

# A DESCENTRALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E A TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO – TENDÊNCIAS GERAIS E EVIDÊNCIAS DA COMPANHIA AÇOS ESPECIAIS ITABIRA – ACESITA S.A.\*

Concessa Vaz de Macedo\*\*

## O Caráter das Mudanças em Curso

Em seu livro de 1993 - “Condição Pós-Moderna”, Harvey considera que a tendência atual dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores “centrais” e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins (Harvey, 1993, p. 144).

Segundo o autor, a mudança mais radical tem seguido na direção do aumento da subcontratação (70 por cento das firmas britânicas pesquisadas pelo “*National Economic Development Council*” relataram um aumento da subcontratação entre 1982 e 1985) ou do trabalho temporário, em vez do trabalho em tempo parcial. Isso, continua o autor, segue um padrão há muito definido no Japão, onde, mesmo no Fordismo, a subcontratação de pequenas empresas agia como protetor das grandes corporações do custo das flutuações do mercado... Na Inglaterra, os trabalhadores “flexíveis” aumentaram em 16 por cento, alcançando 8,1 milhões entre 1981 e 1985, enquanto os empregos permanentes caíram em 6 por cento, ficando em 15,6 milhões... Mais ou menos no mesmo período, cerca de um terço dos dez milhões de novos empregos criados nos EUA estavam na categoria de “temporários”.

A subcontratação em si não é algo novo. Enquanto forma de organização do trabalho ela possui raízes medievais, sendo sua expansão marcada em áreas específicas da Europa a partir do século XVI.

---

\* O presente artigo foi elaborado a partir de resultados parciais de uma pesquisa de grande porte - Modernização Tecnológica e Mudanças na Organização e Gestão da Mão-de-Obra na Siderurgia-, em desenvolvimento por uma equipe de professores/pesquisadores do CEDEPLAR - CENTRO DE DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO REGIONAL e do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Apoio FAPEMIG e FINEP. A coordenação geral da pesquisa está a cargo do professor Cândido Guerra Ferreira.

\*\* Professora (aposentada) do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG e pesquisadora do CEDEPLAR (apoio FAPEMIG).

O processo de ruralização da indústria que então ocorreu, em particular na crescente indústria de tecidos de lã, associava-se à extensão do mercado mundial de bens de consumo, ao desenvolvimento das colônias européias e à incapacidade crescente das corporações de ofício urbanas tradicionais de atender às demandas impostas sobre elas. As mudanças no mercado, juntamente com a crescente ênfase nos preços competitivos, levaram à penetração do capital mercantil no campo, utilizando trabalhadores pobres, sub-empregados, vivendo em distritos rurais caracterizados, em geral, por solos inférteis e por uma sazonalidade agrícola acentuada. O trabalhador rural era tradicionalmente livre das restrições e proteção das guildas e, convenientemente, possuía as habilidades técnicas costumeiras de subsistência, que poderiam facilmente ser adaptadas às finalidades comerciais. Na ausência de mudanças significativas nas técnicas de produção, seu crescimento dava-se extensivamente sobre uma ampla área geográfica (Hudson, 1983).

A subcontratação, ou “*putting-out system*”, tal como existia na chamada Idade Moderna, referia-se a um arranjo onde o empregador (mercador-capitalista) pagava por um volume determinado de produção previamente acordado, deixando o processo de trabalho e os equipamentos necessários a cargo do trabalhador ou grupo de trabalhadores. Em resumo, o mercador havia se tornado dono da matéria-prima, a qual era distribuída aos trabalhadores em suas próprias moradias e recolhida na forma de produto acabado depois de pronta. Os trabalhadores dependiam, assim, dos salários, geralmente pagos por peça (*money piece-rates*), da matéria-prima e, algumas vezes, quando muito pobres, dos instrumentos de trabalho, pagando ao mercador um aluguel pelo seu uso.

Não é possível assimilar ou igualar as condições dos trabalhadores assalariados sob o “*putting-out*” às dos assalariados de hoje, das fábricas e dos escritórios. As formas de organização da produção não podem ser deduzidas de premissas teóricas, pois dependem de circunstâncias particulares que o capitalismo enfrenta em períodos diversos, o que equivale a dizer que são historicamente determinadas.

Contudo, começamos este texto registrando o movimento que se observa hoje nos países avançados em direção à subcontratação, um movimento que revive formas antigas de organização na medida em que envolve a transferência de trabalho

anteriormente feito numa empresa para outra, uma oficina artesanal ou trabalhadores domésticos externos. Nas palavras de Schmitz, “o trabalho externo não pode ser descartado como uma herança de um passado remoto, como anacronismo sobrevivente e na beira de ser substituído por práticas mais avançadas de emprego” (Schmitz, 1985, p.164). O próprio Marx, em 1867, dizia que o progresso técnico poria fim à produção descentralizada e ao emprego disperso tornando o “*putting-out*” uma forma transitória que daria lugar à subordinação real do trabalho ao capital. É bem verdade que, historicamente, a produção centralizada em larga escala progrediu com o trabalho direto, eliminando setores antes dominados pelo “*putting-out system*”. É praticamente unânime a versão de que a principal desvantagem do “*putting-out*” para o empregador era a dificuldade de supervisão da força de trabalho e, em particular, o problema da fraude (“*embezzlement*”) por parte dos trabalhadores. A concentração da matéria-prima nas mãos dos mercadores, a dispersão geográfica dos trabalhadores e o afastamento ou distância do proprietário, abriam oportunidades para a “apropriação não autorizada” do produto de um empregador pelo empregado, o que, no entender de muitos, era a forma de manifestação do conflito capital/trabalho sob o “*putting-out*” se considerarmos, além dos fatores acima assinalados, o elevado grau de exploração dos trabalhadores submetidos a baixos salários e ao endividamento crescente (Styles, 1983, p. 82). Consequentemente, o nascimento da fábrica e o declínio do “*putting-out system*” devem ser melhor entendidos no contexto da indisciplina e abusos decorrentes da falta de supervisão direta, o que, além de influir na qualidade do produto final, afetava negativamente os lucros do capital mercantil. De outro modo, a centralização da produção deveu-se, inicialmente, aos problemas de indisciplina e de apropriação indevida por parte dos trabalhadores e não à superioridade tecnológica da fábrica que, aliás, nos seus primórdios, contou com os mesmos instrumentos utilizados e pertencentes aos trabalhadores que desenvolviam o trabalho em suas próprias casas.

O que nos interessa a respeito do “*putting-out system*” e que pode iluminar formas similares que se reproduzem hoje na chegada ao século XXI, de forma significativa, são as razões que levaram o capital mercantil a se transformar em um

“*putter-out*”: por que a “exploração via troca”<sup>1</sup> deixou de ser um atrativo para o capital em certas indústrias, como a têxtil, transformando o mercador num proprietário parcial dos meios de produção, ou seja, da matéria-prima?

Seguindo as pegadas de Marx, reproduzimos abaixo seu argumento: “*What then could move the merchant to take on the extra task of the putter-out himself? Only one thing: the prospect of greater profit at the same sale price as the others. And he did have such a prospect. By taking the small master into his service he broke through the traditional barriers to production, in which the producer simply sold his own finished product and nothing more. The merchant capitalist bought labour power which continued to possess for some time its instruments of production but had already ceased to possess its raw material. Since he could in this way ensure regular employment for the weaver, he could on the other hand depress his wages, so that one portion of the labour power remained unpaid. The putter-out thus came to appropriate surplus-value on top of his previous trading profit. For this, however, he had also to apply an additional capital*” (Engels, 1985, pp. 1042-1044).

Assim, o acesso a trabalhadores baratos deu aos mercadores um lucro diferencial o qual estava acima das taxas correntes dos centros urbanos. Este diferencial, com certeza, constituiu uma grande fonte para a acumulação de capital.

Cabe observar que, estando os principais instrumentos nas mãos dos trabalhadores e sendo sua casa ou moradia o “*locus*” da produção, o capitalista “*putter-out*” livrava-se dos custos fixos, o que os beneficiava enormemente nos períodos de queda de demanda, cujas flutuações eram bastantes freqüentes, momentos em que deixava simplesmente de abastecer os produtores com matérias-primas, o que os deixava ociosos e, freqüentemente, endividados, dada a prática de adiantamento de salário ou crédito. Estas vantagens de custos, baixos salários e ausência de investimento em capital fixo, parecem claramente estar na base do deslocamento dos mercadores para o campo, deixando apenas algumas especialidades nas mãos dos artesãos das cidades, geralmente já transformados em trabalhadores “livres” e assalariados.

---

<sup>1</sup> Expressão utilizada por Dobb ao se referir ao comércio internacional: “... the Mercantile Capital was a system of State - regulated exploitation through trade ... the gain from foreign trade as the only form of surplus, and hence as the only source both of accumulation and of State revenue ...”. Dobb, M. *Studies in the Development of Capitalism*”. New York, International Publishers, 1975 (5 th ed.), p. 209.

Dada essa introdução, voltemo-nos agora para a utilização do trabalho externo na forma de contratação de pequenas firmas e do emprego de trabalhadores externos, formas alternativas de organização do processo de trabalho que se reproduzem e se expandem em setores específicos da indústria nos difíceis anos da década de 1970, quando uma longa onda de expansão do capitalismo chega ao fim. Na verdade, embora obscurecida pelas grandes empresas caracterizadas pela forte concentração de capitais, a subcontratação não deixou de estar presente ao lado de outras formas predominantes de organização da produção e do trabalho. A subcontratação de grupos de trabalhadores numa produção central tornou-se comum na Inglaterra do século XIX. Algum “*putting-out*” persiste ainda hoje na forma de “*homeworking*” e é bastante comum na indústria da construção civil (Child, 1988, p. 241).

Essas formas históricas de subcontratação envolvem trabalhadores manuais engajados em atividades produtivas que podem ser desenvolvidas de modo discreto ou por estágios. Desta forma, a despesa de manter a continuidade do emprego e a superestrutura de controle pode ser evitada e, assim, o risco econômico quando das incertezas do mercado e das pressões competitivas.

Schmitz associa o ressurgimento das formas de subcontratação ao desenvolvimento tecnológico que já se anunciava nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial. Esse desenvolvimento recria condições para a produção em pequena escala bem como para a subcontratação continuada. Segundo o autor, o exemplo mais recente é a introdução da microeletrônica em vários setores da indústria, tendo como consequência a redução da escala ótima de produção. É possível conceber que a introdução da microeletrônica pode levar à descentralização da produção na forma de subcontratação ou trabalho externo (Schmitz, op.cit., p. 28). Baseando-se em estudos de Watanabe (1971, 1978 e 1983), Schmitz declara que a visão de que a utilização do trabalho externo é uma situação anacrônica é claramente desmentida pela experiência japonesa, onde não apenas a subcontratação é peculiar como também é eficiente o uso de pequenas empresas por um grande número de grandes indústrias.

Contudo, Schmitz atenta para o fato de que nem toda indústria pode utilizar o trabalho externo, assim como nem todo processo de trabalho se adequa a essa forma de organização. No artesanato, na manufatura e em indústrias mecanizadas, seu emprego é

bem possível. Já na produção de fibras sintéticas, ou de cimento, a subcontratação é uma impossibilidade técnica devido à natureza contínua do processo de produção. Pode-se afirmar, portanto, que a produção automatizada elimina possibilidades de subcontratação, salvo para operações de caráter auxiliar.

Esta conclusão do autor em vista, baseada em estudos relativos a indústrias automatizadas, como a química, decorre da observação de que quanto mais contínuo for o processo produtivo (maior grau de mecanização e/ou automação) mais séria deverá ser qualquer interrupção do mesmo com efeitos nocivos sobre o produto final. O trabalhador num processo contínuo não pode ser negligente, dele requerendo-se responsabilidade e comprometimento, o que se obtém, normalmente, através da estabilidade. Ademais, fatores econômicos também contribuem para a permanência efetiva dos trabalhadores. Os custos salariais tendem a ser menos importantes porque contrabalançados pela velocidade das máquinas e pelo controle de qualidade, sem desconsiderar o fato de que as pequenas firmas ou trabalhadores externos dificilmente podem arcar com investimentos em maquinaria requerida nesse tipo de processo. Logo, para Schmitz, “*a dependable work performance is absolutely critical for the plants efficiency*”. De forma análoga, é bastante elevada “*the responsibility of workers engaged in coordinating, monitoring, adjusting and maintaining the production process*” (p.180). Contudo, como lembra o autor, esse padrão pode ser subvertido com o advento de novas tecnologias como, por exemplo, daquelas baseadas na microeletrônica.

Referindo-se à indústria automobilística, Schmitz argumenta que embora a economia de escala seja importante na linha de montagem, o mesmo não acontece com os componentes, os quais podem ser produzidos mediante o sistema de subcontratação. Em muitas companhias, os componentes são produzidos em domicílios ou por uma extensa rede de pequenas firmas. Aqui, os benefícios sociais a serem concedidos ao trabalhador são transferidos para as empresas terceirizadas, que do ponto de vista jurídico são autônomas. Desde que a empresa central ou principal determina o preço e o volume da demanda dos componentes, os custos são também transferidos e a margem de lucro dos fornecedores tende a ser obtida às custas dos trabalhadores via salários mais baixos e aumento de horas ou turnos trabalhados.

Para Schmitz, conforme assinalado acima, o surgimento da microeletrônica promete reduzir os custos do capital e aumentar a flexibilidade abrindo, assim, a

possibilidade de uma produção mais descentralizada. Não obstante, sustenta ser a divisibilidade técnica do processo de produção a condição necessária e primordial para que essa descentralização ocorra.

Child, já citado anteriormente, associa claramente a subcontratação às novas tecnologias baseadas na microeletrônica. Entre outras coisas, as novas tecnologias facilitam, é bom frisar, a eliminação do trabalho direto, a degradação do trabalho, a dissolução das antigas qualificações e a expansão da subcontratação<sup>2</sup>.

Embora mudanças no processo de trabalho possam ser atribuídas a fatores não-tecnológicos, tais como estratégias empresariais formuladas com referência a decisões de mercado, Child admite que um desenvolvimento similar às formas históricas de subcontratação pode re-emergir com a ajuda da nova tecnologia de informação. Segundo o autor, uma linguagem padronizada para especificar as necessidades de produção, combinada com um programa de computador que possa transformar as especificações em produto, pode eliminar a necessidade de incorporar os estágios separados da produção num mesmo local e utilizando uma força de trabalho unificada. Afirma também o autor, que a tendência atual tem sido a de um crescente interesse em arranjos contratuais, os quais se estendem rapidamente para os escritórios e gerência, o coração das burocracias. (Child, op.cit. , p.242).

Arranjos para trabalhar em casa, mas mantendo-se parte de uma rede conectada eletronicamente com o escritório central, são claramente motivados por questões econômicas, segundo Child, embora sua real possibilidade de existência recaia pesadamente na nova tecnologia. *“Os receptores de salário custam muito aos empregadores e geram custos extras: aquecimento, espaço, comida, estacionamento, apoio de serviços de escritório e de secretaria, seguro, e outras exigências legais . Investimento adicional é necessário para supervisão de modo a transformar a força de trabalho em trabalho real num dispendioso local de trabalho . Daí decorre, conseqüentemente, o crescente interesse em pagar trabalhadores para trabalhar em casa em bases contratuais”* (Child, op.cit., p.242). Prevê-se que contratos temporários

---

<sup>2</sup> “O termo nova tecnologia é aplicado a um amplo leque de equipamentos que utilizam microcircuitos e o associado “software”. Em algumas aplicações, a capacidade de lidar com informações microeletrônicas é combinada com as modernas facilidades de comunicação para prover o que ficou conhecido como “tecnologia de informação”. A tecnologia microeletrônica distingue-se por ser “compacta”, “barata”, “rápida na operação”, “confiável”, “acurada” e “consumidora de pouca energia”. (Child , op.cit., pp. 233-235 ). Tradução da autora deste artigo, bem como a das citações constantes do texto.

curtos irão substituir empregos de longo prazo nas organizações, constituindo uma nova categoria - a dos “*self-employed contractors*”.

Um outro desenvolvimento estratégico nas mesmas linhas consiste, conforme o autor, em contratar áreas inteiras de trabalho, como a manutenção e serviços tais como limpeza e cantina, considerados periféricos em relação à atividade principal, de modo a reduzir custos. “*As novas tecnologias têm alguma importância para essas estratégias, particularmente para a subcontratação externa do trabalho de manutenção. Alguns equipamentos tornam-se tão sofisticados e complexos que sua manutenção interna requereria o emprego de um “staff” altamente qualificado e, logo, caro. Por outro lado, com os sistemas de auto-diagnóstico e de confiabilidade enormemente melhorados, a necessidade não planejada de maior supervisão tende a diminuir, e isso torna possível a utilização de um trabalhador externo subcontratado em bases planejadas. Reparos pequenos podem ser agora adequadamente providos monitorando a condição da planta e substituindo as tarefas existentes dos operadores por partes e módulos padronizados. Pode-se, então, depender menos do “staff” de manutenção, que ocupa uma posição estratégica “vis-à-vis” o processo de trabalho*” (Child, op.cit., p. 243).

Para finalizar esta introdução, vejamos mais de perto alguns exemplos de descentralização da produção e de subcontratação do trabalho.

De acordo com as evidências apresentadas por Murray, a Itália foi um dos países que, desde a década de setenta, vem assistindo à redução do tamanho das plantas nas grandes empresas, à descentralização da produção e à expansão do “*putting-out system*” para uma vasta e crescente rede de pequenas firmas, oficinas artesanais e trabalhadores domésticos externos. No Japão, grandes firmas utilizadoras de técnicas de produção avançadas, insistiram para que suas pequenas firmas fornecedoras aumentassem a produtividade via inovação tecnológica, enquanto medidas estão a caminho para ligar essas pequenas firmas às grandes, por meio do computador, aumentando enormemente o controle das grandes corporações sobre a produção. Nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, pequenas unidades transplantaram-se para áreas de alto desemprego, por exemplo, no “*sun belt*” situado nos estados do sul dos Estados Unidos, no sul do País de Gales e Escócia na Grã-Bretanha, onde um cuidadoso recrutamento de trabalhadores

explora e exacerba a segmentação do mercado de trabalho e divisões de classe no seu interior (Murray, 1988, p.259).

Em um nível maior de detalhe, Murray salienta, também, o caso da Itália, onde um firme crescimento do emprego em unidades de produção muito pequenas vem ocorrendo desde a década de setenta. A metalurgia de Bologna é um caso exemplar: entre 1968 e 1980, o número de firmas artesanais empregando 1 a 15 trabalhadores aumentou de 6.602 para 9.436, ou seja, 42,9% e, além disso, quase 1/3 da força de trabalho metalúrgica de Bologna - 88.000 - estavam trabalhando nessas fábricas em 1980.

A adoção do “*putting-out*” pela metalurgia em Bologna deveu-se, inicialmente, aos conflitos no chão de fábricas grandes e médias, bastante severos entre 1968 e 1974. A partir de 1975, esse sistema passou a ser utilizado de forma mais sistemática com a introdução da tecnologia de informação no planejamento da produção e com o surgimento de máquinas-ferramentas com controle numérico em um número crescente de oficinas artesanais. Assim, passou-se de um controle Taylorista nas grandes fábricas para uma maior flexibilidade de organização na oficina (Murray, op.cit. p.265). Murray relata que, segundo a gerência de uma empresa, a estratégia é investir em trabalho e maquinaria logo abaixo do mínimo de demanda esperada, sendo que qualquer aumento de produção acima desse nível é obtido via “*putting-out*”, em vez de correr o risco de aumentar o tamanho da fábrica ou da força de trabalho. Ademais, o “*putting-out*” consiste, para a mesma empresa recém citada, em um mecanismo que permite economizar em salários, uma vez que os trabalhadores terceirizados recebiam 50% a menos que seus parceiros na fábrica. É bom lembrar que, em regra, os terceirizados são trabalhadores desassistidos, ou seja, sem proteção legal e não sindicalizados.

Enfim, podemos, seguindo Murray, resumir as razões para a implantação do “*putting-out*” na metalurgia de Bologna: a redução dos custos fixos a um mínimo; o benefício a se obter dos diferenciais de salários entre firmas; e, a possibilidade de maximizar a flexibilidade do ciclo de produção e a exploração do trabalho. O “*putting-out*” contemporâneo parece, nesse sentido, não se distanciar muito do arcaico sistema pré-Revolução Industrial. Afinal, a lógica do capital é a busca incessante do lucro e de

sua crescente acumulação. Os acidentes de percurso, registrados na história do capitalismo, não sepultaram essa lógica implacável que move o capital enquanto tal.

Parafraseando Marx em seu argumento no início desta exposição diríamos: o que então levou o capitalista industrial a empreender a descentralização da produção e a dispersão do trabalho contrariando a unidade que os caracterizava? *“Only one thing: the prospect of greater profit at the same price as the others. And he did have such a prospect”*.

As novas tecnologias vieram facilitar a virtual eliminação do trabalho direto, a expansão da subcontratação, a dissolução das habilidades tradicionais adquiridas pelos trabalhadores e a degradação do trabalho através da desqualificação do trabalhador, quer dizer, através da apropriação de seu saber num patamar mais elevado.

É possível conjecturar que os trabalhadores terceirizados experimentam maior controle sobre o desdobramento de seu trabalho e sobre a configuração do tempo em que aquele se realiza. Contudo, o empregador capitalista possui maior controle ainda sobre as condições de extração da mais-valia, ao poder agora especificar a relação entre o trabalho incorporado e o custo deste trabalho para ele próprio, o capitalista, com maior precisão, além de usufruir de um custo total do trabalho mais reduzido (Child, op. cit., p.243). E, é importante assinalar, que ao reviver formas antigas de organização do trabalho e da produção, como o *“putting-out system”* nas condições atuais do capitalismo, o capital tira vantagem da transformação da base objetiva da luta de classes. As novas tecnologias de produção favorecem a expansão da subcontratação, a qual, por sua vez, fornece flexibilidade: reduz tanto os custos quanto os conflitos do chão das fábricas.

### **A Terceirização na ACESITA**

A ACESITA, agora ACESITA S.A., tem participado ativamente do processo de terceirização desde a sua privatização em 1992. Ao lado das reformulações administrativas que tem empreendido, e que resultaram em demissões sucessivas já a partir de 1993, atingindo gerências, unidades e seções, a Empresa vem terceirizando uma

série de atividades antes integradas à Usina e exercidas por contingente próprio de trabalhadores – seus funcionários.

As evidências e argumentos anteriormente registrados referem-se, em regra, às empresas capitalistas de caráter essencialmente privado, o que coloca a ACESITA, uma antiga estatal, numa situação um tanto quanto peculiar e digna de aprêço.

Em conjunto, e em retrospecto, o histórico da ACESITA, enquanto empresa privada, confunde-se com a venda pura e simples de patrimônio com a terceirização de muitas atividades e mesmo transferência de outras (para as suas novas subsidiárias). Estas mudanças, que resultaram numa reestruturação de grande magnitude, só se tornaram sistemáticas a partir de 1995 e, mais contundentemente, em 1999, quando um novo organograma se estabelece traçando um novo perfil de empresa, com seus enfoques ou ênfase e um novo norte. Essa reestruturação veio para lhe conferir aquele perfil conforme ao seu novo estatuto jurídico de empresa privada capitalista. “Depurar-se” de toda a antiga filosofia que a governara durante todo o seu crescimento sob o controle do Estado, tornou-se meta prioritária. Tornar-se competitiva segundo os padrões internacionais, desafio a ser cumprido. Este ajustamento, no entanto, requereu um certo tempo, e não se procedeu sem conflitos ou tensões.

No novo organograma destaca-se a criação de uma área de logística concebida para “pilotar” a Empresa, “definir o que deve ser feito, quando e como”, ou seja, as estratégias maiores relativas à produção, onde o foco seriam os produtos e seus equipamentos.

Dois princípios básicos guiaram a decisão da Empresa de criar essa nova área: 1) solucionar problemas anteriores decorrentes do pouco foco da Empresa na Usina em si, reforçando agora a área industrial, e 2) procurar maior proximidade com o mercado – o cliente. Estes dois princípios, assimilados um ao outro e articulados entre si, expressam-se na prática, em medidas, procedimentos ou critérios que possibilitam a adaptação da Empresa a uma nova “filosofia” consoante seus novo caráter de empresa privada. Em síntese, eles traduzem-se na seleção de procedimentos estratégicos capazes de promover uma transformação pela base fornecendo-lhe, assim, novos contornos. Estes procedimentos são, em outras palavras, ferramentas ou técnicas administrativas.

O pouco foco da Empresa na Usina em si decorreu, não de seu antigo caráter estatal, embora tenha sido o Estado o promotor de seu crescimento. Decorreu, sobretudo, da necessidade de criar um mercado de trabalho estável, certo e apto para o exercício das atividades siderúrgicas. Decorreu, ademais, da necessidade de criar internamente, ou seja, no país, fornecedores competentes de produtos de aço que de outra forma haveriam de ser importados, agravando e perpetuando nossa dependência estrutural em relação aos países avançados. Este pouco foco da Empresa, embora aparentemente se relacione com empresas anteriormente geridas pelo Estado, não o é exclusivamente. Também caracterizou o crescimento de empresas de caráter eminentemente privado, como é o caso da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira. Esta, como a ACESITA, também dispersou convenientemente seus recursos (financeiros, humanos, tecnológicos e de mercado) atuando em várias frentes, antes que estes recursos se apresentassem livremente no mercado de modo a poder dispensá-los ou desprendê-los de sua tutela. No caso da Belgo, o capital estrangeiro cumpriu o mesmo papel que o Estado interventor. Neste sentido, o pouco foco da Empresa na Usina em si, no caso do aço, e na produção em si, em outras talvez, faz parte da trajetória “desenvolvimentista” da economia brasileira dependente.

Uma vez reunidas as condições para seu pleno desenvolvimento enquanto empresa capitalista privada, verter seus recursos, ou focá-los, na sua atividade-fim, no objetivo final, ou ainda, no seu “negócio” essencial, tornou-se viável.

A proximidade com o mercado – o cliente, é uma imposição da lógica que norteia a livre iniciativa privada. Liberta da tutela do Estado, que antes podia convenientemente administrar seus preços pagando o ônus dessa ingerência, à Empresa cabe agora fazê-lo, voltando-se para a sua estrutura interna básica, modificando-a reorientando-a, adequando-a aos padrões internacionais competitivos vigentes. Fornecer um produto “ímpar”, “enobrecido” ou “diferenciado”, e a custos mais acessíveis para o cliente, passou a ser garantia de sua sobrevivência e desempenho.

É nesse contexto, sumariamente descrito, que podemos compreender o processo de terceirização empreendido pela ACESITA a partir de sua privatização e, como dito, a partir de 1995 de forma “mas estruturada”, nas palavras do superintendente de Recursos Humanos da ACESITA, o que equívale a um processo de “racionalização seletiva”.

### **A Terceirização na Visão da Empresa:<sup>3</sup> “a racionalização seletiva”**

A terceirização surge como uma “técnica administrativa”, ou um processo gerenciado de transferência a terceiros de atividades antes sob o jugo da Empresa, ou ainda, como um processo de “racionalização seletiva”. É um processo elaborado, reflexivo, nos moldes de uma “administração científica do trabalho.”

Dizíamos, anteriormente, que o histórico da ACESITA S.A. confunde-se com o da terceirização. Privatização e terceirização sucedem-se. No primeiro caso é exemplar a venda de suas reservas de minério de ferro em Itabira já na primeira metade dos anos 1980. A escola técnica de Metalurgia, única escola de 2º grau completo no município de Timóteo e de propriedade da ACESITA, simplesmente foi encerrando suas atividades até a saída da última turma. Cabe ressaltar, a esse respeito, que a privatização da ACESITA efetivada em 1992, fora discutida pelo menos em três outros momentos, a saber: quando da sua transferência para o Banco do Brasil (1952), pelo governo Costa e Silva (1967) e durante o governo Figueiredo (1982). (Ferreira, 1997, pp. 68).

As terceirizações firmaram-se a partir de 1995 e enquadram-se numa tendência já há muito delineada de fazer retornar à Empresa seu caráter eminentemente privado. Seguem-se, também, ao conjunto de medidas de “saneamento” necessárias ao seu novo caráter.

De início, as terceirizações pareciam obedecer a critérios relacionados à natureza meramente auxiliar das atividades em relação à produção em si, como a limpeza geral (do escritório, da área industrial e a retirada dos sub-produtos), a jardinagem e a manutenção para cobrir serviços eventuais (como a manutenção civil – reparação de prédios e telhados). No entanto, critérios menos relacionados ao “periférico” sustentaram as decisões subseqüentes da Empresa. Assim, os serviços de manutenção não foram todos terceirizados. O considerado “crítico” ficou nas mãos da Empresa – a manutenção de equipamentos especializados. A empresa mantém hoje uma equipe de mantenedores bastante pequena, mas muito especializada, e os “picos” são administrados por terceiros.

---

<sup>3</sup> As informações obtidas foram prestadas pela Superintendência de Recursos Humanos, pela Superintendência de Produtos Siliciosos / Barras / Fundidos e pela Gerência de Formação e Treinamento da Companhia Aços Especiais Itabira – ACESITA – S.A.. As entrevistas transcorreram entre janeiro e junho de 2000, quando o processo de terceirização encetado encontrava-se praticamente concluído.

Os mantenedores, tanto os “de dentro” quanto os “de fora”, são administrados, por seu turno, por um “pool” de manutenção. Este “pool” compõe a Gerência de Manutenção Geral no novo organograma da Empresa e pertence à Superintendência de Infra-Estrutura. Essa Gerência constitui uma área central que atende às demandas de toda a Empresa. As atividades mais especializadas, ligadas à Engenharia e à vida útil dos equipamentos, bem como aquelas ligadas à manutenção de rotina (mecânica, elétrica e eletrônica), não são terceirizadas. Mantém-se uma equipe mínima para a preservação dos equipamentos, por área e por equipamento, a qual é complementada ocasionalmente por terceiros. Por se tratar de equipamentos caros, importados, a importante manutenção de rotina fica a cargo dos trabalhadores efetivos bem como a manutenção preventiva ligada à vida útil dos equipamentos onde as equipes aprendem a dominar os equipamentos, a lidar com seus problemas e a dar soluções. Associada à área de Engenharia e Equipamento, a manutenção impõe, às vezes, a busca de técnicos estrangeiros dos fornecedores de volta para darem soluções. A manutenção dos equipamentos específicos e cruciais à produção em si não se faz, portanto, por mãos de subcontratados.

Talvez possamos utilizar aqui o argumento de Schmitz com relação às dificuldades encontradas nos países dependentes de tecnologia importada, dentre os quais o Brasil constitui um caso. *“As empresas usuárias nos países desenvolvidos podem mais rapidamente contar com os serviços de manutenção concedidos pelos fornecedores de equipamentos ou pelas empresas especializadas em manutenção concedidos pelos fornecedores de equipamentos ou pelas empresas especializadas em reparação; mesmo que elas utilizem trabalhadores internos para a manutenção, a manutenção externa provê uma importante posição de vanguarda. Nos países subdesenvolvidos isso é extremamente difícil, especialmente com a nova tecnologia de base microeletrônica”* (Schmitz, op. cit., pp. 200).

Esse argumento esclarece o zelo da Empresa pelo trabalho de manutenção dos equipamentos essenciais atribuindo-o aos efetivos mais qualificados e, ocasionalmente, aos estrangeiros.

A fábrica de gases foi terceirizada. A ACESITA, com seu efetivo próprio, produzia seu próprio gás – o argônio, o oxigênio e o nitrogênio. O argônio – gás nobre, raro na atmosfera, logo, caro – era fundamental quando o conversor AOD (Argon

Oxygen Decarburization) estava em operação na Usina. Como se pode depreender a partir de Ferreira, a “rota tecnológica” de produção de aços inoxidáveis (opção de linha de produção feita pela ACESITA S.A.) foi alterada. *“Antes refinado através de um processo duplex, que conjugava a fusão de matérias-primas em fornos elétricos e o refino do aço num conversor AOD (...), o aço inox, desde abril de 1996, é produzido num processo triplex. Na primeira etapa, o ferro-gusa é pré-tratado (redução dos teores de fósforo e enxofre) e a sucata e o ferro-cromo fundidos nos fornos elétricos. Na etapa seguinte, são refinados num conversor a oxigênio, chamado MRP-L (Melting Refining Process Lance). A última etapa consiste na correção final da composição química no conversor VOD (Vacuum Oxygen Desgazing). Estas mudanças permitiram o aumento da capacidade de produção de placas de aço inox ... Além disso, o custo das matérias-primas empregadas no processo diminuiu. Atualmente, utiliza-se ferro-cromo alto carbono ao invés de ferro cromo baixo carbono, gusa ao invés de sucata e nitrogênio ao invés de argônio.”* (Ferreira, op. cit., p. 81-82).

Através de licitações escolheu-se a AGA como fornecedora da Empresa entre as duas únicas multinacionais do ramo operando no Brasil – a própria AGA e a White Martins. Ao que consta, a AGA investiu pouco mais de 50 milhões de dólares implantando uma nova fábrica no lugar da obsoleta. Para a ACESITA, foi uma decisão estratégica: *“qualidade, fornecimento e preço”*. A acentuada especialização produtiva da AGA espelha o perfil requerido pela ACESITA para si própria. Além do mais, e de não menor relevância, o trabalhador na fábrica de oxigênio não precisa estar junto do fluxo de produção do aço.

Em meados de 2000 a ACESITA transferiu para a CEMIG a atividade de geração de energia, antes sob sua responsabilidade, tornando-se, assim, cliente da empresa estatal. Curiosamente, a infra-estrutura básica construída pela ACESITA ao longo de sua trajetória, foi toda transferida para empresas estatais. Segundo os informantes, trata-se de um processo de *“absorção pelo Estado e não de uma transferência para empresas privadas”*. A (antiga) TELEMIG absorveu o telefone, a CEMIG a luz, somente a água ainda pertence à Empresa. Esta possui uma estação de tratamento e justifica a sua permanência em função do grande volume d’água requerido e a ser tratado continuamente.

Que o que está “fora do foco” continua balizando as decisões da Empresa pode-se observar a partir de outras evidências.

Uma atividade tradicionalmente levada a cabo pela ACESITA era a retirada de sub-produtos da área industrial. Seguindo a tendência mundial, a Empresa contratou uma terceira, canadense, que lá se instalou cuidando exclusivamente da escória, reciclando-a e retornando-a à ACESITA, que a compra e a faz voltar ao processo produtivo. Segundo manifestado, *“eles têm competência e cumprem função análoga na maioria das siderúrgicas do mundo”*.

Em fevereiro de 2000 a Empresa demitiu um número considerável dos antes chamados funcionários, cerca de 240 segundo os jornais locais. As demissões atingiram os setores de Caldeiraria, de Refratários e de Fundição.

A Caldeiraria é considerada uma área de Apoio à Produção e ocupa-se do corte de chapas, de moldes de chapas usadas para conserto de equipamentos, principalmente. Segundo a Empresa *“há no mercado bons fornecedores que podem substituir as 10 ou 12 pessoas antes aqui ocupadas.”*

Os Refratários, embora se trate de um setor de manutenção, compõe as funções executadas na área de produção – na Aciaria. Trata-se de uma atividade freqüente de reposição de refratários nas painéis e nos fornos, para a qual as empresas brasileiras encontram-se perfeitamente aptos para produzir, *“com custos mais baixos, mais barato e com a mesma qualidade.”*<sup>4</sup>

Os esforços da ACESITA no sentido de produzir tijolos para revestimento de fornos e painéis de qualidade equivalente aos produzidos na Europa Ocidental, foram relatados com detalhe por Ferreira. Pelo que consta, os tijolos refratários produzidos por empresas nacionais encontram-se em *“níveis de rendimentos compatíveis com os padrões americanos e europeus vigentes nos anos oitenta”* (op. cit., p. 104). Isso nos leva a crer, dada a nova “filosofia” da Empresa, que a ACESITA prescindiu dessa atividade enquanto não integrante do “core” da Empresa. De qualquer forma, a Empresa chama atenção para o fato de que das “28 pessoas demitidas, 5 profissionais “chave” foram recontratados através da firma terceira de modo a manter a qualidade. Este é um aspecto relevante na contratação de terceiros, onde a “competência” da firma terceira

---

<sup>4</sup> A MAGNESITA é a grande fornecedora de refratários para a ACESITA.

pode ser garantida via reabsorção de ex-funcionários – entendidos do “métier”- o que se observa também em alguns outros casos como veremos adiante.

A Fundição compõe, ao lado do segmento de produção de Barras, um setor em extinção. Estes setores não fazem parte da estratégia da Usina de Timóteo que consiste em centrar a sua produção nos aços planos especiais – inoxidáveis e siliciosos. Tradicionalmente, a Fundição produz peças leves – barra de grelha, por exemplo – e peças pesadas – cilindros de laminação, lingoteiras e potes. As peças pesadas suprem a Usina internamente, enquanto as leves vêm se dirigindo para o mercado. Sendo ambas consideradas, pela Empresa, linhas de baixa produtividade e “há muito não lucrativas”, a terceirização desse setor veio como “estágio intermediário”, pelo qual se subentende que todo o setor está fadado à extinção. Nesse “estágio intermediário” foram terceirizadas: 1) a moldagem e fusão de peças pequenas; 2) o acabamento de peças grandes e pequenas; e, 3) a fabricação de peças pequenas não seriadas (não produzidas em série, logo, de baixíssima produtividade). Dos 125 trabalhadores existentes na Fundição, 58 foram demitidos em fevereiro de 2000. A seguir, a Empresa contratou os “serviços” de uma terceira, fornecidos por 28 trabalhadores “com prioridade para os que saíram”. As peças pesadas continuam alimentando a Usina, as leves foram abandonadas e são compradas, agora, no mercado. Sumariando o ocorrido na Fundição, nos termos utilizados por representante da Empresa: “a Fundição não é um processo contínuo, é um processo isolado, podendo, portanto, ser expurgado. “Não há casos onde partes da produção sejam terceirizadas.”

Para a Empresa, a terceirização permite “gerenciar os recursos de mão-de-obra de forma mais flexível, além de reduzir custos. A gestão torna-se mais simplificada na medida em que se retira tudo o que esteja fora do foco”.

Foi o critério de “melhor competência” que orientou a terceirização da “manutenção dos sistemas automatizados” da Empresa. Esta manutenção está sob a supervisão de uma subsidiária da IBM (GIS – Informática), como já havia registrado Ferreira em 1997, empresa contratada para gerenciar todo o processamento de dados. Na avaliação da ACESITA, “a IBM reformulou toda a maneira de trabalhar: trouxe maquinário, novos computadores, uma nova filosofia de trabalho. Isso agregou muito para nós”. Conforme fez constar, a IBM absorveu todos os funcionários da área em

condições absolutamente equivalentes de trabalho: fusão de excelência técnica com a excelência do conhecimento específico do siderúrgico.

Como já vinha ocorrendo desde o início da privatização, a área de suprimentos encontra-se hoje praticamente terceirizada, sendo que os fornecedores de insumos e outros materiais – componentes elétricos, equipamentos de segurança, lubrificantes e rolamentos, têm instalado almoxarifados próprios dentro da Usina, “*contribuindo para a redução dos custos de estocagem e administrativos da ACESITA*” (Ferreira, op. cit., p. 79, nota 30). Estes almoxarifados estabeleceram um contrato de comodato<sup>5</sup> com a Empresa e funcionam no sistema “just in time”. Exemplos desses são a COAN – Materiais Elétricos; a IUA – Departamento de Suprimentos de Materiais de Manutenção e Consumo; o PROVEST – Uniforme; o SEGBEL – Equipamentos de Segurança; entre outros.

A terceirização atingiu, finalmente, toda a área de Expedição da ACESITA. As operações de expedição e embalagem de produtos finais – corte, estampagem e outros tratamentos mecânicos e químicos, na verdade, foram transferidas para empresas subsidiárias da ACESITA – ACEPLAC e ACEMAP, que operam dentro da própria Usina nas linhas de produção dos chamados produtos nobres – aços planos alto carbono, inoxidáveis e siliciosos. Ressalte-se que as operações de expedição e acabamento constituem etapas independentes embora se situem no final da linha de produção. Essas operações não são automatizadas, algumas nem mesmo mecanizadas, e os empregados trabalham sob estreita supervisão de “funcionários” da Empresa.

Para concluir a presente discussão, resta salientar dois casos de reversão do processo de terceirização anteriormente decididos pela Empresa: a Segurança e a Automação.

Quanto à área de Segurança, pouco se pôde obter da Empresa em termos de informações mais conclusivas. Sabe-se que a reintegração da área de Segurança e dos ex-funcionários da Empresa atendeu a questões estratégicas.

As atividades do grupo de automação, terceirizadas em 1995, foram posteriormente reintegradas à Empresa. A justificativa foi firme: “*tudo aquilo que estiver ligado ao processo de elaboração e de conformação do aço, não pode ser terceirizado*”

---

<sup>5</sup> Tipo de empréstimo de coisa não fungível que deve ser restituído no tempo determinado.

... A Automação foi reintegrada por razões de relevância, em função do caráter estratégico da atividade, e a Empresa quer ter total controle sobre ela. Trata-se de uma atividade altamente especializada, que concebe e operacionaliza todo o processo de automação do equipamento e, portanto, vinculada à tecnologia do aço.” A Gerência de Informação e Automação compõe, ao lado da Gerência de Engenharia e a de Manutenção Central, a Superintendência de Infra-Estrutura.

Sem ordem cronológica de consumação dos fatos, seguem-se as atividades já terceirizadas pela ACESITA de acordo com o arrolado pelo Superintendente de Produtos Siliciosos / Barras / Fundidos:

- Restaurante
- Limpeza
- Jardim
- Manutenção (parcial)
- Engenharia (parcial)<sup>6</sup>
- Computação/ Processamento de Dados/ Informática
- Transporte de Pessoal
- Assistência Médica<sup>7</sup>
- Atividade de Rotina (parcial)
- Formação e Treinamento Profissional<sup>8</sup>
- Acabamento (parcial)
- Fundição (parcial)
- Comunicação/ Impressão (parcial)
- Auditoria Interna (parcial)
- Descarga/ Movimentação/ Entrega/ Expedição

---

<sup>6</sup> A engenharia já foi reduzida internamente. “*Pensa-se em contratar Engenharia de Redução, Aciaria etc.*”. A terceirização da área de Projetos está em estudo.

<sup>7</sup> Empresa conveniada: VITA

<sup>8</sup> Embora pudesse constar da discussão ora presente, optamos por apresentar a problemática da terceirização do Setor de Formação e Treinamento Profissional em outro contexto.

## A Terceirização na Visão do Sindicato:<sup>9</sup> “a precarização do trabalho”

A terceirização enquanto técnica gerenciada de transferência para terceiras de atividades anteriormente sob a responsabilidade e controle da Empresa é perfeitamente compreendida pelo Sindicato. O que lhe é peculiar são as conseqüências “*nefastas*” para o trabalhador desse processo. Aqui o terceirizado é visto como uma categoria de trabalhador cujas condições de trabalho são extremamente “*precárias*”. Esta precariedade assenta-se em dois pontos principais: 1) salários comparativamente mais baixos e 2) perda (parcial ou total) dos direitos antes havidos na qualidade de trabalhadores da ACESITA, ou ausência de direitos para os terceirizados que prestam serviços à Empresa embora não tenham passado por ela.

É bastante claro para o Sindicato o discernimento da Empresa com respeito ao que deve ou não ser terceirizado, bem como a intenção de preservar trabalhadores “*chave*”, ou seja, aqueles capazes de assegurar o bom funcionamento das linhas de produção de modo a não comprometer o resultado final da produção.

Para o Sindicato, contudo, e apesar daquele discernimento atribuído à Empresa, “*todas as terceirizações tiveram como objetivo único e exclusivo a redução de custos, para a qual o pagamento de salários mais baixos constituíram o principal instrumento*”.

Além dos salários dos terceiros corresponderem a algo em torno de 25% a 30% daqueles pagos aos efetivos da Empresa, há, normalmente, a perda dos direitos adquiridos pelos metalúrgicos da ACESITA ao longo de sua trajetória de luta sindical que se traduziu, tudo computado, num outro salário de igual magnitude que o salário direto.

Como a Empresa, e de início, o Sindicato também considera uma boa parte das terceirizações como relacionadas ao seu caráter auxiliar, de apoio ou periférico. Concorde, contudo, que no caso da manutenção “*o que é estratégico fica*”. A manutenção de rotina exige acompanhamento e comprometimento do trabalhador com a

---

<sup>9</sup> As informações obtidas foram prestadas pela Presidência do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Timóteo e Coronel Fabriciano – O METASITA e por membro do Conselho Fiscal do mesmo Sindicato. As entrevistas transcorreram paralelamente àquelas realizadas junto à Empresa (janeiro – junho de 2000).

Empresa e o trabalhador tem que estar presente para não “furar” a programação. Na Aciaria, por exemplo, a automação é quase total. A produção é contínua – 24 horas e só pára se houver algum defeito ou uma manutenção preventiva, o que é mais raro. A maioria dos equipamentos trabalha “em gargalo” e o trabalhador tem que manter o equipamento funcionando. Nas “paradas”, quando então se faz uma alteração maior (troca de equipamento ou restauração de um velho), pode-se contratar 8, 12, 20 horas de serviço: *“Trabalhou aquilo ali, tá dispensado! Daqui a uma semana a Empresa programa um outro local, 12 horas de parada num outro equipamento ... E assim ela faz economia de mão-de-obra, porque essas pessoas trabalham só 2 ou 3 dias.”* Quem programa essas manutenções é a ACESITA, a terceira só executa.

Como dito anteriormente, os Refratários foram terceirizados. Este é um serviço que se executa na produção, na Aciaria – é o revestimento dos fornos, o que exige acompanhamento diário. As paredes dos fornos devem estar sempre em recuperação. Dada a existência de firmas altamente especializadas hoje na fabricação de tijolos refratários, o Sindicato não fez mais do que confirmar a decisão da empresa.

É ilustrativo o processo de concentração observado em empresas de manutenção em mãos de terceiros ao longo do período pós-privatização. De início, segundo expresse, criou-se a ilusão, para o empregado que estava sendo demitido, de que ele poderia se tornar um microempresário. Muitos ex-funcionários então criaram empresas. *“Naquela época, receberam a indenização, assinaram o incentivo – o PDV – e montaram a empresa (manutenção mecânica ou elétrica, por exemplo). Só que, na hora de participarem das licitações, das concorrências, o camarada tinha que colocar o preço lá embaixo, quase pagando a Empresa para trabalhar. Caso ele ganhasse a concorrência, ele começava o serviço e não tinha condições sequer de pagar os seus empregados ... levava tudo a leilão, não era nem para evitar o prejuízo, porque mesmo vendendo tudo não dava para pagar os empregados. E a ACESITA a cada contrato, a cada serviço, ela pedia menos ... E as empresas fecharam, a maioria faliu. Eram mais de 20, só 2 sobreviveram ... E agora a manutenção começa a se concentrar nas mãos de poucos.”*

Conforme enfatiza o Sindicato, embora a terceirização tenha como objetivo a redução dos custos flexibilizando a gestão da mão-de-obra, ela não terceiriza a atividade-

fim. “A manutenção, o reparo, a limpeza, a alimentação, não são parte da atividade-fim, são atividade-meio. A atividade-fim é a produção de inox.”

O setor de manutenção já foi bastante terceirizado e não está livre de sê-lo totalmente. A Empresa está montando um sistema que poderá reduzir a necessidade desse serviço. O objetivo é transformar o operador da Usina em operador-mantenedor. Isto significa que o operador deverá, ele próprio, fazer a manutenção do equipamento que opera, na forma de pequenos reparos, lubrificação etc.. É denominada “*multifunção*” ou “*polivalência*”. O operador num setor deverá ter o domínio de tudo que concerne o seu trabalho e o equipamento que opera. Não haverá, e já não há, um mecânico de manutenção aguardando para executar pequenos reparos e outras tarefas de manutenção.

Como vimos anteriormente, entre as áreas mais atingidas pela terceirização encontram-se a Expedição e a Embalagem de produtos finais (corte, estampagem etc.), que operam dentro da própria Usina, nas linhas de produção dos chamados produtos nobres. Se o inox é a atividade-fim, conforme afirma o Sindicato, e a própria Empresa, qual o significado dessa terceirização?

Segundo a Empresa, aquelas atividades foram transferidas para subsidiárias dela própria. Para o Sindicato, ainda que assim seja, a interpretação aponta para a precarização do trabalho nessas empresas terceiras. Vislumbremos, se possível, o Fluxograma de Produção da Usina. Na Aciaria, através do laminador contínuo, produzem-se as placas de aço carbono, os chamados produtos planos – carbonos, silício e inoxidável. Todos estes planos passam pela “tiras a quente” – a laminação a quente, que dá origem às bobinas de aço semi-elaborado com espessuras menores. De acordo com o produto final seguem para os laminadores próprios – a laminação a frio, até a produção final de cada linha particular – chapas ou bobinas de silício e chapas, bobinas, tiras ou blanks de inox<sup>10</sup>. Isto posto, explica o Sindicato, a ACESITA criou os chamados “Centros Especializados de Produção” – o “Centro de Laminados a Frio”(CELF), o “Centro de Laminados a Quente”(CELQ) e o “Centro de Laminados de Carbono”(CELCA). O CELF encontra-se em mãos de terceiras com 100% de controle da

---

<sup>10</sup> Se o produto for o laminado de carbono, o processo cessa na laminação a quente ou, no máximo, o produto é cortado em placas pequenas.

ACESITA, bem como o CELCA. O objetivo da Empresa “foi precarizar: alguns trabalhadores da ACESITA foram transferidos para a CELF e outros foram contratados com salário bem menor. Enquanto o piso salarial da ACESITA após 3 meses é de R\$ 418,00, o dessas empresas não chega a R\$300,00. Os trabalhadores que foram transferidos para a CELF permaneceram com os mesmos direitos (direitos coletivos), mas os salários são muito mais baixos e é um outro acordo coletivo. Dos 172 funcionários da CELF, 120 foram contratados depois e 50 vieram da ACESITA. Para a Empresa foi uma boa coisa, mas não para o trabalhador. É uma forma de precarizar ainda mais.”

Arrematando, argumenta o Sindicato, “normalmente a ACESITA não terceiriza a atividade-fim, pois isso pode comprometer o resultado final. Ela só terceiriza atividades que podem ser rapidamente substituídas caso o serviço não preste. Nem o acabamento final do inox é terceirizado. A firma que faz o acabamento é 100% da ACESITA. Os salários são mais baixos, mas os direitos trabalhistas são praticamente os mesmos”.

Há dois casos de terceirização que o Sindicato não questiona. O primeiro refere-se à fábrica de oxigênio, comentado anteriormente. O segundo, ao Centro de Processamento de Dados (CPD) transferido para a IBM. Segundo o Sindicato, as condições salariais e de trabalho permaneceram “as mesmas ou até melhoraram”. “São empresas boas, qualificadas no ramo e não há dúvida quanto à melhoria da qualidade do serviço nessas áreas. A gente coloca aqui que nesses casos houve uma “terceirização positiva”. Tanto a AGA quanto a IBM possuem uma equipe de trabalhadores permanentes. Elas também absorveram todos os profissionais da ACESITA.

No que respeita à reversão do processo de terceirização, o Sindicato assinala a experiência negativa da Empresa quando terceirizou o Setor de Segurança. Na verdade, ele está se referindo à “Vigilância”, que cuida da segurança patrimonial da Empresa, e à “Vigilância de Portaria”, “que faz a ronda na Empresa, observando o trabalhador que entra e sai da Empresa.”

Um primeiro ponto ressaltado refere-se ao “sub-faturamento dos contratos realizados que fizeram com que a empresa terceira não conseguisse dar a qualificação

*necessária ao trabalhador para executar o serviço*". Negligentes e ganhando “salários de miséria”, os vigilantes das terceiras não se preocupavam com a segurança da Empresa. A terceirização foi revertida e os salários mantidos.

Um segundo ponto refere-se ao valor dos materiais ou matérias primas utilizadas na produção dos produtos nobres – o níquel e o cromo. Caros e fáceis de serem transportados para fora, o níquel em particular, o valor desses materiais condicionou a reversão do processo pela Empresa.

Isto posto, e sintetizando, a ênfase do Sindicato é dada à precariedade das condições de trabalho imputadas à terceirização, sempre referenciadas às condições salariais e de trabalho vigentes junto aos efetivos da Empresa. Daí qualificar de “positiva” quando essas condições não se alteram, ou então melhoram, em um ou outro caso de terceirização. É evidente a concordância do Sindicato com a visão da Empresa quanto ao caráter “seletivo” e não meramente casual das terceirizações empreendidas.

## **Notas Conclusivas**

Convém resgatar agora os argumentos e proposições levantados no início deste artigo de modo a melhor apreciar as evidências encontradas para a ACESITA S.A..

Os motivos que levaram a Empresa à terceirização das atividades mencionadas não fogem daqueles já relatados para outras empresas, particularmente dos países avançados considerados antes – a redução dos custos<sup>11</sup>, a contração dos investimentos em capital fixo, a redução dos salários e dos conflitos no chão de fábrica e, naturalmente, a acentuação da especialização produtiva (produção central).

Na maioria dos casos os terceirizados “custam menos”, quer porque seus salários são efetivamente mais baixos do que os prevalecentes na Empresa, quer porque desprovidos dos direitos ou benefícios auferidos, por conquista, pelos metalúrgicos da ACESITA. Nas situações em que as condições salariais não se alteram, ou até “melhoram”, a Empresa parece ter se beneficiado de ganhos de produtividade decorrentes da maior capacidade produtiva dos trabalhadores. Com efeito, pelo indicado tanto pela Empresa quanto pelo Sindicato, a eficiência técnica dessas empresas

---

<sup>11</sup> Alguns referem-se a essa redução como sendo uma transformação dos custos fixos em custos variáveis”.

subcontratadas (AGA e IBM) parece incontestado. Contudo, lembremo-nos de que essas empresas absorveram todos os trabalhadores demitidos da ACESITA, o que equivale a uma apropriação do “saber” siderúrgico imprescindível para o próprio desempenho dessas empresas subcontratadas e, é bom frisar, a uma absorção a custo zero em termos de treinamento, o que as torna candidatas “aprovadas” por antecipação quando das licitações feitas pela ACESITA.

A experiência de transformar antigos funcionários “demitidos voluntariamente” (PDV) em microempresários, parece ter correspondido a uma tentativa de implantar uma categoria de trabalhador temporário, como forma de desemprego disfarçado ou subemprego, numa conjuntura difícil e alarmante para a classe trabalhadora. Como vimos, essas microempresas criadas logo após a privatização eram muito frágeis, tendo como único cliente a própria ACESITA e a maioria delas já não se encontra mais no mercado.

Os conflitos do chão de fábrica foram visivelmente reduzidos. Em primeiro lugar, a própria ACESITA produziu uma massa de desempregados assim que resgatado seu caráter privado. As mudanças administrativas redundaram no “enxugamento” de pessoal, ao lado da decisão da Empresa de colocar seu processo produtivo “up to date” adequando-se ao “estado das artes”. A redefinição das linhas de produção, focando nos produtos considerados nobres, o que acompanha as tendências internacionais, conduziram, de forma similar, a uma diminuição do número de pessoal pelo encerramento do que passou a ser visto como rejeitável. Além do mais, a incerteza com relação a novas contratações constitui uma ameaça para os trabalhadores permanentes da Empresa o que, indiretamente, estimula a competição entre eles como forma de sobrevivência no trabalho. A criação dos “Centros Especializados de Produção” reduzem o poder de barganha dos trabalhadores, constituindo mais um desafio àqueles que permanecem. É importante lembrar, na seqüência, que o número de desempregados não se reduz àquele decorrente das dispensas da Empresa. Dada a relação simbiótica previamente existente entre Empresa e Município, os efeitos propagadores setoriais são inestimáveis. E, por último, não é segredo para os trabalhadores o sentenciado pela Empresa: *“a ACESITA tem mostrado que vai produzir valor, mas ela não tem o compromisso de gerar emprego.”*

Ao iniciarmos este artigo, chamamos a atenção para a proposição de Schmitz segundo a qual a subcontratação é uma impossibilidade técnica nas indústrias de “process” (processo contínuo), o que sugere que a produção automatizada elimina possibilidades de subcontratação exceto em atividades de caráter auxiliar. Ora, a prática de terceirizar o trabalho, embora dependa das condições técnicas do processo de produção, e o caso ACESITA o confirma, não implica a impossibilidade da empresa “driblar” as indivisibilidades (existentes nos processos contínuos e semi-contínuos). A subcontratação de trabalhadores é possível na linha de produção mesmo em condições de automatização do processo, como se pode observar na Empresa estudada. A ACESITA, e as siderúrgicas em geral, embora não seja uma indústria tipicamente de “process”, caminha a passos largos nessa direção facilitada pela nova tecnologia de base microeletrônica que penetra de forma avassaladora o coração da Usina. Parece-nos, contudo, que o argumento de Schmitz não pode ser invalidado uma vez que o trabalho na linha de produção central quando terceirizado, apenas o é formalmente. Os “Centros Especializados de Produção” constituem um exemplo bem como a IBM. Nesta última, o recrutamento interno prevaleceu, com benefícios extras para a ACESITA, também, que reduziu seus custos com trabalho sem perda de seu conteúdo. Os trabalhadores absorvidos pela IBM não são, de fato, nem externos nem estranhos à Empresa. Como assinalado anteriormente pela Empresa e pelo Sindicato, a terceirização na linha de produção de produtos nobres, onde o inox é o mais importante, é praticamente inexistente. Nela encontram-se os trabalhadores “centrais”. Os terceirizados na linha de produção encontram-se em uma situação bastante peculiar, como os da IBM. Os ligados às etapas de Expedição e de Acabamento pertencem às subsidiárias da ACESITA e operam sob estrito controle da mesma. Cabe salientar que, não surpreendentemente, estas últimas etapas da produção representam “descontinuidades” do processo produtivo, o que vem confirmar a proposição de Schmitz. Além do mais, e na mesma direção, embora não tenhamos discutido aqui a Política de Formação o Treinamento da Empresa, o estímulo à “polivalência”, o recrutamento interno de funcionários dispensados de áreas desativadas, os “programas participativos, funcionais e de integração” que compõem o Plano de Treinamento da ACESITA, garantem uma pronta

disponibilidade de mão-de-obra qualificada, fornecendo uma maior flexibilidade na gestão dos recursos humanos.

A prática de incorporar ex-funcionários a empresas terceiras garante o bom funcionamento da linha de produção. Embora sob novas formas contratuais, o trabalhador qualificado, responsável e comprometido retorna à Empresa, constrangido e vulnerável numa conjuntura altamente adversa e com reduzido poder de barganha.

A reversão da terceirização da Segurança remete-nos ao problema da fraude (“embezzlement”) tão característico do “putting-out system” da Idade Moderna (Styles) e a contração do investimento em capital fixo, assinalado por Child anteriormente, verifica-se claramente pelas terceirizações realizadas.

A terceirização, como foi amplamente mostrado, fez-se e faz-se de forma criteriosa, calculada e seletiva (“planejada”, conforme Child). A linha de produção principal – o inox – e seus equipamentos caros e importados carecem de trabalhadores competentes. E estes permanecem no pequeno núcleo de permanentes ou efetivos – os trabalhadores “centrais” – ou então os cotejam apenas com novos uniformes.

Os resultados obtidos não se traduzem em meras analogias com as evidências internacionais descritas. Resultam da lógica capitalista – “*The prospect of greater profit...*”.

Para encerrar, apresentamos de forma resumida a visão do Pároco da Igreja de São José do município de Timóteo, uma visão de quem conviveu, e ainda convive, com uma população que nasceu e cresceu com a própria ACESITA:

*“A ACESITA era uma empresa completamente estatal. Ela construiu uma cidade: o hospital, a farmácia, a escola, o armazém ... Tudo era da ACESITA ... a cidade em função da Usina e a Usina em função da cidade ... O salário era péssimo, mas era o salário indireto: tinha condições de moradia, garantia de escola para as crianças ... Depois do golpe de 64 acabou-se com a estabilidade, os trabalhadores perderam a segurança no trabalho, no emprego ... A Companhia vendeu as casas, a privatização foi feita lentamente ... A ACESITA jogou tudo isso fora, privatizou tudo, terceirizou a parte externa e a parte de dentro da Usina, e os que compraram não tomaram conhecimento dos elementos humanos que eles encontraram aqui ... A ACESITA foi se desfazendo de tudo, hoje ela é exclusivamente Usina”.*

## **FONTES E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### 1. Fontes Primárias

Superintendência de Recursos Humanos – ACESITA S. A.

Superintendência de Produtos Siliciosos / Barras / Fundidos – ACESITA S. A

Gerência de Formação e Treinamento – ACESITA S. A

Presidência do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Timóteo e Coronel  
Fabriciano – METASITA

Pároco da Igreja de São José, Timóteo, Minas Gerais

## 2. Fontes Secundárias

- CHILD, J. (1988). “Managerial Strategies, new technologies and labour process”. In: PAHL, R. E. (ed.). *On work: historical, comparative and theoretical approaches*. Oxford, Basil Blackwell.
- ENGELS, F. (1985). “Supplement and Addendum to Volume 3 of Capital”. In MARX, K. *Capital*. London, Penguin Books, vol. 3.
- FERREIRA, J. A. S. (1997). Transferência de Tecnologia na Produção e Aços Planos Especiais – o caso ACESITA. Dissertação de mestrado (UFRJ), Rio de Janeiro.
- HARVEY, D. (1993). *Condição Pós-Moderna - uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo, Ed. Loyola.
- HUDSON, P. (1983). “From manor to mill: the West Riding in transition. In: BERG, M., HUDSON, P., SONENSCHER, M., (orgs.). *Manufacture in town and country before the factory*. Cambridge, Cambridge University Press.
- MURRAY, F. (1988). “The decentralization of production - the decline of the mass - collective worker?” In PAHL, R. E. (ed.). *On work - historical, comparative and theoretical approaches*. Oxford, Basil Blackwell.
- SCHMITZ, H. (1985). *Technology and Employment Practices in Developing Countries*. London, Croom Helm.
- WATANABE, S. (1971). “Subcontracting, Industrialization and Employment Creation”. *International Labour Review*, vol. 104, n<sup>os</sup>, 1-2, July-August.
- WATANABE, S. (1978). “Technological linkages between journal and informal sectors of manufacturing industry”. *Technology and Employment. Programme, WEP 2-22, Working Paper*. 34, ILO, Geneva, March.
- WATANABE, S. (1983). “Market structure, industrial organization and technological development: the case of the Japanese electronics based N-C. Machine Tool Industry”, *Working Paper*. 111, WEP. 2-22, ILO, Geneva, February