



**O TRABALHO ATÍPICO E A INSTABILIDADE PROFISSIONAL NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA: uma análise no setor de processos industriais da montadora alfa**

Pedro Luiz Maitan Filho<sup>1</sup>  
Janaina Machado Simões<sup>2</sup>

## RESUMO

As transformações nos vínculos trabalhistas têm sido abordadas na literatura da Administração como um fenômeno relacionado à flexibilidade industrial implantada pelas montadoras nas últimas décadas. Assim, as modalidades de contratações menos estáveis e a desregulamentação do trabalho nas fábricas modernas têm ocupado um espaço cada vez maior nos estudos organizacionais. Tendo isso em vista, este artigo tem por objetivo analisar as configurações de vínculos trabalhistas no setor de processos industriais da montadora ALFA. O estudo foi realizado a partir de uma perspectiva qualitativa, com entrevistas semiestruturadas feitas com engenheiros de processo na unidade do Grupo no Brasil. Os resultados da pesquisa de campo mostraram que características da precarização do trabalho sobressaem-se na região onde a montadora está instalada. O aumento das terceirizações e dos contratos temporários nos últimos cinco anos – além de uma baixa participação sindical – tem acentuado o temor dos engenheiros quanto à instabilidade da organização e o permanente receio de novas demissões sem datas programadas.

**Palavras chave:** trabalho atípico, instabilidade, indústria automobilística

## ABSTRACT

*Changes in employment arrangements in the automotive industry have been addressed in the literature of Administration as a phenomenon linked to industrial flexibility adopted by automakers in recent decades. Less stable hiring procedures and the deregulation of work in modern factories have occupied more space on the agenda of organizational studies. With this in mind, this article aims to characterize the labor settings on the industrial processes area of ALFA automaker. The field study was conducted from a qualitative perspective, with semi-structured interviews with process engineers in the Group's unit in Brazil. Field survey results showed that labor precariousness of features stand out in the region where the automaker is installed. The increase in outsourcing and temporary contracts in the last five years - plus low syndicate participation - has increased the fear of engineers about the instability of the organization and the apprehension of layoffs without scheduled dates.*

**Keywords:** atypical work, instability, automotive industry

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e Doutorando em Administração pela Unigranrio. E-mail: maitan.pedro@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas e Professora do Departamento de Administração e Turismo e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. E-mail: janainamsimoes@gmail.com.

## 1. Considerações Iniciais

As transformações nos vínculos trabalhistas na indústria automobilística têm sido comparadas na literatura a uma espécie de laboratório das relações de trabalho (RODRIGUES, 2002). Em abordagens sob diferentes problemáticas, em comum, os estudos organizacionais admitem um contexto de mudanças cada vez mais rápidas nas montadoras. Do ponto de vista dos vínculos estabelecidos pelos trabalhadores, essa situação tem sido estudada em termos de instabilidade no emprego, da ampliação de subcontratações e terceirizações, e da perspectiva pela proliferação do trabalho atípico (NEVES, 2011) em diversas montadoras instaladas no país.

Sendo um setor notadamente vulnerável às variações do mercado (SCAVARDA e BARBOSA, 2005), predomina entre os trabalhadores um temor (BERNANDO, NOGUEIRA e BULL, 2011) quando à instabilidade do emprego nas montadoras. Situação que tem sido acentuada desde os anos 1990 por regimes de trabalho sazonais marcados ou por férias coletivas, ou por jornadas extras, ou ainda por licenças forçadas em períodos de retração (Castro, 1995). Devido principalmente à flexibilidade produtiva e à crescente customização dos veículos (Hashimoto, 2013), acaba ocorrendo no setor automotivo uma alternância de demandas operacionais em curtos períodos; isso tem reforçado a incerteza quanto ao futuro profissional das pessoas.

Nas últimas décadas os vínculos de trabalho tem se caracterizado por um achatamento estrutural devido ao aumento na contratação de terceirizados e subcontratados (Marcelino, 2006). Os Grupos automotivos transferem assim os problemas trabalhistas oriundos da flexibilidade industrial para a gestão de fornecedores ou consultorias técnicas. Essa conjuntura tem descrito um quadro de desregulamentação institucional entre as empresas prestadoras de serviços e os fabricantes de veículos (EYCK, 2003). No interior das fábricas, a escassez de novas vagas tem mercantilizado (PINTO, 2012) ainda mais a concorrência pelos postos de trabalho remanescentes.

Ainda que mais qualificados tecnicamente ou mais instruídos quanto à escolaridade (TANIGUTI, 2010), os trabalhadores das montadoras pertencem a uma classe gradativamente menos protegida do ponto de vista da seguridade profissional (NASCIMENTO e SEGRE, 2009). A proliferação do trabalho atípico (Neves, 2011) em fábricas instaladas em diferentes regiões do Brasil tem resultado em maiores níveis de desmobilização trabalhista (ALMEIDA, 2008). Na prática, isso tem resultado em frequentes cortes de benefícios, em imposição de salários menores e em redução da participação sindical no setor (Fonseca, 2001).

O presente artigo tem por objetivo analisar as configurações de vínculos trabalhistas no setor de processos industriais da montadora ALFA. Foi realizado um recorte temporal nos últimos cinco anos, a fim de se levantar dados mais recentes sobre os fenômenos inscritos nesta temática. Os dados empíricos investigados referem-se aos vínculos trabalhistas praticados pela empresa no setor de processos industriais entre 2008 e 2013. Por meio desse levantamento a presente pesquisa pretende contribuir com as novas discussões em torno das práticas organizacionais adotadas em um período de retração e instabilidade. Igualmente, pode lançar luz sobre a desregulamentação do trabalho no setor automotivo, inclusive em virtude da crescente desmobilização sindical.

## **2. As discussões sobre os vínculos de trabalho na indústria automobilística**

O trabalho na indústria automotiva tem sido discutido sob diferentes enfoques que, em comum, admitem um contexto de mudanças organizacionais cada vez mais rápidas. Esse é o argumento do estudo realizado por Scavarda e Barbosa (2005, p.361), ao afirmarem que *as transformações, a diversificação do mercado [...] e a redução do ciclo de vida dos veículos* impactam diretamente nas montadoras, tendo importantes efeitos sobre o contingente operacional.

A adoção de arranjos formados por maior número de pessoas terceirizadas nas fábricas tem constituído uma forma subjetiva de precarização e alienação do trabalho industrial (CODO, 2004; ANTUNES, 2005). Essa conjuntura também tem sido analisada a partir de situações onde os trabalhadores são constantemente coagidos ou pressionados, gerando incertezas quanto ao futuro profissional (ALVES, 2005).

### **2.1. Características do trabalho atípico nas montadoras**

O estudo de Hashimoto (2013) aborda algumas tendências na indústria automotiva que dão a dimensão da problemática das mudanças nos vínculos trabalhistas no setor. Segundo este autor, o campo automotivo se reconstrói em um cenário onde a potencialização do lucro estará sujeito à adoção de sistemas produtivos: descentralizados, flexíveis, com reduzido *lead time* em linha de montagem, orientados pelo *e-commerce* e com enfoque na customização veicular. Esses elementos aparecem com recorrência em outros estudos organizacionais lotados na indústria automotiva. As formas de contratação, neste caso, também acompanham a tendência da desregulamentação, da sazonalidade, do curto prazo e da precariedade.

Os argumentos de Scavarda e Barbosa (2005) e Hashimoto (2013) apontam para um cenário em que organização do trabalho na indústria automobilística tende a adquirir

características tecnológicas, condições mais instáveis e frequentes reestruturações conforme as variações do mercado. Segundo Ferreira (2007) o período conhecido como terceira revolução tecnológica e científica tem influenciado decisões acerca dos novos modelos de gestão nas montadoras, e acentuado a complexidade da organização da força de trabalho em modelos conhecidos como híbridos:

Na realidade, o modelo híbrido de organização do trabalho é uma grande mistura dos modelos organizacionais que se tornaram específicos de cada cadeia produtiva nas respectivas montadoras de veículos. As especificidades dos sistemas produtivos e as particularidades dos produtos contribuíram para a formação destes modelos mistos. (FERREIRA, 2007, p.32)

A importância relativa das operações automatizadas em relação às manuais, de acordo com Gorender (1997), desencadeou na indústria um efeito prejudicial à criação de novos postos de trabalho desde os anos 1990. Isso resultou em uma sobrecarga laboral para o remanescente nas fábricas. Apontada tradicionalmente como uma forma de reação das montadoras à elevada competitividade (FONSECA, 2001), a adequação do trabalho às novas tecnologias descaracterizou a contribuição humana nas linhas de montagem, desagregando parte da força operária. Segundo Ferreira (2007), essas transformações nas configurações estruturais recentes ao longo da cadeia produtiva explica o uso alternado da força de trabalho, e os discursos dos gestores incluem essas adaptações nos programas de superação aos desafios enfrentados no mercado automobilístico.

Os vínculos de trabalho na indústria em geral, segundo Azevedo e Tonelli (2014), são representados pelos diferentes tipos – estabelecidos em legislações em vigor – de inserção do trabalhador no mercado de trabalho. Dentre as diversas possibilidades de contratações, os autores citam as seguintes: por tempo determinado, por tempo indeterminado, terceirizado, subcontratado, por tempo parcial, por contratação de pessoa jurídica, cooperado etc. No campo automotivo, Eyck (2003) discute a ampliação desses vínculos de trabalho como uma situação complexa para os trabalhadores, tendendo a uma desregulamentação em plantas automotivas de diversos grupos empresariais.

Segundo Marcelino (2006), as montadoras aparecem com destaque em uma conjuntura de precarização dos vínculos de trabalho na indústria brasileira. A autora argumenta que os diferentes tipos de subcontratação e terceirização se tornaram elementos estruturadores da configuração do trabalho no Brasil. Ao contrário de países como a França, onde os vínculos com terceirizados tendem a ser menos intensos no contexto automotivo. Um efeito notável desse sistema, segundo a autora, é a *desmobilização da resistência dos trabalhadores por um conjunto de políticas de cunho neoliberal que permitem a desregulamentação do mercado de trabalho e tornam a legislação um tanto quanto permissiva* (MARCELINO, 2006, p.05).

A tendência aos vínculos trabalhistas mais desregulamentados, surgidos a partir da flexibilização da produção, tem configurado, para Neves (2011), uma categoria de trabalho atípico: as fábricas são deslocadas estrategicamente para regiões ermas, onde as condições de trabalho são menos estáveis do que nos centros de maior atividade industrial. O estudo de Fonseca (2001) argumenta que o aumento da automação – ao diluir a interferência humana – tornou secundária a procura por trabalhadores com experiência ou conhecimentos específicos e, em consequência disto, liberou as empresas para se instalarem em locais sem tradição sindical ou histórico de ações trabalhistas:

Por um lado, as empresas foram capazes de reduzir níveis salariais e diminuir benefícios relacionados ao tempo de serviço escolhendo áreas de baixos salários e contratando novos trabalhadores. Por outro lado, as empresas conseguiram também limitar a influência dos sindicatos no processo de produção (FONSECA, 2001, p. 21).

A influência regional também foi mencionada no estudo realizado por Almeida (2008) sobre os diferentes momentos de participação do sindicato na indústria metal-mecânica. Ao analisar as mudanças ocorridas entre a atuação sindical atual e aquela que demarcou os *tempos do populismo* (ALMEIDA, 2008, p. 279), o fator desagregação dos movimentos por região apareceu como um importante elemento. Segundo a autora, em áreas onde os grandes estabelecimentos do setor mecânico e automobilístico marcam o perfil do parque industrial, existe também uma maior incidência de movimentos trabalhistas – inclusive as greves. Sendo assim, a diluição das montadoras para outras localidades pode ter representado uma estratégia para reduzir formas de pressão e regulação sobre os vínculos de trabalhos no contexto automotivo.

A dimensão do trabalho atípico caracterizada aqui, portanto, compõe uma linha teórica para sustentação do levantamento empírico realizado nesta pesquisa. A relação entre empresa e sindicatos, bem como a impressão dos trabalhadores sobre eventuais imposições de condições adversas de trabalho, constituem importantes elementos para a identificação do trabalho atípico no estudo de campo. A migração de grupos industriais para regiões sem tradição sindical pode indicar uma estratégia que vem sendo ampliada como forma de desmobilização da causa trabalhista.

## **2.2. A instabilidade dos vínculos de trabalho na indústria automobilística**

A relação entre instabilidade da indústria e condições de trabalho foi abordada em um estudo realizado por Schreurs *et al.* (2012) com 56 trabalhadores. Nesta pesquisa, fatores como níveis de estresse no trabalho e incertezas advindas da gestão dos supervisores de área foram avaliados como subprodutos das flutuações da confiança no emprego. Como resultado, portanto, o estudo mostrou como a instabilidade na função ocasiona a perda de performance nas atividades profissionais. Segundo Schreurs *et al.* (2012), pesquisas nessa

temática têm se multiplicado devido à crise vivida pela indústria desde meados de 2007. Surgiu assim, para os autores, um ambiente propício a discussões sobre as novas condições de trabalho em um ambiente comprometido por frequentes mudanças organizacionais.

A instabilidade dos vínculos trabalhistas na indústria foi abordada por Nascimento e Segre (2009) como um prolongamento da reformulação de leis do trabalho. As características apontadas pelas autoras são as formas alternativas de contratação, justificadas normalmente como atendimento a oscilações econômicas ou à competitividade industrial. Conforme analisa Eyck (2003), essa condição leva a um contexto em que as empresas subcontratadas se ligam às maiores por meio de contratos flexíveis. Desta forma, elas reduzem a estabilidade social e econômica das pessoas, ampliando assim a vulnerabilidade à exploração e a baixa regulação sobre o trabalho (EYCK, 2003, p.III). Essa condição tem sido comparada a uma espécie de laboratório das relações de trabalho (RODRIGUES, 2002, p.155); em virtude, inicialmente, das transformações ocorridas nos anos 1990 e, num segundo momento, pelas perspectivas de mudanças tanto em nível nacional quanto internacionalmente.

Para Lemos os novos traços do *trabalho tem na empregabilidade sua melhor tradução* (LEMOS *et al.*, 2011, p. 587). A concepção do emprego em processos tecnológicos, de acordo com Fonseca (2001), passa a considerar uma força de trabalho com escolaridade mais avançada, que possua capacidade de aprender informações novas e aptidão para aplicá-las em níveis mais complexos de atividades. O sistema fabril automotivo tende a contratar com trabalhadores que dependam menos de leis e de procedimentos formais (NAVARRO e PADILHA, 2007). Desta forma, a ampliação de formas mais voláteis de contratação (PINTO, 2012) tem sido considerada como fator para a concorrência individualizada e fragmentação do senso de coletividade na rotina de trabalho:

Foram feitas alterações na organização do trabalho, concomitantes à exigência de novos perfis de qualificação profissional e educacional aos trabalhadores. Em termos conclusivos, a presente análise evidencia como tais perfis – articulados a métodos gerenciais de avaliação em processos de contratação e promoção – têm fragmentado o coletivo de trabalhadores nas empresas, mercantilizando as relações que estabelecem entre si no cotidiano de trabalho (PINTO, 2012, p. 535)

O estudo de Bernardo, Nogueira e Bull (2011) aprofundou a questão da ruptura da coletividade laboral a partir de um estudo que focalizou a ameaça do desemprego sobre trabalhadores na indústria automobilística. Utilizando uma metodologia com abordagem etnográfica, esses autores coletaram dados empíricos por meio de observações e entrevistas abertas com pessoas de duas montadoras. Os resultados dessa pesquisa mostraram que, escondido atrás de uma aparente condição favorável proporcionada pelo emprego, *há um lado perverso no cotidiano no trabalho [...] com alusões ao temor pelo*

*desemprego* (BERNANDO, NOGUEIRA e BULL, 2011, p. 87). Ainda segundo o mesmo estudo, o quadro configura uma situação de violência psicológica, acentuada por pressões e humilhações a que os trabalhadores se submetem num período de insegurança do mercado.

Segundo Castro (1995), o sentimento de insegurança nas montadoras acompanhou o movimento da flexibilidade iniciado nos anos 1990, viabilizado por admissões e demissões sazonais, frequentes férias coletivas, licenças remuneradas em períodos de retração ou ainda de horas extras em momentos de aquecimento do consumo. A intensificação das jornadas de trabalho, conforme argumentara o autor, não representou confiança na manutenção do emprego na visão dos trabalhadores. O discurso da flexibilidade produtiva, portanto, garantiu o retorno do capital sobre a força de trabalho, em detrimento da seguridade dos vínculos trabalhistas. Em última instância, isso potencializou a concorrência pelas vagas remanescentes nas montadoras.

A disputa pelos postos de trabalho, segundo argumenta Taniguti (2010), tem explicado o surgimento de um novo perfil de trabalhador neste setor. O autor assinala que a força de trabalho tem se tornado cada vez mais jovem e academicamente instruída; logo, também mais predisposta a promoções no sistema produtivo. Esta perspectiva está em consonância com o estudo de Mey (2001) sobre a gestão automotiva em equipes autônomas. Ao estabelecer um paralelo entre os modelos japonês, americano e sueco, este autor analisa que os dois primeiros fizeram apenas adaptações no modelo *taylorista-fordista*, enquanto que o terceiro absorveu a característica de *grupo semiautônomo [...] baseado no princípio da autonomia e incremento de competências profissionais dos atores envolvidos* (MEY, 2001, p. 27).

Conforme discussão apresentada, as transformações nas configurações do trabalho na indústria automotiva nas últimas décadas têm interferido nas condições de vida de grande parte dos trabalhadores. A ampliação das subcontratações e terceirizações nas montadoras tem feito aumentar os níveis de incertezas quanto às questões profissionais. O trabalho flexível, mais automatizado e manipulado por um discurso de resultados rápidos e pressão por desempenho, tem redefinido o papel das pessoas no sistema automotivo. O resultado de tal conjuntura são condições laborais cada vez mais atípicas, além de consequências danosas às expectativas profissionais dos trabalhadores.

### **3. Metodologia**

O presente estudo é qualitativo (MINAYO, 2012). Os dados prospectados por meio de entrevistas semiestruturadas tiveram um caráter longitudinal (Vieira, 2004), em um recorte temporal nos últimos cinco anos. Foram selecionados engenheiros de processos que compõem atualmente as equipes de trabalho temporárias no setor de processos industriais

da montadora investigada. Para os fins deste estudo, a organização foi aqui chamada de ALFA. Trata-se de um Grupo automotivo de origem europeia, com presença em 160 países e cerca de 200 mil trabalhadores em diferentes continentes (Institucional Grupo ALFA, 2013).

As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro elaborado a partir do referencial teórico escolhido. Foram definidas *à priori* as categorias de análise (GIL, 2008), a fim de se organizar os dados levantados. Para a seleção dos sujeitos de pesquisa foi definido que os entrevistados tivessem participado de, pelo menos, um projeto de novo veículo entre os anos de 2008 e 2013.

Os agendamentos das entrevistas foram iniciados em junho de 2014, se estendendo até o mês de setembro do mesmo ano. Os convites foram feitos por meio de contatos telefônicos e também por *e-mails*. Ao todo, foram entrevistados doze profissionais de diferentes equipes de projetos. As conversas ocorreram todas presencialmente, conforme a disponibilidade dos entrevistados. A experiência desta fase da pesquisa possibilitou um aprofundamento dos elementos essenciais à investigação dos fenômenos analisados.

Os procedimentos da análise de conteúdo foram realizados de acordo com as etapas propostas por Bardin (1977): (a) definição dos instrumentos para coleta de dados; (b) leitura do material selecionado; (c) definição das unidades de análise; (d) definição das categorias de análise conforme a teoria escolhida, e, (e) execução da análise. Foram analisadas as seguintes categorias: (1) os níveis de instabilidade na montadora; (2) os vínculos de trabalho firmados pelos membros das equipes de projetos, e (3) a caracterização do trabalho atípico na região onde a fábrica está instalada. Os resultados do levantamento de campo foram detalhados na seção a seguir.

#### **4. Análise da pesquisa realizada no setor de processos industriais da empresa ALFA**

A partir das entrevistas semiestruturadas realizadas na montadora ALFA, foi possível avaliar que o setor automotivo é visto pelas pessoas como um segmento industrial instável e vulnerável a demissões em massa. A pesquisa de campo também permitiu o levantamento de material referente ao sentimento de incerteza dos membros das equipes de projetos em função das contratações temporárias e das terceirizações no setor de processos industriais. Ainda foi verificada a omissão do sindicalismo regional, o que tem viabilizado a imposição de condições laborais precarizadas, inclusive com jornadas atípicas de trabalho.

##### **4.1. A instabilidade do trabalho na montadora ALFA**

Quanto à instabilidade no emprego, a pesquisa usou o estudo de Scavarda e Barbosa (2005) como uma das referências no que diz respeito ao aumento da concorrência e à

volatilidade do ciclo de vida dos veículos. Esses fatores foram mencionados pelos entrevistados como causas determinantes para a instabilidade da indústria automobilística, e também para as constantes mudanças estruturais na organização ALFA em períodos recentes:

*A organização que eu estou hoje tem sofrido muitas mudanças nos últimos anos [...] Antes as empresas lançavam um carro e ele ficava uns dez anos no mercado; hoje em dia ela lança um carro e antes de lançar já estão trabalhando para modificá-lo ou substituí-lo. (E-5)*

O fenômeno descrito nesta entrevista foi analisado por Hashimoto (2013) como um processo de customização dos veículos com maior intensidade nos últimos anos. A variação de modelos em curtos períodos tem influenciado as estruturas organizacionais das montadoras. Nas palavras do entrevistado, isso tem causado alterações na forma de trabalho das equipes de projetos da organização ALFA, uma vez que os carros já lançados passam por uma série de modificações ao longo do seu ciclo de vida.

A lógica de consumo predominante no mercado, desta forma, acaba repercutindo sobre as equipes de projetos da montadora, sobretudo no que diz respeito à instabilidade no emprego (BERNARDO, NOGUEIRA e BULL, 2011). Quando questionados sobre como analisam os seus vínculos de trabalho, os participantes não observam apenas uma alta instabilidade, mas também veem o setor automotivo como o mais inseguro da economia em geral. Os relatos permitem considerar que existe uma impressão de que o carro é um item supérfluo e restritivo a determinado poder aquisitivo, tornando a indústria automotiva notadamente sensível às variações econômicas:

*Totalmente instável. O setor automotivo, na verdade, é o primeiro a entrar em crise quando tem uma crise econômica, né. [...] E é então o primeiro setor a se afundar numa crise econômica. (E-3)*

*Estabilidade zero! [...] Ainda mais um bem supérfluo, que é um veículo. Você não consegue sobreviver sem água, sem iluminação, sem comida, mas você consegue sobreviver sem carro. (E-6)*

*Não existe estabilidade. É um mercado bastante complicado em nível de estabilidade. (E-11)*

A partir das falas dos engenheiros ouvidos foi possível fazer uma associação ao estudo de Castro (1995) sobre o sentimento de insegurança já surgido nos anos 1990. Foi possível identificar em outros depoimentos, coletados junto às equipes de projetos, o receio de que novas demissões coloquem em risco o vínculo de trabalho. Em função de um cenário de declínio econômico e da sobre capacidade produtiva, os engenheiros analisam a situação profissional por vias de comparação com outras montadoras, o que reforça a visão sobre a atual estagnação do setor:

*A instabilidade é fato e todos que trabalham lá observam que isso não é nada estável. (E-4)*

*Tem fábricas, por exemplo, aqui perto da gente – em São José dos Campos – que praticamente teve que fechar [...] Começa a ter uma sobre capacidade e cortes de produção, e conseqüentemente cortes de pessoas. (E-8)*

Assim, os depoimentos acerca da instabilidade do emprego descreveram um cenário em que os trabalhadores da organização ALFA convivem diariamente com a possibilidade de demissões sem datas programadas. O segmento da organização ALFA é visto pelos participantes como o mais instável e, diante de tais impressões, há um receio permanente quanto à ruptura do emprego. Soma-se a isso o fato de o carro ser caro e restritivo a um poder aquisitivo superior, o que torna o setor ainda mais sensível às variações econômicas.

#### **4.2. As terceirizações e subcontratações no setor de processos industriais na ALFA**

Outra característica levantada nas falas foi o aumento no contingente de trabalhadores terceirizados ou vinculados por contratos temporários de trabalho (MARCELINO, 2006). Foi possível conhecer assim os níveis dos tipos de contratação a partir do repasse de atividades para fornecedores ou para profissionais ligados a consultorias técnicas. Durante o processo de entrevistas verificou-se que o uso dessas modalidades de serviços tem crescido nos últimos cinco anos, conforme o recorte temporal adotado nesta pesquisa.

Assim, quanto às terceirizações e trabalhos temporários, foi verificado primeiramente que os contratos pelo período de um ano são uma prática recorrente na empresa ALFA. Grande parte do contingente do setor de processos industriais vincula-se à empresa desta forma após o término do estágio curricular. Porém, também foram citados alguns casos de especialistas técnicos contratados como mão-de-obra alocada para as atividades dos projetos. Sendo assim, as equipes foram identificadas como prestadoras de serviço, uma vez que são financiadas pela empresa ALFA apenas durante um período específico:

*Na verdade a equipe de projeto é uma prestadora de serviços. [A equipe] é paga dentro de um centro de custo da engenharia de manufatura que é financiado pelo projeto. (E-4)*

*Você poderia ser contratado por contrato temporário pelo período de um ano – chegando num período máximo de dois anos. (E-9)*

*Geralmente quando a empresa contrata, ela contrata a pessoa com o tempo determinado de um ano. [...] Ela contrata durante a vigência do projeto, e terminado o projeto geralmente tem um desfecho para esse funcionário. (E-8)*

*Eu, na verdade, fui contratado temporariamente depois do estágio. (E-3)*

O contexto observado na empresa ALFA remonta as indicações do estudo de Castro (1995) sobre as facilidades encontradas pelos gestores para manipular as contratações da força de trabalho nas montadoras. Os vínculos temporários estabelecidos estão associados aos

ciclos dos projetos de novos veículos. Os membros do setor de processos industriais externalizaram durante as entrevistas o sentimento de incerteza quanto ao futuro profissional em função das frequentes mobilidades a que são submetidos. Os períodos de encerramento dos projetos levantam, assim, dúvidas sobre a manutenção do emprego ou a possibilidade de novas demissões:

*Como o projeto tem fim, no final desse projeto tem um desfecho para o funcionário [...] Os projetos eram oportunidades de aprendizagem, evolução de carreira... Mas chegou um ponto em que as pessoas estão evitando ir para projetos, em virtude dessa incerteza. (E-8)*

*E aí chega a crise, ou seja: 'Não vai ter mais projeto'. Aí você tem que ver o que vai fazer com aquele monte de gente [...] Então essa estrutura não é boa para esse tipo de situação. Quando chega ao final do projeto é aquele corre-corre: 'Pra onde eu vou? Será que eu vou ficar?' (E-7)*

Foram descritos outros vínculos de contratação na montadora, como as consultorias técnicas e os profissionais temporários. Também foi explicado nas entrevistas que as modalidades de admissão temporárias são conhecidas como contratos por tempo determinado – CDD – ou contratos de pessoa jurídica – PJ –, que seria o terceirizado propriamente dito (AZEVEDO e TONELLI, 2014). Foram coletados relatos que descreveram como isso tem ocorrido nas equipes de projetos de novos veículos:

*No meu caso eu cheguei a pertencer a uma empresa terceirizada e entrei para a empresa [...] Eu fui contratado como terceirizado da empresa. (E-8)*

*Então, na empresa existem basicamente três tipos de contratação: o CDD, que é um contrato de tempo determinado; o CDI, que é o contrato de tempo indeterminado, e o PJ, que é a pessoa jurídica – como terceirizado –, quando a empresa precisa de uma mão-de-obra especializada que ela não possui dentro do quadro de funcionário. (E-11)*

Quanto às terceirizações e subcontratações, a pesquisa de campo mostrou, portanto, que na organização ALFA a situação dos membros do setor de processos industriais fica indefinida após a finalização dos projetos. Desta forma, as equipes de projetos são vistas como prestadoras de serviços, e os vínculos estabelecidos com a empresa podem ser rompidos de acordo com a conveniência da empresa. Este fenômeno reforça a visão de Eyck (2003) sobre os efeitos das subcontratações para o ambiente organizacional, uma vez que os trabalhadores da empresa ALFA têm convivido com a possibilidade de sua substituição por pessoas terceirizadas.

### **4.3. As características do trabalho atípico na região da montadora ALFA**

Ao analisar a participação sindical, foi verificado indícios da presença de trabalho atípico nos relatos dos engenheiros da montadora. Essa categoria é analisada na literatura como uma extensão da baixa representação dos sindicatos em algumas regiões geográficas. Nessas

condições, tende a ocorrer frequentes modificações das leis trabalhistas de acordo com os interesses dos empregadores.

O depoimento de um dos entrevistados descreveu uma condição semelhante ao do trabalho atípico presente no estudo de Fonseca (2001) sobre as decisões logísticas para instalação das montadoras. Nas palavras do participante, as montadoras têm buscado fugir dos centros mais tradicionais da indústria a fim de facilitar transações com sindicatos e outros representantes de classe. Dessa forma, a instalação da fábrica no sul-fluminense acabou beneficiando o grupo ALFA no que diz respeito à imposição de condições de trabalho mais convenientes aos seus interesses:

*Na nossa região aqui, a gente percebe uma atuação bem fraca do sindicato e até uma baixa representatividade mesmo dos funcionários, porque eles não se filiam ao sindicato por não se sentirem representados por ele, né. [...] Há uma estratégia das empresas em fugir dos centros historicamente automotivos em função de os sindicatos serem fortes até demais, interferindo diretamente nas decisões que são tomadas na empresa. (E-5)*

Outros participantes lembraram com recorrência do aspecto relacionado à localização da fábrica no sul-fluminense em suas falas. Isso foi considerado como uma explicação para: (a) a incipiência das atividades industriais no ramo automotivo, (b) a possibilidade de acordos desfavoráveis aos trabalhadores e (c) a passividade dos representantes sindicais. Esse cenário define as configurações de trabalho atípico descritas no estudo de Neves (2011): primeiro a desregulamentação dos vínculos empregatícios, e segundo, o ambiente laboral muito instável:

*Não existe um laço estreito entre o sindicato e a empresa. Segundo, a consequência disso é uma baixa sindicalização das pessoas. (E-4)*

*Eu acho também que é um sindicato corrupto na região [...] Enfim... A atuação do sindicato é muito pífia! (E-2)*

*Eu acho que na região o sindicato não tem a mesma força que fora dessa região. (E-9)*

A impressão dos sujeitos ouvidos na montadora ALFA, portanto, é de que existe um distanciamento entre as atividades do sindicato e as necessidades imediatas dos trabalhadores. Essa situação remete ao estudo de Nascimento e Segre (2009) por assinalarem que, em virtude da omissão dos representantes de classes, as leis trabalhistas têm legitimado a flexibilização industrial. Nos relatos levantados, predomina a impressão de não se sentir representado pelo sindicato, o que acaba gerando dúvidas quanto à isonomia nas negociações em prol da causa trabalhista:

*Eu acho que a participação do sindicato não existe. (E-1)*

*Não me sinto representado pelo sindicato. (E-6)*

*Eu acho que o sindicato não serve pra nada! Aparece somente na época dos acordos sindicais, mas já está tudo acordado com as montadoras. Pra mim existe um teatro de ficar votando uma, duas, seis vezes, mas pra mim é tudo armado! (E-12)*

Os resultados encontrados nas categorias de análise foram sintetizados no Quadro 1. A instabilidade aparece num contexto de estagnação econômica nacional e, na organização ALFA, sobressaiu-se em função da configuração do trabalho por equipes de projetos. Os relatos sobre o crescimento dos contratos temporários e da admissão de terceirizados também apareceu de forma marcante no recorte temporal adotado nesta pesquisa. A baixa participação sindical reforçou as características da categoria de trabalho atípico apresentada na discussão teórica do artigo, sobretudo pela possibilidade da implantação de regimes laborais desregulamentados.

**Quadro 1.** Síntese dos resultados da pesquisa de campo

<b>Instabilidade</b>	<b>Terceirizações e trabalhos temporários</b>	<b>Trabalho atípico</b>
Setor vulnerável ao mercado	Esquipes são prestadoras de serviços	Sindicato não participa das decisões
O carro é produto supérfluo	Contratação de pessoas jurídicas terceirizadas	Sindicato não representa trabalhadores
Montadoras com sobre capacidade	Incertezas sobre o futuro profissional	Condição laboral muito instável
Volatilidade dos veículos	Contratação de consultorias terceirizadas	Região sem tradição sindical

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados extraídos a partir das entrevistas com os engenheiros da montadora ALFA oportunizam algumas reflexões sobre temas reputados como já saturados nas discussões sobre o trabalho na indústria. A profusão de relatos sobre as incertezas quanto às questões profissionais, baixa representação de sindicalismos regionais e a presença do trabalho atípico podem representar um alerta para a retomada nas discussões sobre os novos sintomas da precarização do trabalho. Ou indicar, em outra vertente, que ainda não houve um total esgotamento de sua caracterização no ramo da Administração.

## **5. Considerações Finais**

A pesquisa de campo realizada na montadora ALFA permitiu aprofundar discussões na literatura acerca dos vínculos de trabalhos estabelecidos no setor automotivo. Sendo assim, foi possível concluir que o aumento do número de terceirizações nos últimos cinco anos, bem como a impressão dos engenheiros quanto ao nível de instabilidade têm marcado a atividade profissional nesta empresa. Soma-se a isso a baixa representação sindical e a desmobilização da representação trabalhista, o que reforçou os estudos acerca da proliferação do trabalho atípico em algumas regiões do país.

Os resultados de campo corroboraram com a visão de diversos analistas da indústria sobre a sensibilidade das montadoras às variações do mercado. As falas permitiram considerar que trabalhar em empresas desse segmento é estar ameaçado por demissões não programadas, mas, ao mesmo tempo, previsíveis. Neste contexto, os engenheiros deram informações sobre como a configuração do setor de processos industriais oscila na empresa, em decorrência das mobilidades funcionais e hierárquicas durante a vigência dos projetos. Isso foi descrito como algo determinante para o ambiente de elevada incerteza quanto às questões profissionais na organização.

Os trabalhos temporários foram discriminados de duas formas na empresa ALFA: por contratos de tempo determinado e por consultorias técnicas – ou terceirizadas. Em ambos os casos os períodos giram em torno de dois anos. A partir dos relatos, foi observado que essa condição de trabalho foi amplificada a partir da adoção do modelo por equipes de projetos. A montadora tem utilizado esse modelo para justificar a necessidade de maior velocidade nos lançamentos. Em síntese, a pesquisa mostra que a configuração do trabalho em torno da alta produtividade contrasta com a situação das pessoas inseguras e receosas quanto ao desfecho dos projetos.

O agravamento da instabilidade profissional na região onde a montadora está instalada deve-se, sobretudo, à ausência da participação sindical. Foi descrito nas entrevistas um ambiente de desconfiança dos trabalhadores quanto aos acordos sindicais, e até mesmo a manifestação de dúvidas quanto à isonomia nas relações mantidas entre os líderes sindicais e os gestores da empresa. Isso tem gerado falta de expectativas por condições laborais viáveis e o distanciamento entre a liderança sindical e a força de trabalho operacional. Essa situação delineou características da presença do trabalho atípico na região da empresa ALFA.

As contradições geradas na administração da produção automotiva tornam oportunos questionamentos acerca da alta produtividade apoiada em condições inseguras ou instáveis de trabalho nas montadoras. O estudo também alerta para a necessidade de mobilizações em torno de novas regulamentações para políticas trabalhistas em regiões afastadas dos centros industriais com maior tradição sindical no Brasil. Igualmente, suscita reflexões sobre os impactos da expansão tecnológica e da flexibilização de leis que regem a gestão de trabalho em montadoras instaladas no país.

No plano teórico, o artigo sugere um novo olhar sobre a questão do trabalho precarizado na indústria. Por se tratar de um setor industrial importante, o material coletado, referente à baixa representação sindical e à presença do trabalho atípico podem indicar novos mecanismos de deterioração das configurações do trabalho. O cenário construído a partir da investigação na montadora ALFA é um indicador de que as discussões sobre a precarização

podem não estar esgotadas, sobretudo por ter sido realizada em um recorte temporal recente – entre os anos de 2008 e 2013.

Sugere-se para pesquisas futuras a investigação dos trabalhadores de nível operacional da montadora ALFA. Assim será possível analisar as novas demandas dos profissionais que têm convivido de forma mais efetiva com as modificações nos processos automotivos. Outra oportunidade seria expandir a pesquisa para outras montadoras de veículos. Isso permitiria a ampliação dos dados de campo referentes aos vínculos de trabalho firmados em outros Grupos automotivos. Uma terceira linha seria a investigação de mecanismos de controle e estrutura de poder associadas às mudanças no sistema de contratações no atual período de flexibilidade industrial.

## 6. Referências

- ALMEIDA, M.H.T. O sindicalismo brasileiro entre a conservação e a mudança. *Sociedade política no Brasil* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, p.279-312, 2008.
- ALVES, G. Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, 2005.
- ANTUNES, R. L. C. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho* / Ricardo Antunes. – São Paulo: Boitempo, 2005.
- AZEVEDO, M. C; TONELLI, M. J. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 15, no. 3, p.191-220, 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNARDO, M. H.; NOGUEIRA, F. R. C.; BULL, S. Trabalho e saúde mental: repercussões das formas de precariedade objetiva e subjetiva. *Arq. bras. psicol.*, Rio de Janeiro, v. 63, n. spe, 2011.
- CASTRO, N. A. de. *Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japanização de ocasião?* In: \_\_\_\_\_. (Org.). *A Máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CODO, W. *O que é alienação*. 3. ed. São Paulo : Brasiliense, 2004.
- EYCK, K. V. *Flexibilizing employment: an overview*. SEED Working Paper. ILO, Geneva, 2003.
- FERREIRA, E. S. da. *A dinâmica do trabalho no contexto da produção automobilística diante da tríplex exigência de produtividade-qualidade-flexibilidade: um estudo de caso em uma linha de pintura automotiva*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

- FONSECA, R. R. da. *Localização industrial e trabalho: estudo do perfil do emprego no novo pólo automobilístico do Paraná* / Rodrigo Rodrigues da Fonseca. - Campinas, SP :[s.n.], 2001.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* / Antônio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.
- GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estud. av.*, São Paulo , v. 11, n. 29, Apr. 1997.
- HASHIMOTO, M. My Chevrolet: A case study of Brazilian innovation and entrepreneurship. *Business Horizons*. v.56, n. 2, p.231-240, 2013.
- GRUPO AUTOMOTIVO ALFA, 2013. Departamento de Recursos Humanos. *Relatório*. Rio de Janeiro. Acessado em: 30 jan. 2014.
- LEMONS, A. H. C.; RODRIGUEZ, D. A.; MONTEIRO, V. C. Empregabilidade e sociedade disciplinar: uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 59, art. 1, p.587-604, 2011.
- MARCELINO, P. R. P. *Terceirização do Trabalho no Brasil e na França*. In: II Simpósio Estadual Lutas Sociais na América Latina. Crise das Democracias Latino-americanas: dilemas e contradições, 2006, Londrina. *Anais do II Simpósio Estadual Lutas Sociais na América Latina. Crise das Democracias Latino-americanas: dilemas e contradições*, 2006.
- MEY, W. A. *Implementação e consolidação do modelo de organização do trabalho por processos através de equipes autogerenciadas em empresa montadora do ramo automobilístico instalada em Curitiba : fatores dificultadores e facilitadores*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p.621-626, 2012
- NASCIMENTO, R. P; SEGRE, L. M. Um modelo de análise da flexibilidade no setor automobilístico brasileiro : estudo de caso em três montadoras. *In REAd : revista eletrônica de administração*. Porto Alegre. Edição 62, v. 15, n.1, 2009.
- NAVARRO, V. L; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Psicol. Soc.*, Porto Alegre , v. 19, n. spe, 2007.
- NEVES, M. A. Trabalho atípico. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora Zouk, p.440-444, 2011.
- PINTO, G. A. O Toyotismo e a mercantilização do trabalho na indústria automotiva do Brasil. *Cad. CRH, Salvador* , v. 25, n. 66, p.535-552, 2012.
- RODRIGUES, I. J. Um laboratório das relações de trabalho: o ABC paulista nos anos 90. *Tempo soc.*, São Paulo , v. 14, n. 1, 2002.

SCAVARDA, L. F.; BARBOSA, T. P. W.; HAMACHER, S. Comparação entre as tendências e estratégias da indústria automotiva no Brasil e na Europa. *Gest. Prod.* [online]. v.12, n.3, p.361-375, 2005.

SCHREURS, B.J. *et al.* A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management.* v. 51, n. 2, p.259-279, 2012.

TANIGUTI, G. T. *Sindicatos e relações de trabalho na Toyota do Brasil: São Bernardo do Campo e Indaiatuba em uma perspectiva comparada.* 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

VERGARA, S. C., Métodos de pesquisa em administração. São Paulo, Atlas, 2005. *stria automotiva no Brasil e na Europa. Gest. Prod.* [online]. v.12, n.3, p.361-375, 2005.

VIEIRA, M. M. F. *Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração.* In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Zouain, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração. FGV Editora, 2004.