois sistemas de produção anteriores, ou seja, “*os altos custos e o baixo volume de produção do artesanato, com a des-qualificação do trabalho e a distância entre planejamento e execução da produção em massa*”.

Discutindo vários desses aspectos, Humphrey identificou indícios de que o processo de reestruturação no Brasil se encaminhava para um modelo que poderia ser chamado de “*just in time taylorizado*”, em que a gerência tenderia “*a dirigir a fábrica como uma máquina, numa estratégia que careceria do envolvimento e com-*

---

<sup>9</sup> A única exceção encontrada pelo autor foi uma pequena ferramentaria de precisão localizada no interior do estado de São Paulo de propriedade de dois ex-ferramenteiros, que produzia peças de usinagem complexa por encomenda.

*promisso, dependendo mais da coerção sobre os trabalhadores*” (Humphrey, 1990, p. 19).

Finalmente, valeria destacar ainda a relação entre a resistência do patronato em modificar as políticas de gestão do trabalho e a dificuldade para a adoção de formas de organização do trabalho baseadas na participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo (Leite e Silva, 1991). Com efeito, não foram poucos os estudos que sublinharam a inadequação das políticas de gestão de pessoal em relação aos princípios de envolvimento dos trabalhadores e de flexibilização do trabalho que orientam as técnicas japonesas, bem como a resistência das empresas em substituí-las por formas de gestão mais coerentes com as necessidades do processo de modernização.

Na realidade, ainda que o modelo de gestão autoritário dos anos 70 tivesse sofrido algumas alterações, em função da combatividade sindical e do processo de liberalização política por que passou o país no período, a resistência do patronato em abandonar as técnicas de controle da mão-de-obra mostrou-se extremamente forte.

Uma das primeiras características das políticas de gestão do trabalho a ser apontada como contrária ao envolvimento dos trabalhadores com os objetivos gerenciais foram as altas taxas de rotatividade com que as empresas ainda trabalhavam. Embora alguns estudos tenham detectado uma tendência à diminuição das taxas de rotatividade na indústria automobilística desde o início da década (Silva, 1991; Peliano *et al.*, 1987), os dados mais gerais indicavam que na indústria como um todo não se observava redução dos índices até então. Ao contrário, conforme evidenciou o estudo de Carvalho (1992), a tendência foi ascendente no período de 1985 a 1988 em todos os setores para os quais se encontraram dados disponíveis.

Por outro lado, embora muitos estudos já apontassem a preocupação gerencial com a qualificação da força de trabalho, bem como uma tendência ao aumento dos trabalhadores com níveis mais elevados de escolarização no total da força de trabalho das indústrias (Gitahy e Rabelo, 1991; Fleury, 1988), os esforços empresariais destinados ao treinamento eram ainda pouco expressivos (Carvalho, 1992; Ferro, 1992).

Outro aspecto bastante enfatizado pela literatura foi a resistência das empresas em abandonar as políticas salariais baseadas nas complexas estruturas de cargos e salários. Vários foram os estudos que apontaram essa tendência, destacando a dificuldade que colocava à flexibilização do trabalho (Salerno, 1990; Leite, 1994) e o fato de que a multifuncionalidade pressupõe pequenas diferenciações salariais, tendo em vista o surgimento de inúmeros problemas para que os trabalhadores desempenhem diferentes funções se elas estiverem relacionadas a diferentes remunerações.

Convém destacar ainda as complexas estruturas hierárquicas e os grandes diferenciais de salário entre o topo e a base da pirâmide salarial que costumavam caracterizar as empresas brasileiras, o que dificulta as políticas de envolvimento dos trabalhadores. De acordo com Ferro, a citada pesquisa do IMVP com as montadoras de

veículos encontrou nas indústrias brasileiras não só um número de níveis hierárquicos muito acima do verificado em outros países, como os mais altos diferenciais de *status* do mundo. Na realidade, “a maior diferença do mundo industrializado entre o mais baixo e o mais alto salário” (Ferro, 1992, p. 337).

Esse conjunto de observações indica que foi tão grande a resistência patronal em modificar de maneira mais profunda as formas de gestão do trabalho que não podemos deixar de concordar com Guimarães (1993) quando afirma que as mudanças mais importantes ocorridas nas relações de trabalho nessa fase parecem dever-se menos ao emprego das novas tecnologias do que às lutas operárias e às mudanças político-institucionais decorrentes da democratização do país.

#### 2.4.A ABERTURA DO MERCADO E A “EPIDEMIA” DA COMPETITIVIDADE

O terceiro período se inicia nos anos 90, com a abertura dos mercados e vai até meados da década, quando a estabilização da moeda introduz uma nova etapa no processo. Nessa fase as empresas passaram a concentrar seus esforços nas estratégias organizacionais, bem como na adoção de novas formas de gestão do trabalho mais compatíveis com as necessidades de flexibilização da produção e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade.

Na realidade, conforme esclarece Ruas (1992, p. 02), a partir da entrada da nova década, dois fatores colaboraram para empurrar as empresas em direção a uma estratégia inovadora mais efetiva. Por um lado, o aprofundamento da crise econômica a partir de 1990 diminuiu brutalmente o mercado interno, forçando as empresas a se voltarem para o exterior; por outro lado, a política de abertura adotada pelo governo Collor obrigou as empresas a melhorarem suas estratégias de competitividade para fazer frente à concorrência internacional. Nesse novo con-texto, elas se viram pressionadas a investir de maneira mais firme na modernização de sua produção, gerando uma “*verdadeira epidemia de competitividade*” (Ruas, 1992, p. 02), em meio à qual, muitas indústrias optaram por aderir ao PBQP (*Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade*), lançado pelo governo em 1990.

Convém destacar o caráter mais amplo da modernização levada a efeito a partir de então, quando o processo passou a adquirir as características de uma verdadeira reestruturação produtiva. Com efeito, alguns estudos elaborados na primeira metade da década identificaram nessa fase uma tendência à adoção de estratégias mais sistêmicas.

Seria preciso levar em conta, contudo, a existência de outros estudos que sublinharam a relatividade desse processo, indicando que o entusiasmo inicial parece não ter correspondido à realidade dos fatos. Valle (1995), por exemplo, a partir de pesquisa levada a cabo em grandes empresas de oito setores industriais, ressaltava o caráter parcial da reestruturação na maior parte das empresas e dos setores pesquisados, destacando sua pouca efetividade no que se refere à modernização dos

equipamentos, bem como no que diz respeito aos novos métodos organizacionais e de gestão.

De toda maneira, no que se refere às formas de gestão do trabalho, algumas importantes mudanças começaram a ser detectadas a partir do início dos anos 90, com a difusão dos programas de qualidade e produtividade. Elas indicavam que as empresas estavam se preocupando mais com a estabilização dos trabalhadores, o treinamento, a simplificação das estruturas de cargos e salários e a diminuição dos níveis hierárquicos, ao mesmo tempo em que vinham buscando melhorar o relacionamento com os operários dentro das fábricas (Humphrey, 1991 e 1994; Leite, 1995; Castro, 1993).

Alguns estudos chegaram a sublinhar que esse processo poderia estar apontando para “*mudanças culturais incrementais nas empresas*” (Fleury, 1993). Outros destacavam que ele poderia estar indicando uma democratização das relações de trabalho (Gitahy e Rabelo, 1991). Outros, ainda, chamavam a atenção para o novo perfil do trabalhador –participante, consciente e responsável– que estaria se delineando no quadro das inovações (Leite, 1993, p. 09).

Um ponto comum a esses estudos consistiu em evidenciar que as empresas que estão na ponta do processo de inovação tecnológica vinham dedicando grandes esforços no sentido de implementar a participação de seus funcionários, para o que estavam modificando substancialmente suas políticas de gestão de recursos humanos.

Seria necessário considerar, contudo, que ainda que esse conjunto de dados indique mudanças importantes na forma de gerenciamento da produção e do trabalho e aponte efetivamente no sentido da criação de ambientes menos conflituosos e autoritários, o processo era não só muito heterogêneo como apresentava também um conjunto de limites que teriam que ser levados em conta na elucidação da realidade.

Iniciando com a questão do treinamento, há que se destacar que, conquanto as empresas mais inovadoras estivessem mais envolvidas com a capacitação de seus trabalhadores, esta parecia não ser sua única preocupação. Na realidade, boa parte do esforço empresarial direcionado ao treinamento destinava-se a programas comportamentais, que se caracterizavam basicamente pela preocupação em despertar nos trabalhadores uma postura cooperativa com relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidos com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados. De fato, vários estudos elucidaram que o conteúdo de tais programas costumava centrar-se em questões relacionadas ao tipo de atitude que a empresa espera de seus trabalhadores no cotidiano da produção, e não em noções técnicas, operacionais ou mesmo relacionadas à formação básica. (Leite e Shiroma, 1995).

Por outro lado, como a divisão sexual do trabalho também tem efeitos sobre o treinamento, cumpre considerar que os investimentos empresariais têm impactos

muito diferenciados sobre a força de trabalho masculina e feminina. Conforme relataram os estudos sobre modernização tecnológica e divisão sexual do trabalho (Hirata, 1994; Abreu, 1993), as mulheres vinham tendo menos acesso a programas de treinamento, tendo em vista, entre outros motivos, o fato de que continuavam se dedicando especialmente a trabalhos destituídos de conteúdo e realizados em tempos impostos.

Convém ressaltar, ainda, a resistência das empresas em melhorar os níveis salariais em consonância com os novos métodos de produção e de trabalho, como indicou um importante conjunto de estudos (Leite, 1994; Humphrey, 1994).

Finalmente, quanto à questão da estabilização, a tendência à diminuição das taxas de rotatividade convivia com processos de demissão em massa, nos quais as empresas tratavam de se desfazer dos trabalhadores considerados pouco adequados, como os de baixa escolaridade e de mais idade, que têm mais dificuldade para se adaptar aos novos conceitos de produção, ou ainda os ativistas sindicais e operários. Esse processo traz à tona a dupla limitação do conceito empresarial de participação adotado: ele não só significa que a gestão participativa baseava-se numa incorporação individual dos trabalhadores, que excluía qualquer canal de representação de seus interesses enquanto categoria social, mas revela também que a participação que as gerências buscavam se limitava apenas àquelas decisões que dizem respeito aos problemas cotidianos da produção relacionados com custos, produtividade e qualidade.

Isso tudo parece indicar que, longe de uma difusão pelo conjunto do aparato produtivo de novas formas de gestão da força de trabalho que estariam revolucionando a cultura autoritária de administração de pessoal que sempre predominou no país, a realidade indicava que o autoritarismo se mantinha ainda vivo. Ainda que a cultura dos anos 70 estivesse sofrendo uma significativa distensão, a situação encontrava-se ainda longe de caracterizar a consolidação de ambientes democráticos de trabalho.

Na verdade, parece não haver dúvida que a maior parte dos estudos relativos a esses três períodos convergiam em relação ao caráter reativo e parcial da reestruturação brasileira. Cabe destacar aqui a esperança, implícita na crítica presente na maioria dos textos às limitações do processo em curso, de que seus efeitos negativos em termos sociais se deviam precisamente a esse caráter limitado e defensivo.

## **2.5. EM DIREÇÃO A UMA MODERNIZAÇÃO SISTÊMICA?**

O controle do processo inflacionário e a estabilização da moeda a partir de meados da década de 1990 configurou um importante momento para a atividade industrial, na medida em que significou a possibilidade de retomada de projetos de mais longo prazo para as empresas. Nesse contexto, o processo de reestruturação ganhou novo fôlego, aprofundando-se de maneira significativa. Esse quadro não impediu,

contudo, que estudos realizados na segunda metade da década deixassem de indicar o caráter ainda incompleto do processo no que se refere ao conjunto da malha industrial. Bonelli, por exemplo, a partir de uma pesquisa sobre *Modernização e Capacitação de Recursos Humanos* feita pelo Serviço Nacional da Indústria (SENAI) e pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) com cerca de 500 empresas industriais de grande porte, chega a conclusões relevantes ao destacar que “*ainda está relativamente longe no tempo o momento em que técnicas mais sofisticadas (tais como kamban, electronic data interchange, uso de mini-fábricas/rearranjo em células, fabricação just-in-time, engenharia simultânea, reengenharia), terão uso realmente difundido na indústria*” (Bonelli, 1999, p. 99).

Valeria a pena destacar, todavia, que essa nova fase vem sendo marcada por um importante movimento de focalização da produção, que vem levando as empresas a conformarem uma nova organização industrial, com o surgimento de cadeias produtivas baseadas em novas relações entre os vários elos do encadeamento. De fato, os últimos estudos têm evidenciado um forte processo de descentralização da produção. O movimento consiste, à semelhança da tendência internacional, na concentração dos esforços das empresas na produção daqueles produtos sobre os quais elas detêm evidentes vantagens competitivas, externalizando a produção dos demais componentes e implementando o *just in time* externo na relação entre clientes e fornecedores.

A bibliografia tem apontado o caráter sistêmico desse processo, especialmente em alguns setores que estão na fronteira tecnológica, como o automobilístico. De fato, já em 1997 Gitahy e Bresciani ressaltavam que, com a estabilização da economia, o processo de reestruturação acelerava-se novamente, aparecendo a partir de então associado a novos investimentos, novas plantas e realocação da indústria, perdendo seu caráter defensivo (Gitahy e Bresciani, 1998). Da mesma forma, a pesquisa desenvolvida por Abreu, Gitahy, Ramalho e Ruas nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro sublinha o vigor da reestruturação no setor, apontando “*um enorme salto na produção dessa indústria, com um crescimento dos investimentos e do faturamento até quase o final da década*” (Abreu et al., 2000, p. 34).

Em amplo balanço da literatura recente sobre o tema, Cardoso (2001) conclui por uma certa convergência no processo de reestruturação do setor, especialmente no que se refere à reespecialização, às relações interfirmas e às formas de uso do trabalho, embora aponte para uma maior diversidade quanto às relações de trabalho. De acordo com o autor, a reestruturação do setor é fruto de uma combinação de fatores como a abertura comercial, a crescente integração com o Mercosul, o redirecionamento dos estímulos governamentais ao investimento produtivo e a redefinição do lugar do país na divisão internacional do trabalho. No que se refere à relação entre as empresas da cadeia, o autor reconhece um processo “*generalizado de focalização do empreendimento produtivo das montadoras e, em menor medida, nas fornecedoras de primeira linha*”, o que provocaria, de acordo com ele, “*a transferência a terceiros da tarefa de produzir conjuntos cada vez mais complexos,*

*ficando a montadora responsável pelo desenvolvimento, coordenação da produção, montagem final (em alguns casos nem isso), financiamento do sistema e logística geral” (Cardoso, 2001, p. 128).*

Muitos autores já haviam identificado, conjuntamente com a tendência à terceirização, um movimento de qualificação de fornecedores pelas empresas contratantes com vistas a garantir a qualidade dos produtos fornecidos, o que poderia estar indicando um esforço articulado entre a grande e a pequena empresa, a exemplo do que alguns estudos revelaram no nível internacional (Brusco, 1982; Piore e Sabel, 1984). A pesquisa de Rabelo (1989), por exemplo, encontrou um expressivo esforço de modernização dos pequenos fornecedores do setor mecânico, com intensos investimentos na aquisição de MFCN e nos sistemas de programação. Também E. Leite (1996 e 1997), em pesquisa nacional sobre o setor, identificou uma tendência à difusão das técnicas adotadas nas empresas líderes pelo conjunto do tecido produtivo. A mesma tendência foi detectada por Abreu *et al.* (2000) para o setor de autopeças, assim como no meu estudo sobre a cadeia automotiva, desenvolvido no ABC paulista<sup>10</sup> (Leite, 2003).

Entretanto, é necessário considerar que as relações entre as empresas são complexas, nem sempre indicando cooperação. Por outro lado, no que diz respeito às implicações desse processo para a força de trabalho dos fornecedores, há uma série de registros que apontam no sentido de uma deterioração das condições de trabalho, ainda quando se observa a difusão de estratégias de qualidade pelo conjunto das empresas da cadeia. Com efeito, se por um lado, as empresas líderes vêm se preocupando crescentemente com a qualidade dos produtos de seus fornecedores, o que as leva a implementar um programa, às vezes complexo, de qualificação destes últimos, por outro lado, esse processo *não significa que as técnicas de organização e, principalmente, de gestão do trabalho se universalizem pelo conjunto da cadeia, pelo menos da mesma forma como vêm sendo empregadas nas primeiras*. Ao contrário, uma das principais virtuosidades dos estudos de cadeias tem sido a elucidação da assimetria dos ambientes produtivos que as compõem, seja no que se refere às diferentes parcelas do trabalho que se processam nos diferentes elos da cadeia, seja no que respeita ao conteúdo tecnológico dos itens produzidos, seja no que se relaciona às inovações tecnológicas e organizacionais e, sobretudo, de gestão de pessoal, seja ainda no que diz respeito ao conteúdo do trabalho desenvolvido. Nesse sentido, o mais importante a ser sublinhado é que *a divisão do trabalho entre as empresas gera uma realidade em que as implicações dos novos conceitos de produção para o trabalho são muito diferenciadas entre as várias empresas da cadeia. De fato, se para aquelas que se encontram na liderança, que congregam a parcela mais sofisticada do processo produtivo, eles pressupõem formas de organização do trabalho que se baseiam na polivalência e na formação de grupos e cé-*

---

<sup>10</sup> O ABC Paulista, cinturão industrial de São Paulo, é formado por sete municípios, entre eles Santo André, São Bernardo e São Caetano, que conferiram o nome à região. Nascedouro da indústria automobilística e do movimento conhecido como “novo sindicalismo”, surgido no final dos anos 70, a região consiste até hoje no principal pólo industrial do país.

*lulas de produção e na utilização do trabalho qualificado, o mesmo não acontece nas empresas que conformam os últimos elos da cadeia, em que a falta de conteúdo do trabalho torna-as mais afeitas à utilização de trabalho mal pago, desqualificado, repetitivo, parcelado, organizado muitas vezes em linhas de montagem.*

Na verdade, no que se refere às condições de trabalho, há vários estudos que apontam para um processo de deterioração, conforme se percorre a cadeia à montante, envolvendo manutenção do trabalho repetitivo e desqualificado, aumento dos ritmos, intensificação do controle, perda de benefícios, diminuição dos níveis salariais, precarização do emprego, elevação de incidência de doenças profissionais, etc. (Ramalho, 1994, Ruas e Antunes, 1997; Bresciani, 1997, Carleial, 1997; Leite e Rizek, 1998; Salerno, 1998; Hirata, 1998a; Leite, 2003). Talvez uma das consequências mais graves em termos sociais que esses estudos têm revelado é que com *a tendência generalizada à subcontratação, o trabalho diminui na ponta virtuosa ao mesmo tempo que se expande na ponta precária*<sup>11</sup> da cadeia.

Não se deve desprezar a imbricação desses processos com a divisão sexual do trabalho, lembrando a tendência ao confinamento das mulheres aos postos mais degradados, situados em geral nos últimos elos da cadeia (Leite e Rizek, 1998; Hirata, 1998b), bem como às situações de emprego mais precarizadas (Bruschini, 1997; Segnini, 1998; Abramo, 1997; Posthuma e Lombardi, 1997).

É nesse contexto que se pode entender as conclusões a que chegamos em nossas pesquisas de que, mesmo quando as mulheres têm acesso aos programas de treinamento, isso não significa mudanças mais significativas no conteúdo de seu trabalho. A lógica que os estudos permitem revelar pode ser assim resumida: *“por um lado, como os postos de trabalho femininos são destituídos de conteúdo, as operárias em geral são direcionadas apenas aos cursos comportamentais, pouco frequentando os treinamentos de conteúdo técnico; por outro lado, como a falta de conteúdo de suas tarefas dificulta mudanças mais significativas na organização do trabalho, não se criam condições favoráveis para que os conteúdos desses cursos possam ter implicações importantes na natureza do trabalho; finalmente, como não têm nem formação, nem experiência técnica, elas raramente têm possibilidade de ascender na carreira. Cria-se assim um círculo vicioso que mantém as mulheres confinadas nos mesmos postos desqualificados e destituídos de conteúdo, que a lógica dos programas de treinamento é não só insuficiente para romper como acaba por colaborar para sua perpetuação”* (Rizek e Leite, 1998).

Cumprir lembrar, finalmente, as experiências de consórcio modular *em greenfields*, ou seja, regiões sem tradição industrial e sindical, que, conforme elucida Salerno (1998), inauguradas com a montagem da fábrica de caminhões da Volkswagen em Resende (logo seguida pela Mercedes-Benz em Lorena), se apóiam num

---

<sup>11</sup> É preciso ter presente que essa expansão deve ser entendida em relação à outra ponta da cadeia e não como uma tendência absoluta à expansão do emprego nessas empresas. Na realidade, como demonstram estudos recentes (Cardoso, 2000), a reestruturação tende a promover a eliminação de postos de trabalho por toda a cadeia produtiva. O que estamos assinalando apenas é que essa eliminação é muito maior nos primeiros níveis, aumentando proporcionalmente a concentração do trabalho nos últimos escalões da cadeia.

amplo processo de subcontratação. Embora não se deva desprezar as importantes implicações da montagem da empresa na região para o desenvolvimento econômico local (Ramalho, 2002), não há dúvida de que ela corresponde a uma significativa depreciação da remuneração em relação aos velhos *brownfields*. Analisando o consórcio da Volkswagen no que diz respeito aos contratos de trabalho, Salerno destaca que eles se baseiam numa homogeneização das condições em todas as empresas que fazem parte do consórcio, as quais compreendem um salário significativamente inferior em relação aos praticados nas velhas plantas, localizadas no ABC. Vale notar que, segundo Salerno (1998, p. 324), embora para muitos especialistas a proposta de consórcio modular só poderia ser implantada em países de fraca tradição sindical e com reduzidos direitos de trabalho, é preciso estar alerta para o fato de que se esse modelo se consolidar, “a pressão para a sua exportação crescerá e ele poderá se tornar um tipo de moeda de troca para a redução das restrições historicamente impostas por certas sociedades às empresas com mão-de-obra terceirizada, mesmo que sob a forma de um consórcio”.

O quadro dos efeitos da reestruturação sobre o trabalho não deixa de ser, portanto, sombrio, ainda quando o processo ocorre de forma mais sistêmica. Na verdade, talvez a principal conclusão que esse recorrido histórico nos fornece é de que, ao contrário da expectativa que os estudos iniciais pareciam carregar, de que os efeitos do processo se tornariam socialmente mais desejáveis na medida em que ele fosse se aprofundando, a realidade vem revelando exatamente o oposto, ou seja, quanto mais ele se desenvolve, menos virtuosas parecem ser suas implicações sociais.

Essa realidade se torna ainda mais evidente quando se analisam as tendências recentes do mercado de trabalho, tema que abordaremos no próximo tópico.

### 3. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MERCADO DE TRABALHO

Em conformidade com as tendências internacionais, as implicações da reestruturação brasileira sobre o mercado de trabalho configuram uma realidade de regressão e precariedades. De fato, os estudos têm sublinhado a tendência à desestruturação do mercado de trabalho, qualquer que seja o ponto de vista que se adote: nível de emprego, grau de formalização do trabalho, rendimentos reais. Essa tendência, que já começara a se evidenciar nos anos 80, se acentua brutalmente nos 90. Conforme alerta Mattoso, o desemprego e a precarização que se observam ao longo da década passada “são um fenômeno de amplitude nacional, de extraordinária intensidade e jamais ocorrido na história do país” (Mattoso, 1999, p. 9). O autor adverte que, embora nos anos 80 o desemprego urbano e a ampliação da informalidade já houvessem aparecido com intensidade, como ainda estavam preservadas as estruturas industrial e produtiva, esses fenômenos estavam vinculados às oscilações do ciclo econômico e do processo inflacionário, não adquirindo grande vulto. A si-

tuação se modificou inteiramente a partir dos 90, quando a atividade industrial foi profundamente golpeada pela abertura do mercado: o desemprego disparou, aumentou enormemente a informalidade, o desassalariamento avançou. O aumento do desemprego conferiu ao fenômeno taxas inéditas na história do país, atingido mais de 20% da população economicamente ativa (PEA) em algumas regiões metropolitanas. O aumento da informalidade, *“inverteu depois de várias décadas de extraordinário dinamismo, a capacidade da economia de gerar postos de trabalho não apenas relativamente à elevação da produtividade, mas em termos absolutos”* (Mattoso, 1999, p. 17).

Já no que se refere ao desassalariamento, ele acompanha a tendência ao aumento da informalidade, mas representa em geral situações mais precárias ainda do que o trabalho informal assalariado. De acordo com Pochmann (1999, pp. 2-3), o aumento das ocupações não assalariadas é evidente nos anos 90: no final da década os dados indicavam que para cada dez postos de trabalho abertos, oito não eram assalariados, cabendo destacar ainda que os únicos dois assalariados eram sem registro<sup>12</sup>.

O balanço do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) (2001) sobre *A situação do trabalho no Brasil* vem precisar essa realidade com uma enorme riqueza de dados para o país como um todo. Baseando-se na pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)/Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) e nos levantamentos realizados pela PED (*Pesquisa de Emprego e Desemprego*), com metodologia desenvolvida pelo Dieese e pela Fundação Seade<sup>13</sup> em seis regiões metropolitanas (São Paulo, Belo Horizonte, Distrito Federal, Porto Alegre, Salvador e Recife), o estudo destaca as seguintes tendências para o período:

- 1) A partir 1996, o crescimento do desemprego pode ser verificado em todas as regiões, em movimento que se acentua em 1998 e 1999 (DIEESE, 2001, p. 52). As seis regiões apresentavam uma taxa média de 20,2% de desemprego com uma parcela equivalente a 12,4% da PEA de desemprego aberto, 5,3% de desemprego oculto pelo trabalho precário e 2,5% de desemprego oculto pelo desalento (DIEESE, 2001, pp.71-72).
- 2) A duração média de procura de trabalho, na maioria das regiões, aumentou significativamente. *“Em parte das regiões pesquisadas, como o Distrito Federal e Salvador, a busca por um emprego chegou a levar, em média, um ano ou mais e*

<sup>12</sup> O emprego assalariado no Brasil é regulamentado mediante a carteira de trabalho, um instrumento fornecido pelo Ministério do Trabalho que garante ao trabalhador que tenha seu emprego ai registrado os direitos assegurados em lei, como férias, salário extra pago ao final do ano (13º salário), acesso aos serviços da previdência social, salário mínimo, licença maternidade, etc...

<sup>13</sup> SEADE: Sistema Estadual de Análise de Dados; A PED tem como principais indicadores as taxas de desemprego aberto em 30 dias, de desemprego oculto pelo trabalho precário (que inclui trabalhadores desempregados que exerceram algum tipo de “bico” e buscaram emprego) e de desemprego oculto pelo desalento (que inclui trabalhadores desempregados e que por motivo de desalento não buscaram emprego no período de referência) (Mattoso, 1999, p. 13).

*nas demais localidades, o período também teve crescimento rápido significativo” (DIEESE, 2001, p. 55).*

- 3) Verifica-se em todas as regiões um elevado crescimento do desemprego entre trabalhadores *“com menor nível de instrução que, tradicionalmente, já tendem a ter mais dificuldades para encontrar uma ocupação. Ao mesmo tempo, porém, aumenta o desemprego entre a força de trabalho na idade mais produtiva (25 a 39 anos), na parcela mais madura e experiente (40 anos e mais), entre os chefes de família e até entre os trabalhadores com nível de instrução mais elevado (ensino médio completo ou ensino superior)”* (DIEESE, 2001, p. 56).
- 4) Todas as regiões cobertas pela pesquisa apresentaram crescimento de formas flexíveis de contratação de mão-de-obra, tais como a contratação sem carteira de trabalho assinada, via empresa terceirizada ou de trabalho autônomo (DIEESE, 2001, pp. 63-64).
- 5) A pesquisa detectou *“elevada e generalizada proporção daqueles que trabalham acima da jornada legal de 44h semanais em todas as regiões”* (DIEESE, 2001, p. 67).
- 6) No ano de 1999, entre 46,2% e 60,7% da PEA das seis regiões consideradas se encontravam em situações vulneráveis<sup>14</sup> no mercado de trabalho (DIEESE, 2001, p. 78).
- 7) Os dados indicam elevada concentração de trabalhadores na base da pirâmide do mercado de trabalho, com 80,5% dos assalariados recebendo até cinco salários mínimos apenas (DIEESE, 2001, p. 82); na região metropolitana de São Paulo o poder aquisitivo médio decresceu em 17,9% entre 1989 e 1999 (DIEESE, 2001, p. 84).

Os dados disponíveis para os anos 2000 parecem revelar o aprofundamento desta realidade, pelo menos até 2003. Em 2002 as taxas de desemprego aferidas pela PED indicavam as porcentagens de 19% em São Paulo; 20,7% no Distrito Federal; 15,3% em Porto Alegre; 20,3% no Recife e 27,3% em Salvador.

Buscando dar conta das relações de gênero no mercado de trabalho, o balanço do DIEESE aponta que as desigualdades entre trabalho feminino e masculino são ainda evidentes:

- 1) Os dados indicam um significativo crescimento da inserção das mulheres no mercado de trabalho ao longo da década, alcançando 45% do total da PEA no conjunto das seis regiões em 1999 (DIEESE, 2001, p. 106); o crescente ingresso das mulheres no mercado de trabalho não significa, contudo, maiores facilidades no acesso ao emprego: a proporção de mulheres desempregadas é sempre

---

<sup>14</sup> A pesquisa inclui em tais situações os seguintes grupos de trabalhadores: 1) crianças e adolescentes de 10 a 16 anos desempregados ou ocupados; 2) desempregados com 17 anos e mais; 3) ocupados com 17 anos e mais, em trabalhos mais precários; 4) assalariados sem carteira assinada; 5) autônomos que trabalham para o público; 6) trabalhadores familiares; 7) empregados domésticos.

- superior à dos homens, correspondendo a 50,5% dos desempregados (DIEESE, 2001, p. 110).
- 2) O emprego doméstico ocupa o segundo lugar em importância na ocupação feminina no Brasil, com percentuais entre 17% e cerca de 24% nas regiões estudadas. Esse número mostra tanto a permanência de papéis tradicionais para as mulheres no mercado de trabalho, associados aos cuidados domésticos, como se soma aos indicadores da precariedade da inserção, já que o emprego doméstico apresenta os menores níveis de vínculo formal de trabalho (DIEESE, 2001, pp. 113-114).
  - 3) Elas também estão mais sujeitas a trabalhar em postos vulneráveis do que os homens. De acordo com os dados, a precariedade atinge entre 50% e 40% das ocupadas, enquanto entre os homens a proporção gira em torno dos 30% (DIEESE, 2001, p. 115).
  - 4) Embora aproximadamente a metade dos trabalhadores de ambos os sexos desenvolvam atividades de execução, *“as mulheres estão em maior proporção nas funções não qualificadas em todas as regiões metropolitanas. Enquanto os trabalhadores não qualificados na execução são cerca de 8% entre os homens, no conjunto das mulheres as não qualificadas somam por volta de 20%”* (DIEESE, 2001, pp. 115-116).
  - 5) Os dados evidenciam também que participar da direção das empresas ainda é ocupação masculina: *“Os homens em cargo de direção e gerência e como empresários somam praticamente o dobro do encontrado na ocupação feminina”* (DIEESE, 2001, p. 118).
  - 6) Os diferenciais de rendimentos são ainda muito significativos, com as mulheres ganhando em média 65% do que ganham os homens. Tal desigualdade é observada *“nos rendimentos obtidos pelas mulheres qualquer que seja sua forma de inserção no mercado de trabalho”* (DIEESE, 2001, p. 119).
  - 7) Esses diferenciais se mantêm inclusive quando se consideram as diferenças nas jornadas de trabalho masculina e feminina. A análise dos rendimentos por hora indica que em todas as regiões metropolitanas pesquisadas, o rendimento médio por hora de trabalho delas representa entre 71% e 79% do recebido pelos homens (DIEESE, 2001, p. 121).
  - 8) Também quando se leva em consideração o sexo e a escolaridade, a pesquisa evidencia que as mulheres são pior remuneradas que os homens com o mesmo grau de instrução em todas as regiões: *“Para o trabalho feminino, onze anos de estudo fazem jus à mesma quantia que apenas oito anos, no caso dos homens”* (DIEESE, 2001, pp. 124-125).

Esse quadro é corroborado pela pesquisa de Bruschini e Lombardi (2003), que baseando-se em dados do IBGE, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Ministério da Educação e Cultura (MEC), coincide com o aumento do acesso das

mulheres ao mercado de trabalho. Mas a pesquisa revela também uma mudança no perfil das trabalhadoras –casadas, mais velhas e com filhos– em relação às décadas anteriores. De acordo com as autoras, esse aumento “*é fruto de um intenso processo de modernização e de mudança cultural observados no Brasil a partir dos anos 1970, do qual faz parte a expansão da escolaridade, à qual as mulheres têm cada vez mais acesso*” (Bruschinni e Lombardi, 2003, p. 331). O texto também enfatiza os menores ganhos das mulheres, apesar do aumento dos níveis de escolaridade feminina, que ultrapassam a masculina, especialmente a partir do ensino médio (elas são maioria não só entre o conjunto dos que concluem o ensino médio em geral, incluindo os técnicos e profissionalizantes, como os de nível superior, nos quais representam 60% dos alunos). Segundo Bruschinni e Lombardi, “*as moças concentram-se em algumas áreas do conhecimento –artes, humanas, biológicas e saúde–, o que as qualifica para ocupar os chamados guetos profissionais femininos no mercado de trabalho, ocupações com elevado contingente de mulheres que, devido a essa característica de gênero, detêm menor prestígio e níveis mais baixos de remuneração*” (Bruschinni e Lombardi, 2003: 355). A pesquisa evidencia, entretanto, um importante ingresso das mulheres em ocupações mais qualificadas e mais bem remuneradas em relação ao mercado de trabalho como um todo o que, segundo as autoras, poderia estar contribuindo para a diminuição da desigualdade salarial entre homens e mulheres no mercado de trabalho

Da mesma forma que a discriminação de gênero, os estudos apontam também para a discriminação de raça no mercado de trabalho como um dos alicerces da desigualdade social brasileira. As principais conclusões do balanço do DIEESE a esse respeito são:

- 1) Os negros estão mais sujeitos ao desemprego, permanecem mais tempo nesta situação e quando têm trabalho, lhes são reservados os postos de menor qualidade, *status* e remuneração (DIEESE, 2001, p. 128).
- 2) As dificuldades de inserção dos negros no mercado de trabalho não podem ser explicadas pelos diferenciais de escolaridade entre os negros e os não negros: “*Em todas as regiões para as quais é possível uma comparação, é nítido que os negros apresentam taxas de desemprego maiores que as verificadas para o não negro com igual escolaridade, à exceção do Distrito Federal no segmento de nível superior*” (DIEESE, 2001, pp. 135-136).
- 3) Os negros estão em maior proporção no contingente de trabalhadores que não possuem carteira de trabalho assinada (DIEESE, 2001, p. 137).

As mesmas tendências são detectadas na pesquisa de Bruschinni e Lombardi, que sublinha a situação especialmente desvantajosa das trabalhadoras negras, que ganham menos e ocupam as posições mais frágeis do mercado de trabalho. Como ressaltam as autoras, “*no mercado de trabalho, as mulheres negras predominam nas piores ocupações, como o emprego doméstico e seus rendimentos são os mais*

*baixos de todas as categorias raciais. Além disso, 60% das famílias chefiadas por mulheres negras têm renda inferior a um salário mínimo*” (Bruschinni e Lombardi, 2003, p. 328).

Finalmente, os estudos indicam a difícil situação dos jovens (trabalhadores entre 16 e 24 anos), 60% dos quais se encontram no mercado de trabalho “*na condição de ocupados e, principalmente, de desocupados*” (DIEESE, 2001, p. 145). A análise dos dados revela que a inserção dos jovens tem forte característica de precariedade, com presença significativa de indivíduos ocupados sem contrato de trabalho e proteção da legislação trabalhista. O quadro da precariedade do trabalho juvenil se completa com os baixos rendimentos, em média entre 38,3% e 55,6% do rendimento médio mensal do total dos ocupados com mais de 16 anos nas diferentes regiões estudadas (DIEESE, 2001, p. 158).

A realidade do mercado de trabalho aponta, portanto, para um quadro de agravamento, indicando um sério processo de aprofundamento das desigualdades sociais do país. Fruto tanto das políticas macroeconômicas que vêm orientando o processo de reestruturação produtiva, como das estratégias empresariais de competitividade, ele revela um grave processo de regressão social, difícil de ser revertido.

Tal quadro se agrava ainda mais quando contemplamos as recentes contribuições dos estudos longitudinais que buscaram olhar a reestruturação a partir da trajetória dos trabalhadores dispensados das empresas. Com efeito, utilizando-se de uma metodologia inovadora que permite identificar o destino dos trabalhadores demitidos, esses estudos (Cardoso, 2000; Cardoso, Comin e Guimarães, 2001) trouxeram uma enorme contribuição às pesquisas sobre reestruturação produtiva e mercado de trabalho ao conectar a análise de processos e mercados de trabalho e elucidar que *quanto mais sistêmico o processo de reestruturação, maior a dificuldade dos demitidos em voltar a conseguir emprego formal seja no mesmo, seja em outros ramos industriais*.

Esses estudos têm evidenciado o caráter “*estruturalmente predatório*” (Cardoso, 2000, p. 70) dos setores mais inovadores da indústria brasileira em relação a sua força de trabalho, ao elucidar um aspecto que as taxas de rotatividade –que, conforme esclarecemos anteriormente, tenderam à diminuição ao longo da década passada– não revelam: que os trabalhadores que perdem seus empregos dificilmente conseguem voltar ao setor ou mesmo ao segmento formal da economia. Conforme sublinha Cardoso (2000, p. 65), “*o desemprego significa, quase sempre, exclusão*”. O estudo de Cardoso desvenda um poderoso processo de precarização das condições de vida e de trabalho “*de crescentes contingentes de trabalhadores, obrigados a se converter profissionalmente e a buscar novas chances de sobrevivência num mercado de trabalho cada vez mais hostil*”.

Trabalhando com dados relativos aos trabalhadores empregados nas indústrias de material de transporte da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) que cobrem o período que vai de janeiro de 1989 a dezembro de 1995, a pesquisa de Car-

doso traz à tona que, no final do período, apenas 30% das pessoas que se encontravam empregadas em 1989 continuavam empregadas no setor; 6,5% tinham migrado para outras metalúrgicas e outro tanto se encontrava em outras atividades. Conforme sublinha Cardoso “o fato realmente notável é que quase metade (47%) tinha sido expulso não só do segmento de material de transportes, mas do setor formal como um todo” (Cardoso, 2000, p. 69).

O autor sublinha o resultado dessa tendência: “em suma, a maior parte perderá o emprego no curso de 7 anos, e parte substancial dos que perderem não retornarão a outro emprego formal no mesmo período, sobretudo os demitidos das montadoras” (grifos de Cardoso, 2000, p. 73).

O estudo traz à tona ainda a difícil situação para os demitidos que conseguem se manter no mercado formal, marcada por uma alta instabilidade. De fato, os dados da pesquisa revelaram que quase metade dos demitidos no início do período “que tinham conseguido sobreviver no mercado formal de trabalho em 1995 tiveram quatro ou mais vínculos empregatícios de 1989 até ali” (Cardoso, 2000, p. 80).

Tendências ainda mais perversas foram encontradas no setor químico da Bahia no período entre 1989 e 1997, conforme revelam Cardoso, Comin e Guimarães (2001). Comparando com os achados do setor de material de transportes da RMS, o estudo elucida que tal como nesse último setor, a exclusão do mercado de trabalho formal seria o destino mais provável dos que perderam seus empregos. Mas, alertam, “ela é ainda maior na química moderna da Bahia, onde inclui quase a metade da coorte observada” (Cardoso, Comin e Guimarães, 2001, p. 41).

As conclusões do estudo apontam para um perverso movimento de dilapidação das habilidades e qualificações dos trabalhadores que se encontram na ponta do processo de reestruturação produtiva do país. Revelam, por outro lado, o trágico destino da grande maioria dos trabalhadores que perdem seus empregos nessas indústrias: a exclusão do mercado de trabalho formal. Como concluem os autores, “o trabalho operário é efêmero e instável, e não serve sequer de ponte a outros setores industriais. Ao contrário, parece, com raras exceções, vedar-lhes acesso” (Cardoso, Comin e Guimarães, 2001, p. 47).

O avanço dos estudos sobre mercado de trabalho não deixa, pois, margem a dúvida: um grave processo de precarização das condições de vida e de trabalho, bem como de exclusão social, acompanha a reestruturação produtiva que vem sendo desencadeada a partir dos anos 1980, mas sobretudo, a partir das políticas econômicas colocadas em prática com a abertura do mercado nos anos 90. Marcado por profundas desigualdades de gênero, raça e idade, esse processo afeta desigualmente homens e mulheres, brancos e negros, jovens e adultos, punindo especialmente os setores mais vulneráveis. Sem dúvida, a face pior desse processo consiste na conclusão de que, ao contrário do que supunham os primeiros estudos, em vez de consequência do caráter parcial da reestruturação, a precarização e a exclusão emergem como tendências estruturais do processo, agravando-se tanto mais quanto mais ele se aprofunda.

#### 4. CONCLUSÃO

A análise da reestruturação produtiva no Brasil elucida um processo já longo de transformações que, se por um lado, acompanharam as tendências e injunções internacionais, elas revelam, por outro lado, características da cultura empresarial e sindical brasileira, bem como das singularidades que marcam a inserção do país na economia globalizada. É só nesse contexto que se pode entender as resistências patronais em adotar o trabalho em equipe e a participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo, bem como as reações desses últimos à incorporação individual proposta pelas empresas. É também a partir dele que se evidencia o caráter parcial e reativo do processo em grande parte dos setores que compõem o complexo industrial brasileiro.

Se esses aspectos puderam ser interpretados durante algum tempo como a causa das implicações sociais preocupantes sobre o mercado de trabalho, os estudos atuais já não deixam mais margem a dúvidas: a precarização do trabalho e a desestruturação do mercado de trabalho parecem inerentes ao processo. Na verdade, a conclusão que se tira do conjunto de estudos sobre o processo indica que *a reestruturação produtiva caminha “pari passu” à precarização do trabalho, bem como dos vínculos de emprego.*

Não só a utilização de novas tecnologias sem a devida diminuição da jornada de trabalho, como a mudança da organização industrial, com a tendência de terceirização de parcelas importantes dos processos de produção das grandes empresas vão impactar gravemente o mercado de trabalho: os níveis de emprego diminuem, as condições de trabalho pioram, os vínculos empregatícios se fragilizam, a instabilidade aumenta. Nesse quadro, os grupos mais vulneráveis do mercado de trabalho como as mulheres, os negros e os jovens são os mais afetados, a um só tempo colocando a nu e aprofundando os alicerces da desigualdade social brasileira.

#### BIBLIOGRAFIA

- ABRAMO, L. (1990): “Novas tecnologias, difusão setorial, emprego e trabalho no Brasil: um balanço”, *BIB- Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais*, núm. 30. Rio de Janeiro: Vértice/ANPOCS.
- ABRAMO, L. (1997): “Imagens de gênero e políticas de recursos humanos na modernização produtiva”, *São Paulo em Perspectiva*, núm. 11. São Paulo: Fundação Seade.
- ABRAMO, L. (1999): *O resgate da dignidade. Greve metalúrgica e subjetividade operária*. São Paulo: Unicamp.
- ABREU, A. (1993): “Mudança tecnológica e gênero no Brasil”, *Novos Estudos Cebrap*, núm. 35. São Paulo: Cebrap.
- ABREU, A. et al. (2000): “Produção flexível e relações interfirmas: a indústria de autopeças em três regiões do Brasil”, em A. Abreu [org.]: *Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: UFRJ.

- BONELLI, R. (1999): "A reestruturação industrial brasileira nos anos 90: Reação empresarial e mercado de trabalho", em A. Posthuma [org.]: *Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil*. Brasília: OIT/Ministério do Trabalho e Emprego.
- BRESCIANI, L. (1997): "Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro", em M. Leite [org.]: *O trabalho em movimento*. Campinas: Papyrus.
- BRUSCHINI, C. (1997): *Trabalho das mulheres no Brasil: Continuidade e mudança no período 85-95*. (Relatório de pesquisa). OIT.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. (2003): "Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990", em M. Maruani e H. Hirata [org.]: *As novas fronteiras de desigualdade. Homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: Senac.
- BRUSCO, S. (1982): "The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics*, núm. 6. Cambridge.
- CARDOSO, A. (2000): *Trabalhar, verbo transitivo*. Rio de Janeiro: FGV.
- CARDOSO, A. (2001): "A nova face da indústria automobilística brasileira", *Novos Estudos Cebrap*, núm. 61. São Paulo: Cebrap.
- CARDOSO, A.; COMIN, A.; GUIMARÃES, N. (2001): "Os deserdados da indústria: reestruturação produtiva e trajetórias intersetoriais de trabalhadores demitidos da indústria brasileira", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 7, núm. 13. Buenos Aires.
- CARLEIAL, L. (1997): "Reestruturação industrial, relação entre firmas e mercado de trabalho: as evidências na indústria eletroeletrônica na Região Metropolitana de Curitiba", em L. Carleial e R. Valle [org.]: *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec/ABET.
- CARVALHO, R. (1987): *Tecnologia e trabalho industrial*. Porto Alegre: L&PM Editores.
- CARVALHO, R.; SCHMITZ, H. (1990): "O fordismo no Brasil", *Novos Estudos Cebrap*, núm. 27. São Paulo: Cebrap.
- CARVALHO, R. (1992): *Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho de terceiro?* (Textos para Discussão, núm. 12). Campinas: IG/Unicamp.
- CASTRO, N. (1993): "Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japaização de ocasião?", *Novos Estudos Cebrap*, núm. 37. São Paulo: Cebrap.
- CORIAT, B. (1994): *Pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro: UFRJ/Revan.
- DIEESE (2001): *A situação do trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE.
- FERRO, J. (1992): "A produção enxuta no Brasil", em Womack *et al.*: *A máquina que mudou o mundo*. São Paulo: Campus.
- FLEURY, A. (1983): "Rotinização do trabalho: o caso das indústrias metalúrgicas", em A.C. Fleury e N. Vargas [org.]: *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, A. (1985): "Organização do trabalho na indústria: Recolocando a questão nos anos 80", em M.T. Fleury e R.M. Fischer [org.]: *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, A. (1988): *Análise a nível de empresa dos impactos da microeletrônica sobre a organização da produção e do trabalho*. (Mimeo). São Paulo: USP/DEP.
- FLEURY, M. (1993): "The Culture of Quality and the Management of Human Resources", em J. Humphrey [org.]: *IDS Bulletin*, vol. 24, núm. 2. Brighton: IDS/University of Sussex.
- GITAHY, L. (1983): *Crise, trabalho e (des)emprego*. (Mimeo). São Paulo: Cedec.

- GITAHY, L.; RABELO, F. (1991): *Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da indústria de autopeças*. (Textos para Discussão, núm. 11). DPCT/IG/Unicamp.
- GITAHY, L.; BRESCIANI, L. (1998): *Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística brasileira*. (Textos para Discussão, núm. 24). DPCT/IG/Unicamp.
- GUIMARÃES, A. (1993): "Sueños muertos, nuevos sueños: fordismo, recesión y tecnología en Brasil", en R. Dombois e L. Pries [org.]: *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*. Caracas: Fescol/Nueva Sociedad.
- HIRATA, H. (1983): "Receitas japonesas, realidade brasileira", *Novos Estudos Cebrap*, núm. 2. São Paulo: Cebrap.
- HIRATA, H. (1994): "Da polarização das qualificações ao modelo da competência", en C. Ferretti, D. Zibas, F. Madeira e M.L. Franco [org.]: *Novas tecnologias, trabalho e educação. Um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes.
- HIRATA, H. (1998a): "Reorganização da produção e transformações do trabalho: Uma perspectiva Norte/Sul", en A. Carvalho Neto e R. Alves de Carvalho [org.]: *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 1990*. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho/PUC/Minas.
- HIRATA, H. (1998b): "Restructuration industrielle et division sexuelle du travail: une perspective comparative", *Revue Tiers Monde*, núm. 154. (Monográfico sobre "Les transformations du travail (Amérique Latine, Asie)"). Paris: Presses Universitaires de France.
- HIRATA, H. et al. (1992): "Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: Elementos para uma discussão do caso brasileiro", en *Gestão da qualidade, tecnologia e participação*. (Cadernos Codeplan 1). Brasília.
- HUMPHREY, J. (1982): *Fazendo o "milagre". Controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*. Petrópolis: Vozes/Cebrap.
- HUMPHREY, J. (1990): "Adapting the 'Japanese Model' to Brazil", en *Seminário Internacional Autour du Modèle Japonais*. Paris.
- HUMPHREY, J. (1991): *Japanese Methods and the Changing Position of Direct Production Workers: Evidence from Latin America*. Brighton: IDS/University of Sussex, Falmer.
- HUMPHREY, J. (1994): *O impacto das técnicas japonesas de administração na indústria brasileira*. Brighton: IDS/University of Sussex.
- LEITE, E. (1993): "Uma escola em cada empresa?", *Seminário Reestruturação produtiva, reorganização do trabalho e relações industriais*. São Paulo: Cebrap.
- LEITE, E. (1996): "Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil", en L. Bruno [org.]: *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Atlas.
- LEITE, E. (1997): "Reestruturação industrial, cadeias produtivas e qualificação", en L. Carleial e R. Valle [org.]: *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec/ABET.
- LEITE, M. (1994): *O futuro do trabalho. Novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta.
- LEITE, M. (1995): "Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos no Brasil", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, núm. 1. México: ALAST.
- LEITE, M. (2003): *Trabalho e sociedade em transformação. Mudanças produtivas e atores sociais*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- LEITE, M.; SILVA, R. (1991): "Tecnologia moderna e relações de trabalho conservadoras: A contradição brasileira?", en M. Leite e R. da Silva [org.]: *Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência*. São Paulo: Iglu/Ildes/Labor.

- LEITE, M.; SHIROMA, E. (1995): “Novas tecnologias, qualificação e capacitação profissional: Tendências e perspectivas na indústria metalúrgica”, *Em Aberto*, núm. 65. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto.
- LEITE, M.; RIZEK, C. (1998): “Cadeias, complexos e qualificações”, em M. Leite e M. Neves [org.]: *Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho*. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST.
- MATTOSO, J. (1999): *O Brasil desempregado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- PELIANO, J. et al. (1987): *Automação e trabalho na indústria automobilística*. Brasília: UnB.
- PIORE, M.; SABEL, C. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- POCHMANN, M. (1999): “O mundo do trabalho em mudança”, em Nabuco e Carvalho Neto [org.]: *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: PUC-Minas/IRT.
- POSTHUMA, A. (1990): “Japanese Production Techniques in Brazilian Automobile Components Firm: A Best Practice Model Basis for Adaptation”, *Conferência On the Organization and Control of the Labor Process*. Birmingham: Aston University.
- POSTHUMA, A.; LOMBARDI, M. (1997): “Mercado de trabalho e exclusão social da força de trabalho feminina”, *São Paulo em Perspectiva*, núm. 11. São Paulo: Fundação Seade.
- RABELO, F. (1989): *Automação, estrutura industrial e gestão da mão-de-obra: o caso da introdução das máquinas ferramentas com comando numérico na indústria metal-mecânica*. (Dissertação de mestrado). Campinas: IE/Unicamp.
- RAMALHO, J. (2002): “Novas formas de desenvolvimento industrial, desenvolvimento regional e os impactos sobre as relações de trabalho”, *II International Conference Cebrap/ILAIS*. São Paulo.
- RIZEK, C.; LEITE, M. (1998): “Dimensões e representações do trabalho fabril feminino”, em L. Abramo e A. Abreu [org.]: *Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho*. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST.
- RUAS, R. (1992): “Notas acerca da implantação de programas de qualidade e produtividade em setores industriais brasileiros”, *II Reunión da Red Franco-Latinoamericana sobre Trabajo y Tecnologías*. Buenos Aires.
- RUAS, R.; ANTUNES, E. (1997): “Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação”, *São Paulo em Perspectiva*, vol 11, núm. 1. São Paulo: Fundação Seade.
- SALERNO, M. (1985): “Produção, trabalho e participação: CCQ e kamban numa nova imigração japonesa”, em M.T. Fleury e R.M. Fischer [org.]: *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- SALERNO, M. (1990): “Modelo japonês, trabalho brasileiro”, *Seminário Internacional A-tour du Modele Japonais*. Paris.
- SALERNO, M. (1991): *Flexibilidade, organização e trabalho operário: elementos para análise da produção na indústria*. (Tese de doutorado). São Paulo: Poli/USP.
- SALERNO, M. (1998) “Restructuration de la production et travail dans les entreprises installées au Brésil”, *Revue Tiers Monde*, núm. 154. (Monográfico sobre “Les transformations du travail (Amérique Latine, Asie)”. Paris: Presses Universitaires de France.
- SEGNINI, L. (1998): “Relações de gênero no trabalho bancário no Brasil”, em N. Castro e Cl. Dedecca [org.]: *Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho*. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST.

Leite, M.

*Reestruturação produtiva e mercado de trabalho...*

SILVA, E. (1991): *Refazendo a fábrica fordista*. São Paulo.

TAULE, J. (1984): *Microelectronics Automation and Economic Development: The Case of Numericallycontrolled Machine tools in Brazil*. (Tese de doutorado). New York: New School of Social Research.

VALLE, R. (1995): “As empresas industriais brasileiras diante de suas necessidades de mão-de-obra: A influência da qualidade do emprego”, *XX Reunião Anual da ANPOCS*. Caxambu.

WOMACK, J. *et al.* (1992): *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus.