

40º Encontro Anual da ANPOCS

SPG 27 - Reconfigurações do mundo trabalho e ação sindical

**Como se organiza o trabalho nas fábricas chinesas do Pólo Industrial da
Zona Franca de Manaus**

Cleiton Ferreira Maciel Brito

Jeanne Mariel Brito de Moura Maciel

1. Introdução

Este trabalho, que traz elementos de tese de doutorado em andamento, tem como objetivo fundamental abordar a organização do trabalho em três empresas chinesas do Pólo Industrial da Zona Franca de Manaus. Para isso, na primeira parte buscamos deslindar sobre a configuração do trabalho no mundo e no Brasil no intuito de minerar aportes conceituais que subsidiarão os dados de campo apresentados na segunda parte do texto.

A pesquisa nasceu em face de dados que vinham apontando para insatisfações e reclamações por partes dos trabalhadores de fábricas chinesas instaladas no Brasil¹. Diante disso, procedemos a uma investigação sociológica no sentido de averiguar, primeiro, se de fato havia insatisfação e reclamações; segundo, quais suas razões. Essa investigação deu-se nos anos de 2014 e 2015 por meio de visitas às fábricas chinesas da Zona Franca de Manaus, entrevistas com gerentes e trabalhadores brasileiros, visitas ao sindicato dos metalúrgicos, bem como através de interações sociais com gerentes chineses na perspectiva de entender como eles pensam a questão do trabalho.

Com efeito, a ida a campo fitou dar conta de um punhado de objetivos que estruturaram e que buscaram encaminhar o presente trabalho, quais sejam: a) caracterizar o padrão de produção e a gestão do trabalho; b) identificar o perfil dos trabalhadores em termos de formação e qualificação; c) apontar a visão dos sindicatos sobre a presença chinesa no Polo Industrial de Manaus (PIM).

Como questão teórica principal da pesquisa emergiu-se o pensar em que medida a organização do trabalho nas fábricas chinesas dialogam com as discussões relacionadas ao fordismo, toyotismo e aos debates que circundam essas duas principais referências dentro dos estudos da organização do trabalho. Isso se mostrou fundamental para se observar o que há de mudanças em termos de organização da fábrica nas empresas chinesas, bem como refletir sobre o que há de permanências. E mais: em que sentido mudanças e permanências se entrelaçam em termos de padrão de produção e gestão do trabalho nas fábricas pesquisadas.

¹ Michael Page (2010 apud FRAGA e ROLLI, 2011). Ver: FRAGA, Érica; ROLLI, Claudia. 42% deixam empresas chinesas no país em 1 ano. In: Folha de São Paulo, São Paulo, 08 mai. 2011.

Como fundo metodológico, vale destacar que a escolha do Amazonas como locus de análise deve-se à grande quantidade de empresas chinesas instaladas no estado, as quais já respondem por investimentos da ordem de mais de US\$ 700 milhões de 2003 a 2011². São cerca de 30 empresas que empregam 12% da mão de obra da Zona Franca de Manaus (ZFM). A maior parte dos investimentos dessas empresas concentra-se nos setores de Duas Rodas, Eletroeletrônico e Mecânico da ZFM, *locus* fundamental do processo de desterritorialização das empresas chinesas e sua respectiva reterritorialização nos lugares do global.

Soma-se a isso, o fato de que essas empresas representem uma amostra de como se configuram os modelos organizacionais das companhias chinesas. Explicamos: a China tem três tipos de empresas que fazem investimentos no exterior: as Empresas Estatais Centrais (*Central SOE*, controladas diretamente pelo Partido Comunista), as Empresas Estatais (*SOE*, que não tem controle do Partido Comunista, mas tem participação do Estado na composição do capital), e as empresas privadas³. A nossa amostra de pesquisa busca abarcar esses três espectros empíricos.

2. As transformações do trabalho no mundo e no Brasil

O modelo como se organizava a produção na sociedade capitalista desde meados da década de 1930 esteve pautado em um regime *fordista*. Uma das principais características da produção fordista foi a adoção dos *Princípios da Administração Científica*, de Taylor⁴, o qual preconizava a dissociação entre a concepção e a execução do processo produtivo, valorizando, assim, a *especialização* e a *subdivisão* do trabalho como uma forma de aumentar ganhos de produtividade na fábrica. Em outras palavras, para se aperfeiçoarem os ganhos no processo produtivo, era necessário decompor cada processo de trabalho em movimentos componentes, organizando as tarefas segundo um cálculo preciso do tempo de realização das mesmas (FLEURY e VARGAS, 1983).

² Segundo dados prévios da SUFRAMA, os investimentos chineses no Amazonas em 2012-2014 totalizaram cerca de US\$ 300 milhões.

³ Vale notar que mesmo as empresas privadas chinesas possuem um “governo central”, o qual exerce um controle direto e rígido sobre seus negócios fora da China.

⁴ Frederick Taylor, engenheiro mecânico norte-americano, considerado o “pai” da Administração Científica.

Portanto, dentro da lógica fordista de produção havia a separação entre gerência, concepção, controle e execução, estabelecendo uma relação social hierarquizada entre os gerentes e os operários. Segundo Harvey (2011, p.121):

O que havia de especial em Ford (...) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

Contudo, a partir da década de 1960 o modelo fordista passa a enfrentar uma série de dificuldades, cujos traços mais evidentes são apontados por Antunes (2009, p. 31-32), quais sejam: perda de lucratividade, ocasionado pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós-45; crise do *Welfare State* ou o “Estado de bem-estar social”, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos; esgotamento do padrão de acumulação do sistema taylorista/fordista, uma vez que esse modelo não foi capaz de responder à retração do consumo que se acentuava; revolta dos operários questionando os pilares constitutivos⁵ do regime de produção fordista.

A resposta do capital a essa crise no centro do sistema deu-se, sobretudo, na recomposição do sistema produtivo global, através da difusão de novas tecnologias produtivas e organizacionais em várias partes do globo protagonizadas pelas grandes corporações transnacionais. Segundo Valle (2007), esse processo envolveu a reconfiguração das formas de produção e de organização do trabalho e, portanto, a configuração de um novo modelo de organização industrial, onde se propõe uma “nova fábrica”, um “novo trabalhador”, em uma palavra, a *fábrica e o trabalhador flexíveis* (VALLE, 2007, p. 17).

A evolução rumo a esses “novos” referenciais produtivos diz respeito, sobretudo, à transição do modelo de produção em massa, à produção flexível, ou do fordismo ao pós-fordismo. Diante disso, a reestruturação produtiva, baseada na adoção de inovações tecnológicas e organizacionais, terceirização, flexibilização das relações trabalhistas, constituíram-se em elementos estratégicos no processo de transição de uma base industrial rígida para um sistema de produção onde a flexibilidade torna-se a norteadora da *nova*

⁵ Compromissos do regime fordista de produção em manter um grau satisfatório bem estar social, no que diz respeito à saúde, educação, condições de trabalho e moradia.

economia global (CASTELLS, 1999). O processo mais visível desse “reparo capitalista” ocorreu no Japão, configurando uma conjuntura econômica que Harvey (2011) caracterizará como o *novo capitalismo*, em face da nova forma de acumulação que estava surgindo no cenário global: o *Toyotismo*.

Nesse sentido, a partir dos anos de 1980 lança-se sobre a teia produtiva global uma série de inovações tecnológicas – a década de 1980 é conhecida na Sociologia do Trabalho como “a década das inovações capitalistas” – que tinham como elemento norteador a busca pela *flexibilização*. Essa torna-se a palavra-chave para superar os entraves gerados no seio do modelo fordista de produção (LIMA, 2002).

Do ponto de vista da organização do trabalho isso implicou, principalmente, na desconcentração industrial e nos novos padrões de gerenciamento da produção, tais como sistema *just-in-time / Kan-ban e CCQ's*, e uma política de bonificação, premiação e “café da manhã com o patrão” aos trabalhadores que participassem da “gestão da fábrica” por meio de ideias e envolvimento com os projetos da gerência (HUMPHREY, 1995).

Dessarte, as empresas passaram a requerer um trabalhador *polivalente e multifuncional*, possuidor de “competências”, com “espírito de colaboração”, vontade de trabalhar em equipe e disposição em ser, constantemente, “aperfeiçoado” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Possuindo essas “qualidades”, cada trabalhador passaria a ser, na retórica empresarial, um “gerente” ou, mais usualmente conhecido, um “colaborador”, caracterizando o que Valle (2007, p. 53) denominou como “fábrica e trabalhador flexíveis”.

No Brasil, esse processo fabril rumo à uma produção “flexível”, bem como a estruturação de uma fábrica desenhada sob as técnicas gerencias de inspiração japonesa se estabelecem nos anos de 1990 e início do milênio enquanto lógica da atividade produtiva no país. Isso porque a crise econômica do final da década de 1980 e a política de abertura implantada pelo governo Collor inserem o Brasil em uma situação de “verdadeira epidemia de competitividade” (RUAS, 1994), uma vez que expôs o mercado interno à concorrência de empresas estrangeiras e colocou os produtos brasileiros na disputa do mercado externo.

Diante desse novo contexto, as empresas viram-se pressionadas a investir de forma mais intensa no processo de modernização na tentativa de se protegerem da concorrência internacional, e as técnicas de controle de qualidade e gestão de origem japonesas emergiram como elementos de “inspiração” às companhias nacionais.

Froncosa foi a produção científica sobre as transformações fabris ocorridas período – que passou a ser caracterizado como *Reestruturação Produtiva* – quando buscou-se analisar como esse processo impactava a organização do trabalho no chão de fábrica brasileiro.

Ramalho (1997), por exemplo, indicou que a reestruturação produtiva expressava uma “imposição ideológica” do empresariado sobre a classe trabalhadora, constituindo uma verdadeira “modernização conservadora” da estrutura produtiva brasileira, que tinha como principal consequência a precarização do trabalho e desmobilização dos sindicatos.

Alves (1999, p. 102-103) argumentou que a reestruturação produtiva baseada em técnicas japonesas buscava a “captura da subjetividade” do trabalhador, inaugurando uma via de racionalização do trabalho diferente daquela experimentada por Taylor e Ford: o consentimento operário ou “como romper a resistência operária à sanha de valorização do capital no plano da produção”.

Analisando essa guinada “à japonesa” das fábricas brasileiras, Humphrey (1995) mostrou que um dos primeiros objetivos do processo de reestruturação produtiva era afastar os trabalhadores dos sindicatos:

(...) As empresas costumam associar as atividades sindicais à militância e à oposição a mudanças. Receosas da militância operária, mostram-se ansiosas em manter os sindicatos fora das fábricas. Uma maneira de conseguir isso é antecipando as reivindicações sindicais através da oferta de salários e condições de trabalho que se mostrem atraentes aos operários. Na verdade, um dos principais fatores que motivam as empresas a adotarem inovações – círculos de controle de qualidade, grupos *Kaizen*, relações mais abertas e melhores entre trabalhadores e gerentes (acesso de “portas abertas” à gerência executiva, “café da manhã com o patrão”, registros do estado de espírito dos trabalhadores, ginástica coletiva etc.) – reside precisamente no objeto de podar o descontentamento operário antes que um sindicato possa se mobilizar em torno dele (HUMPHREY, 1995, p. 134).

Discutindo a organização do trabalho em âmbito nacional, Valle (2007, p. 82) observa que

(...) Os programas de qualidade total e / ou as formas de gestão participativa passaram a ser amplamente difundidos em face da ideia corrente de que o “fator humano” é o elemento decisivo no processo produtivo. Incentivaram-se, portanto, a “parceria” entre trabalhadores e empresa, a melhoria da comunicação entre os hierarquicamente diferenciados e o compromisso do trabalhador com a qualidade e a produtividade. Difundiram-se as “equipes de produção”, as “células de produção”, os “times de produção”, as “caixas de sugestão”. Estimulou-

se a participação mediante a concessão de bônus, prêmios e / ou participação nos lucros.

Não obstante o aparente “sucesso” de implantação de práticas japonesas no Brasil, vale destacar que essa difusão não ocorreu de forma homogênea e sem embate com os sindicatos, uma vez que estes perceberam que as técnicas japonesas “abrasileiradas” buscavam, efetivamente, o consentimento operário, não engendrando nenhuma abertura à negociação com a categoria dos trabalhadores (RAMALHO, 1997).

Outrossim, a heterogeneidade do processo de “adoção” respondia sobremaneira às diferenças regionais do Brasil, bem como às características dos diversos setores produtivos. Nas indústrias de auto peças, por exemplo, a força das inovações esteve mais concentrada na automação e na adoção de tecnologias como o CEP⁶ (POSTHUMA, 1995). Já nas indústrias eletroeletrônicas, ganhariam destaque a adoção de técnicas direcionadas à qualificação e à gestão da mão de obra, buscando padronizar as condutas, estimular a prática da colaboração e a padronizar os procedimentos (SCHERER, 2005; OLIVEIRA, 2007).

No caso do Pólo Industrial da Zona Franca de Manaus, Oliveira (2007)⁷ mostra que em finais dos anos 1990 as práticas organizacionais japonesas já estavam bastante difundidas e tinham se tornado o “padrão” organizacional das fábricas de Manaus. Se nos anos 1980 havia, segundo a autora, um processo gerencial caracterizado pela decisão “de cima para baixo”, emergiu mormente no final de 1990 uma ideologia de cooperação e maior abertura ao diálogo entre trabalhadores e gerentes. Além disso, passou a haver grandes investimentos em programas de qualidade e buscou-se o envolvimento dos trabalhadores por meio dos círculos de controle de qualidade e caixa de ideias, ainda que essas mudanças tenham significado melhorias nas condições salariais.

Investigando o setor de eletroeletrônico nos finais de 1990, Valle (2007, p. 194-195) observou que as técnicas gerenciais de inspiração japonesa eram bastante empregadas como política de gestão inclusive em uma fábrica de origem holandesa, tendo como principais aspectos desse “modelo japonês” a ideia de “colaboração” e

(...) um espírito de cooperação e parceria em relação à empresa; entre as chefias, substituir posturas autoritárias em favor de uma atitude que

⁶ Controle Estatístico de Processo.

⁷ Esta autora pesquisou as empresas do Pólo Industrial de Manaus em finais dos anos 1990.

promova o envolvimento do trabalhador com a empresa, sendo necessário, para isso, estimular a participação, respeitar opiniões e encaminhar as sugestões oferecidas pelos trabalhadores (...).

Apesar de melhorar o aspecto “simbólico” da relação fabril, Valle aponta que essas técnicas não alteraram as condições de contratação e mobilidade do trabalhador, que continuou a ser mal remunerado e com poucas perspectivas de ascensão funcional.

Andrade (2011; 2014), analisando uma fábrica de motocicletas também constatou a influência japonesa na política de gerenciamento da mão de obra na ZFM. O autor pontua que existia um verdadeiro método de produção de “colaboradores”, como uma ferramenta de inovação do trabalho que “pregava” valorização do talento, da criatividade e da proatividade do trabalhador. Entrementes, diz Andrade (2011), por detrás dessa produção de “colaborares” havia uma intensa política de dominação. Isso porque, “colaborar” não é uma escolha, mas uma obrigação tendo em vista que no contrato de trabalho fica expreso que o contratado deve se comprometer com as atividades desenvolvidas na empresa (ANDRADE, 2014, p. 130).

3. A organização do trabalho nas empresas chinesas da Zona Franca de Manaus

Esses trabalhos, de forma geral, mas em particular, no âmbito do Amazonas, tiveram como espectro de análise da organização do trabalho as transformações decorrentes da chegada daquilo que convencionou-se chamar de “modelo japonês”. No entanto, a chegada de um novo ator global, a China, associada aos dados de campo que vinham apontando para insatisfações dos trabalhadores de empresas chinesas no Brasil, criaram a possibilidade sociológica de se investigar se tal fato coloca em cena novas configurações no mundo do trabalho nacional.

Mas mais que isso: enseja uma janela para se deslindar como e em que medida a organização do trabalho nas fábricas chinesas se aproxima daquilo que a análise sociológica tem visualizado na realidade do trabalho da Zona Franca de Manaus, contribuindo, nesse sentido, para a compreensão do atual mundo do trabalho brasileiro.

Com este propósito, apresentaremos a seguir os dados minerados na pesquisa de campo nos anos de 2014 e 2015. Esses dados foram colhidos em três empresas chinesas, aqui denominadas como EP1, EP2 e EP3.

3.1. A visão sindical sobre as fábricas chinesas

O Sindicato dos Metalúrgicos do Estado do Amazonas, que representa a categoria dos trabalhadores das empresas pesquisadas, congrega visões variadas sobre a presença das fábricas chinesas na Zona Franca de Manaus. O presidente do sindicato, por exemplo, apresentou-nos sua visão nestes termos:

O pior dos empresários asiáticos são os chineses. São os piores que tem para trabalhar. Eles fazem assédio moral, grita com as pessoas. Tem uma situação de cultura, tem um choque cultural muito grande. Aí quando, eles não estão se adaptando a nossa cultura, eles são devolvidos. Eles têm esse problema muito sério. Eles têm esse conflito. Por exemplo, eles acham que um gerente quando vai para linha de produção ensinar tem de gritar com todo mundo. Geralmente eles não têm prédio próprio, tudo é alugado, devido a imposição do país deles. Na realidade essas empresas são do Estado, não é como no Brasil. Eles vêm para cá, mas é do Estado. Eles não têm poder de nada aqui. Qualquer coisinha eles têm que se reportar para lá (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

O presidente do sindicato falou ainda da dificuldade que os líderes sindicais encontram para fazer com que as empresas chinesas acatem às normas trabalhistas e acordos forjados em convenções da categoria:

Decidiu-se na convenção isso ou aquilo, fez uma convenção coletiva aqui, tem que ir para a China para receber ordem para poder fazer. Então, como eles trazem essa cultura deles, para a gente fazer com que eles cumpram as leis brasileiras, é complicado. Tem que ir para o confronto, porque, quando o TRT multa, eles não estão nem aí para multa. Inclusive a gente vai parar essas empresas. Inclusive está no nosso caderno para a gente parar essas empresas nesse primeiro semestre. A gente vai parar essas empresas (PESQUISA DE CAMPO 2014).

Além disso, o líder sindical ressaltou que os chineses não dão autonomia para os trabalhadores brasileiros, e, por meio da presença de gerentes, controlam rigidamente o processo de produção. “Gerentes de produção, tudo são eles. Eles não colocam uma gerência nacional. E isso é uma forma de controle. (...) E isso justamente para não dar benefícios sociais. (...) Nós do sindicato preferíamos que eles fossem embora do Brasil” (Presidente do Sindicato, PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Opinião semelhante foi relatada por uma líder sindical que à época da entrevista, também trabalhava em uma empresa chinesa. Segundo ela, os chineses

(...) acabaram com todos os direitos dos trabalhadores, tiraram as áreas de lazer que a gente tinha de mulheres, fecharam. Acabaram com uma ala que a gente tinha de assistir TV. Tudininho acabaram o que a gente já

tinha lá. E a gente trabalhava sentado; agora é em células, todo mundo em pé. As [horas] extras, antes a gente tinha o direito de dizer não; agora a gente tem de fazer a extra. Aí, eu sei que o tratamento, o assédio moral é constante lá com o trabalhador. Eles vêm e querem fazer como é lá no país deles, de querer bater, dar cascudo (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Entrementes, na opinião de um outro líder sindical a chegada das empresas chinesas é uma questão nova, e o sindicato está acompanhando para ver como elas irão se comportar em termo de legislação trabalhista, mas que ainda não havia acontecido nada que justificasse uma ocupação da fábrica, como indica o presidente do sindicato.

Na entrevista com um último líder sindical, este relatou que logo que as empresas chinesas chegaram em Manaus, o descumprimento dos acordos trabalhistas era constante, e que muitas delas preferiam pagar multa a cumprir uma determinação da justiça do trabalho. Contudo, segundo ele,

(...) essa relação tem mudado, mas muito lentamente. Eles só ouvem porque eles têm medo sabe de quê? Eles têm medo do nosso sindicato pela questão da mobilização que nós temos. Eles só ouvem se a gente parar [a fábrica]. Parou, ele te ouve. Mas ainda é muito lenta essa negociação. Olha, para tu ter uma ideia, recentemente teve uma paralisação lá, a questão do pão. Eles davam um pão para cada trabalhador. Aí os caras traziam de casa. Nós fomos lá de manhã e eles levantaram um saco de pão, que era uma maneira de mostrar para nós: “olha aqui, nós estamos trazendo pão porque os caras só dão um”. Sem a pressão do sindicato eles não resolvem. É cultural isso. Os caras lá são acostumados com uma outra cultura: você pagou o salário, acabou. Não existe mais vantagens. Então, aqui qualquer coisinha que foge do salário não é atendido. Mas agora eles deram mais uma mudada. Não lá essas coisas, mas deu uma melhorada. Trocou a cozinha lá que agora é ampla (...) (PESQUISA DE CAMPO, 2015)

Como se observa, são visões diversas e, até certo ponto, conflitantes o que, com efeito, apontam para a real necessidade de uma maior aproximação com a realidade da fábrica chinesa trazendo do seu *modus operandi* na Zona Franca de Manaus os principais aspectos do padrão de produção e gestão do trabalho visualizados.

É ao que procederemos a seguir.

3.2. A gestão de estoques

Grande parte do que as empresas pesquisadas fabricam em Manaus, tem a China como origem dos insumos. Grande parte, concretamente, significa algo em torno de 90% do que é necessário para à produção do bem final. O bem final, na verdade, já vem pré-fabricado

em kits CKD (*Completely Knocked Down*), e em Manaus, são montados agregando-lhes aquilo que a legislação brasileira exige como índice mínimo de produção local: o Processo Produtivo Básico⁸.

Esses insumos provenientes da China chegam em Manaus por meio fluvial, em navios que demoram em torno de 45 dias para atracar nos portos do PIM. Essa demora, segundo alguns entrevistados, deve-se ao processo de cabotagem, pois os navios oriundos da China têm como parada final os portos da costa brasileira, como Suape/PE, Santos/SP e Pecém/CE, sendo necessário transferir a carga de insumos para outros navios que navegam com destino a Manaus.

O caso da EP1 é exemplificador desse processo, conforme mostra o relato do subgerente de produção da empresa:

A gente tem problemas com a logística, pois geralmente os insumos vem da China para Santos e depois é que vem para Manaus. E mesmo na saída de produto acabado, vai de Manaus para Fortaleza, e depois para Suape, aí é que vai para a revenda. Isso demora (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Mas se esse processo é demorado, por que as empresas chinesas preferem trazer insumos da China ao invés de comprar de fornecedores locais?

Para a diretoria da EP1, comprar da China é compensador porque o custo é muito menor quando comparado ao similar local. “Hoje, o atrativo da China é o custo. Os chineses são imbatíveis em termos de custos. Hoje, compensa muito importar da China tanto insumos como produtos acabados. Tudo vem da China. E aqui fazemos estoque para três meses” (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Esse processo de vinda de insumos da China para o Brasil parece revelar que o padrão de produção chinês não prescinde da formação de estoques, pois para eles um estoque de baixo custo, aliado à baixa alíquota de tributação na importação de componentes, é mais compensador do que comprar na própria ZFM, ou em São Paulo, por exemplo.

⁸ O Processo Produtivo Básico (PPB) consiste em conjunto mínimo de operações, no estabelecimento fabril, que permita medir a efetiva industrialização de um produto. São etapas fabris necessárias à produção de um bem e que visam adensar a cadeia produtiva local. O PPB substituiu o índice mínimo que nacionalização que vigorou até começo da década de 1990, e desde então passou a ser o critério utilizado pela SUFRAMA para a concessão e manutenção de incentivos fiscais às empresas que desejam se implantar ou estão implantadas no Pólo Industrial de Manaus.

Mas isso gera uma dependência logística que não permite que haja uma produção “puxada”. Na verdade, segundo uma engenheira da EP3, isso é difícil de ser exequível na empresa chinesa, pois algumas vezes a carga de insumos atrasa, o estoque acaba, e os trabalhadores ficam sem ter atividade para fazer. “Uma vez ficamos duas semanas em casa por falta de material porque o navio tinha atrasado” (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Além de gerar uma dependência da logística, a importação de grande parte dos insumos da China gera um retrabalho nas fábricas chinesas da ZFM. Isso porque, de acordo com um engenheiro da empresa EP3, os chineses enviam os insumos sem fazer uma triagem rigorosa de quais são os componentes com defeito, pois “eles acham mais barato consertar em Manaus do que ter que corrigir logo lá na China” (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Dessa forma, quando os componentes chegam nas fábricas de Manaus, os que estão com defeito e podem ser reparados são consertados para, posteriormente, serem usados no processo de produção. Manaus, nesse sentido, funciona como uma “oficina”, onde são retrabalhadas aquelas peças que não estão de acordo com as normas de qualidade das empresas.

Face à importação de quase todos os componentes, o que, de fato, é agregado de componente local é o mínimo acordado no Processo Produtivo Básico (PPB). No caso da EP3, trata-se de saco de embalagem, isopor, caixa, manual de instrução de usuário, placa wifi, cabo de força e etiquetas. No caso da EP1, são fornecidos localmente os pneus, a coroa de transmissão, o pinhão de transmissão, retrovisor, refletor, cavalete lateral, espaçadores de roda e haste de freio. Na EP2 são componentes locais, as caixas de embalagem, o isopor, o manual de instrução, as placas de circuito, e o controle remoto.

Vale destacar que, não obstante ser considerada produção “local”, parte desses componentes usados por fornecedores “locais” também são oriundos da China, como é o caso da EP3, que usa placas de circuito impresso que, teoricamente, são locais, mas como mostra o gerente de Recursos Humanos da empresa, o fornecedor também importa quase todos os componentes:

(...) compramos as placas de circuito impresso montadas de fornecedor local, o qual por sua vez importa 95% dos seus componentes que utiliza em seu processo produtivo. Ou seja, esse percentual depende de em que posição seu negócio se encontra na cadeia produtiva. Bens intermediários tendem a ter maior percentual de importação que bens finais (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Levado isso em conta, o índice de importação nas empresas pesquisadas é maior do que aparenta ser, posto haver uma camuflagem da importação dentro do próprio PPB. Mas mais que isso, a importação de quase todos os insumos fomenta uma *inflexibilidade* na organização da fábrica, uma vez que precisa trabalhar com estoque de três meses, e qualquer mudança na fábrica necessita desse tempo para se concretizar, como afirma o gerente de RH da EP3: “Os *lead times* de produtos chegam a meses. Logo uma variação brusca de mercado somente será ajustada pela indústria em Manaus alguns meses depois, fazendo as empresas absorverem prejuízos de estoque alto ou de perda de oportunidade”.

Observa-se, diante disso, uma produção chinesa que não opera em *just in time* nos moldes pensados por Ohno. Parece que isso ocorre tão somente no tocante a um *just in time interno*, mas não em relação a um *just in time externo*, como conceitua Leite (1994)⁹. Dizemos isso porque o estoque de longo prazo é visível em todas as fábricas que visitei, ocupando grande parte das instalações. E isso não é visto pela gerência chinesa como algo que precisa ser solucionado, como o é nas empresas sob uma abordagem japonesa da organização do trabalho. Nestes termos, parece que o estoque não se constitui em uma preocupação fundamental para os chineses. Eles não fazem referência a isso nas entrevistas, e mesmo quando questionados, falam que um estoque “não pode passar de um mês”. Quer dizer, a noção do tempo de estoque é outro.

A despeito disso, as linhas de montagem das fábricas chinesas operam com sistemas *Kanban* e *Andon*, e com máquinas e equipamentos automatizados, o que caracterizaria um *just in time* interno. Entretanto, dada as contradições desse processo de gestão *de* estoques nas fábricas chinesas, o que parece acontecer em seu padrão de produção é um *sometimes in time*, uma mistura de produção “empurrada” pelas matrizes chinesas, com uma produção “puxada” na organização do trabalho do “chão de fábrica”.

3.3. A gestão por expatriação

⁹ “(...) O sistema pode tanto abarcar a relação da empresa com seus fornecedores e consumidores (*just-in-time* externo), como apenas os vários departamentos e setores que compõem uma mesma empresa (*just-in-time* interno)” (LEITE, 1994, p. 568).

As fábricas chinesas da Zona Franca de Manaus são permeadas por trabalhadores chineses. Em uma das empresas, por exemplo, são cerca de 40. Segundo o gerente de Recursos Humanos, esse número hoje está menor, mas outrora chegou a 60 expatriados.

Para um gerente de uma empresa pesquisada, essa presença maciça de chineses em Manaus deve-se ao fato de “(...) os chineses não abrirem mão de terem gerentes chineses em todos os níveis hierárquicos da empresa. Isso é próprio da gerência deles, e acredito que é por causa da comunicação” (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Nas empresas pesquisadas há um setor específico que cuida do processo de transferência dos chineses para Manaus, e que lhes oferecem a estrutura necessária de adaptação. Uma vez na cidade, os trabalhadores chineses passam a usufruir de benefícios como moradia, transporte, viagem para a China uma vez por ano e supermercado.

Na pesquisa de campo foi possível observar que existem dois tipos de expatriados: aqueles que se dirigem para Manaus com uma “missão” – resolver um problema que está acontecendo nas empresas¹⁰, ensinar como montar um novo produto¹¹, supervisionar a mão de obra – e aqueles que são previamente designados para gerenciarem a fábrica.

Um gerente de qualidade descreve o primeiro tipo de expatriado da seguinte forma:

Cada chinês que vem para o Brasil tem um objetivo chave a cumprir e se focam nisso. Eles trabalham muito mais que os brasileiros. Além de terem reuniões com os brasileiros, eles se reúnem entre 2 e 3 horas da madrugada para falar com o pessoal da China. Eles vêm para cá buscando melhorar determinado processo que não vai bem. Então, quem vêm da China é tudo, menos operador, até técnico de conserto vem. Eles vêm com uma missão (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Geralmente o contrato de permanência em Manaus é por um período de dois anos, mas alguns trabalhadores que se destacam são realocados definitivamente para a planta no

¹⁰ As máquinas e equipamentos das fábricas chinesas, geralmente, tem suas descrições de operação em mandarim, o que muitas vezes demanda um técnico chinês para operá-la ou para ensinar como fazê-lo.

¹¹ Isso porque as fábricas chinesas de Manaus produzem o que já foi produzido na China antes. Dessarte, quando é enviado um novo kit para ser montado na ZFM, também são enviados técnicos chineses na perspectiva de treinar os operadores. Parte desses técnicos acabam virando supervisores, outros retornam à China, e outros conseguem subir na hierarquia, tornando-se gerentes de algum processo fabril.

Brasil. Na pesquisa de campo encontramos um funcionário chinês que está há nove anos em Manaus, e que tem planos de trazer toda a família para a cidade.

Esses expatriados são, em sua maioria, jovens, mesmo aqueles que são gerentes. Na visão deles, o trabalhador tem de se tornar um supervisor até os 20 anos. Até os 25, tem de ser um coordenador, e até os 30, um gerente, senão não consegue mais, pois na China a concorrência é muito grande (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Para os gerentes brasileiros, os chineses expatriados têm uma relação rígida com a questão hierárquica: não criam intimidade com o trabalhador do chão de fábrica, continuam servindo seus superiores mesmo fora da fábrica, e não se importam de ganhar menos que seus subordinados, desde que este seja um especialista, como relata esse gerente:

Aqui eles ganham três vezes mais que na China. Porém, comparado com o brasileiro, ele ganha menos. Por exemplo: enquanto coordenador da área eu ganhava mais que o meu chefe chinês. (...) No ambiente chinês o especialista em algo pode te fazer ganhar mais que o teu chefe. Isso não acontece no modelo brasileiro (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Essa visão também é compartilhada por um analista de engenharia da empresa EP2: “(...) Eu ganho mais que meu chefe chinês, e eles não se incomodam com isso. No Brasil não é assim. Se você for chefe você ganha mais que seu subordinado”. E ainda, por um gerente de RH da EP3: “(...) Para eles a posição hierárquica é melhor que o salário. O brasileiro quer o bônus em dinheiro. Já o chinês, se você disser, ‘você passou do nível 4 para o 5’, eles vão ficar muito felizes”.

Contudo, na visão dos próprios gerentes das fábricas, os chineses têm encontrado certa dificuldade em entender a legislação trabalhista brasileira. Como relata um gerente de uma empresa pesquisada,

(...) Uma das maiores dificuldades na adequação cultural é a diferença das leis trabalhistas entre a China e o Brasil. Visivelmente no Brasil os trabalhadores têm bem mais direitos, salários mais altos e carga social mais elevada que na China. Isto causa dificuldade para que os investidores e os expatriados que dirigem a companhia entendam todas as obrigações e que não acatá-las tornaria o negócio inviável no Brasil. (...). Eles não têm muito respeito com a mão de obra local. Quando você fala com os gerentes chineses, você percebe que eles se espantam com a quantidade de leis trabalhistas. Eles acham isso um exagero. Você dizer para eles que não se pode trabalhar mais de 10 horas por dia, eles não acreditam. Se uma máquina quebra, o chinês quer que eu chame o funcionário das férias para consertar as máquinas, mas eu digo que não pode. Contudo, eles têm uma disciplina quase que religiosa pelo cumprimento da lei. Então, ainda que eles se escandalizem com a CLT,

se souberem que é lei, eles vão cumprir. Quando eu quero conseguir algo para o setor, eu já chego nos chineses mostrando que é lei, e na hora eles fazem (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Nas conversas que travamos com os chineses, eles se mostravam cautelosos em relação ao tema, fazendo questão de dizer que cumprem toda a legislação trabalhista. No entanto, mais tarde, em outros diálogos, eles foram expressando suas ideias a respeito do trabalho no Brasil, indicando que o trabalhador é muito beneficiado, protegido.

Aqui o sindicato protege o trabalhador. Na China é diferente. Exemplo: se a pessoa faz uma coisa errada, é fácil demitir. Aqui veriam isso como uma irregularidade. Na China não é tão protetor assim. (...) Acho que o trabalho aqui é melhor. Quer dizer, é melhor para o trabalhador, porque para a empresa não é tão bom. São muitos custos com o trabalhador (PESQUISA DE CAMPO, 2015. Tradução do autor).

É importante destacar que essa gestão *por* expatriação, em grande medida, acaba se tornando uma gestão da mão de obra local. Falamos isto porque o expatriado precisa dar repostas diárias à matriz chinesa, informando por meio de relatórios e conversas via mídias digitais qual foi a produção diária, quais foram os principais problemas encontrados na empresa, como o trabalhador brasileiro está se comportando, por que tal meta não foi atingida, o que acaba também sendo cobrado do trabalhador brasileiro.

No caso de supervisores brasileiros, essa cobrança, primariamente, se concretiza no envio de relatórios semanais em inglês, detalhando como foi a produção da semana. Para líderes do chão de fábrica, a cobrança é diária, pois eles precisam alimentar de meia em meia hora um sistema (*Show Board*) que mostra, em tempo real para os chineses, como estão operando as linhas de produção em Manaus.

As implicações disso para o corpo de trabalhadores resulta de uma cadeia de eventos: os líderes alimentam o sistema; o sistema informa aos chineses da matriz; estes questionam os gerentes chineses da filial, que questionam os líderes do chão de fábrica, que questionam os operadores.

Esse processo é confirmado por uma operadora de uma empresa pesquisada. Ela relata que “os chineses acompanham por telão se estamos conseguindo cumprir as metas. Se não, eles pegam no pé da produção. Eles cobram muito! (...) Eles estão sempre na linha fiscalizando a gente” (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Além da pressão sobre os trabalhadores tanto de nível hierárquico superior, quanto sobre trabalhadores do chão de fábrica, a gestão *por* expatriação cria um conflito (não

explícito) entre gerentes brasileiros e chineses, pois estes recebem um conjunto de benefícios, e aqueles não. Além disso, de acordo com um gerente de RH, em períodos de crise, é mais difícil demitir um funcionário chinês, pois a matriz chinesa o protege, e quem acaba sendo demitido é o funcionário brasileiro¹². O relato de uma engenheira da EP3 também indica isso: “Nas crises sempre quem é mais propício a sair são os brasileiros porque sempre vai existir o favoritismo. Mesmo que eles tentem combater, sempre vai existir. Aí, nesse caso os chineses sempre ganham, e os brasileiros ficam a mercê disso” (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

4. A fábrica chinesa e o trabalhador local

Os trabalhadores da amostra¹³ da pesquisa têm, em média, 31 anos de idade, são 45% do sexo masculino e 55% do sexo feminino. No tocante à escolaridade, todos têm o segundo grau completo, e, na época que estive em campo, a maioria estava cursando nível superior em universidades privadas de Manaus.

Grande parte dos trabalhadores são oriundos de bairros da periferia da cidade, e alguns nasceram no interior do estado do Amazonas, mas há entrevistados que são provenientes do interior do estado do Pará. A maioria já trabalhou em outras empresas da ZFM, mas também entrevistei trabalhadores que tiveram nas fábricas chinesas o seu primeiro emprego.

A visão dos trabalhadores sobre as fábricas chinesas congrega um conjunto de elementos, que em grande medida, foram se repetindo ao longo das entrevistas que realizei. Esses elementos dizem respeito às condições de trabalho, ao controle e supervisão fabril, ao controle da informação, à valorização do trabalhador, e ao sistema de “benefícios” e “bonificações”.

Porém, antes de elencá-los, é importante lançar como hipótese a ideia de que o teor da visão do trabalhador sobre a fábrica chinesa está intimamente relacionado, dentre outras coisas, à posição que o entrevistado ocupa na empresa, quer dizer, o conteúdo da sua fala

¹² Em 2014, em uma “conversa de almoço” com o gerente de Recursos Humanos da EP3, este relatou-me que estava tendo de “desligar” alguns trabalhadores face à queda na demanda de TVs, mas que tinha dificuldade em demitir os chineses, pois estes contavam com a “proteção da matriz” que não autorizava a demissão.

¹³ Foram entrevistados 38 trabalhadores.

é, em grande medida, resultado do grau hierárquico em que ele se encontra na estrutura fabril. Mas também há elementos que são comuns na visão de todos os entrevistados, não obstante objetivarem-se de forma particular no chão ou em outros espaços da fábrica. A transcrição de algumas entrevistas, e a indicação do cargo ocupado pelo entrevistado visam fornecer indicações disso.

4.1. As condições de trabalho

A principal reclamação dos trabalhadores no tocante às condições de trabalho se referem, primeiramente, ao calor dos espaços da fábrica. Na EP2, por exemplo, não obstante o bem final da empresa ser ar-condicionado, não há nenhum aparelho nas instalações da linha de produção. Segundo um gerente da empresa, a climatização do ambiente foi sugerida pelos trabalhadores¹⁴, mas a direção declinou da ideia pelo fato de não querer investir em um prédio que é alugado. Vale destacar que a empresa já está há 15 anos no mesmo sítio fabril, o que parece indicar que há não perspectiva de mudança com brevidade.

Numa cidade como Manaus, com temperatura média de 27 °C, a climatização torna-se uma necessidade, que não tem sido atendida pelas empresas chinesas. Na EP3, os ar-condicionado da fábrica foram retirados logo depois que os chineses assumiram a gerência e buscaram reduzir os custos. Os trabalhadores levaram as reivindicações para o sindicato, mas a empresa não atendeu às solicitações, e até o momento da última visita que fiz, a climatização não havia sido realizada. O relato de uma testadora que já foi funcionária de uma empresa alemã da ZFM aborda essa questão:

O emprego na empresa alemã era melhor: refeitório, estrutura, salário, prédio, eu via perspectiva de crescer. A chinesa é pior. Eu mesma estou desanimada com o emprego, pois a atual coordenação é ruim. (...) Eu vejo muita diferença entre alemães e chineses. Os alemães eram mais flexíveis com horários. Se faltasse energia, eles mandavam ir para casa. Os chineses não. Eles fazem a gente trabalhar no calor, com gerador, e sem ar-condicionado. Eles não param a linha nunca. Os chineses são muito diferentes dos brasileiros e alemães. Eu só estou lá porque não tenho outra opção. Mas eu estou procurando outro emprego (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

¹⁴ Na verdade, de acordo com um dos entrevistados, houve paralisação de um dia em 2013, onde os trabalhadores reivindicaram climatização, refeitório e bebedouro. No entanto, somente essas duas últimas reivindicações foram atendidas.

Além disso, há reclamações referentes ao pouco tempo de intervalo para o almoço, poucos banheiros, poucos bebedouros, dores na coluna por conta de o trabalhador realizar em pé as operações da linha de montagem, pouca prática de ginásticas laborais e lesões por esforço de repetição. Isso pode ser ilustrado nas palavras de uma montadora, que diz ter pedido demissão da empresa chinesa por conta de uma lesão relacionada a seu tipo de atividade¹⁵:

A segurança do trabalho era ruim. Não tinha ginástica laboral para gente. Na minha outra empresa que trabalhei tinha no período de cinco minutos, pela manhã e à tarde. Mas mesmo eles não dando a ginástica, eu fazia. Eu parava de trabalhar para fazer. Não estava nem aí. Nós fazíamos 10 mil movimentos. Tínhamos muitos problemas de lesão corporal por atividade repetitiva. Tínhamos problemas de bursite e tendinite. Eu mesma fiquei afastada da empresa por dois meses. Aí depois eu fiquei na linha dos lesionados, pois não podia fazer movimento. Por isso eu quis sair da empresa. Eu pedi para sair porque estava estressada com minhas dores. Na linha dos lesionados eu não fazia quase nada, mas não podia ficar parada, porque o chinês não gosta de ver gente parada (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Ademais, há reclamações referente a comida servida para os trabalhadores. Em uma das empresas pesquisadas, os trabalhadores apontam que desde que o refeitório foi terceirizado, a qualidade da alimentação sofreu uma queda, e não obstante as empresas terem instalado um sistema onde o trabalhador, por meio de alguns botões na saída do restaurante, pode indicar se a refeição estava boa ou ruim, não houve nenhuma melhoria.

Talvez não haja melhoria nas condições de trabalho pelo fato de haver poucas ferramentas para saber a satisfação dos trabalhadores nas fábricas chinesas. A EP1, por exemplo, informou-me que não possui nenhuma ferramenta de avaliação do ambiente de trabalho. Na EP2 são realizadas, segundo o gerente de importação, reuniões diárias, mas apenas para dar o resumo do que precisa ser feito durante o dia. Para ele, se o funcionário tiver alguma insatisfação “pode mandar um email ou ligar para dar sugestão”. A única que

¹⁵ No dia em que a entrevista foi realizada, ela informou que ainda estava indo a médicos para tratar a lesão.

diz aplicar uma ferramenta – o GPTW¹⁶, é a EP3, mas somente uma vez por ano, o que na avaliação de uma líder de linha, é insuficiente:

Há dois anos que eles não faziam pesquisa, mas há três meses atrás respondemos um questionário de sessenta perguntas perguntando como nos sentíamos, etc. Em três anos, essa foi a segunda vez que aplicaram o questionário. Eu não sei com que objetivo fazem essas pesquisas, porque eles não melhoram o que pedimos. Por exemplo: queremos um refeitório melhor, mas eles não mudaram nada (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Não obstante as insatisfações dos trabalhadores, alguns “elogiam”, em parte, a gestão chinesa pelo fato dela “ser apegada à limpeza” e à “organização” da produção. Para eles, os chineses fazem questão de efetivar o 5S no chão de fábrica, e não gostam de ver nada sujo ou “desorganizado”. “Eles não gostam de sujeira; eles não gostam de desorganização; eles passam o dedo para ver se tem poeira. Eu acho bom. Isso é bom”, descreve uma funcionária. “Eles não deixam um parafuso no chão. Eles são rígidos com o 5S. Isso era o lado bom deles”, aponta outra.

Contudo, outros trabalhadores relatam que os chineses levam o 5S ao extremo, e acabam por transformar uma ferramenta da gestão em elemento de desvio de função: “No 5S da EP2 você tem de varrer a fábrica toda. Quando a gente não tem nada para fazer, eles mandam a gente varrer a empresa e limpar o maquinário. Eu sinto que isso é desvio de função”, comenta um montador (PESQUISA DE CAMPO, 2014). Na avaliação de uma líder da EP3, o 5S na empresa é uma forma de beneficiar os chineses e não o funcionário:

A empresa é muito limpa por causa dos chineses. O seu [ela fala o nome do chinês que é diretor da empresa] passa pela produção para ver como está o 5S na empresa. Eles também chegam bem cedo na fábrica para ver tudo. Eles são muito organizados. Mas eu preferia quando era na fábrica holandesa, que também era limpa e organizada, e a gente mantinha limpa porque gostava de trabalhar lá. Mas na EP3 o chão brilha mais, mas a gente só faz o 5S só por obrigação mesmo. Eu não acho muito bom porque eles querem o chão limpo não por causa do funcionário, mas para benefícios deles mesmos. Os chineses não pensam no nosso bem-estar (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

4.2. O controle e a supervisão fabril

No que diz respeito ao controle e supervisão fabril, os trabalhadores reclamam que sofrem muita pressão por parte dos chineses, e não tem autonomia nas tomadas de decisões. No

¹⁶ *Great Place to Work*. Questionário de avaliação do ambiente de trabalho.

caso de trabalhadores do setor administrativo da EP3, toda compra que tiver um valor acima de US\$ 2.000,00 precisa de aprovação da matriz chinesa.

Já no chão de fábrica, o controle se dá por meio presencial de supervisores: “Quando o chinês vê algo sujo, ele reclama para o supervisor e o supervisor reclama para a gente. Os chineses são muito exigentes, eles têm muitos supervisores. Eu nunca vi isso em outra empresa” (Reserva, PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Os trabalhadores relatam ainda que os supervisores estão sempre passando na linha de produção para ver se o funcionário está operando da forma correta. Quando visualizam algo em desacordo com o que acham correto, não ensinam os trabalhadores, na verdade, “tiram dos postos em que estamos, e chamam outro funcionário para assumir o lugar” (Montadora, PESQUISA DE CAMPO, 2014). Isso acontece, segundo outro entrevistado porque “(...) os chineses não gostam de erros e eles querem que a gente faça tudo na hora. Exemplo: um menino estava soldando errado, aí o chinês viu, puxou a solda da mão dele e começou a fazer. Eles fazem, mas não ensinam” (Almoxarife, PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Acresce a isso, segundo os entrevistados, o fato de algumas vezes os chineses terem usado câmeras filmadoras para gravar quem estava conversando, na perspectiva de fazer pressão para que os trabalhadores não conversassem enquanto trabalhavam, e ficassem focados no trabalho. O depoimento de uma reserva ilustra bem essa característica do controle chinês:

Eles só querem saber de trabalho, trabalho, trabalho. Não querem saber do teu outro lado não. Eles passam na linha bem assim [a entrevistada faz gestos] com a mão para trás olhando quem está conversando. Só que como a gente é acostumada com o jeito de outras empresas, a gente fica conversando e trabalhando. Teve um dia que um chinês viu a gente conversando e chamou a supervisora, e falou para ela: “como que elas [as trabalhadoras] conseguem fazer duas mil TVs, sem nenhum defeito e ainda ficam conversando?”. Aí a supervisora disse para gente que os chineses não querem que a gente converse. Aí a gente não gostou mais do trabalho não, porque eles são muito rígidos, e a gente não pode passar o dia todo, mudo. Fica na linha lá, e vai ficar o dia todinho com sono (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Outrossim, o relato de um engenheiro também elucidava um pouco essa questão do controle por meio daquilo que ele chama de “autonomia controlada” dada pelos chineses:

(...) Qualquer coisa que eu queira implantar ele [o gerente chinês] quer saber. Isso também acontece com meu coordenador. Ele veio da empresa holandesa e tinha total autonomia. Aí quando ele veio para o nosso grupo

ele teve problemas por que ele queria fazer as coisas como era na outra empresa, tomar decisões sem comunicar. Eles querem saber o que você vai fazer antes. Isso é uma característica chinesa. Eles te dão uma autonomia controla (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Diretamente ligado à questão do controle fabril está o fato de os chineses não compartilharem informações com os brasileiros. Segundo os entrevistados, a gestão chinesa controla as informações sobre quase tudo o que acontece na fábrica: defeitos nos componentes, o que deve ser feito para consertá-los, ações a serem desenvolvidas ao longo do ano, metas de produção anual, ideias de como desenvolver novos produtos, e como operacionalizar determinada máquina que chega da matriz na China. Esse controle da informação pode ser identificado na fala de um técnico em eletrônica:

Eles [os chineses] sabem que tem problema, mas não dizem para a gente. Por exemplo: chegava uma carga de placas da China com problemas, e eles não comunicavam a gente. Aí fomos comunicar os problemas a eles, e eles disseram que já sabiam. Eles dizem que fazem assim porque a gente, os brasileiros, pode encontrar algum erro que eles não encontraram. Porque eles mandam a mercadoria para o Brasil de todo jeito, porque se ficasse lá na China para consertar ia gastar muito mais tempo. Enquanto a mercadoria vai para o Brasil, os chineses do Brasil já vão pensando na solução para consertar. (...) Eles precisam compartilhar o que sabem com os brasileiros. Eles só compartilham com os chineses o que está acontecendo na empresa (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Relato semelhante é dado por uma entrevistada da área de engenharia mecânica:

O chinês ele segura muito a informação, ele guarda muito a informação. Ele quer resolver o problema sozinho. (...) Agora, por exemplo, vamos fazer um aparelho de conversão digital. Aí, o que é muito ruim, é assim: eles recebem a informação muito, muito antes, tipo, quando eles estão em processo de, sei lá, de cotação ainda. E aí eles só publicam a informação quando falta um mês para produzir. (...) Acho que eles fazem isso por uma questão cultural, eles foram treinados para fazer, é um negócio que é deles. A gente já até tentou falar isso para eles, mas a gente se sente intimidado por causa da hierarquia (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Parece haver, nesse sentido, o controle da informação como elemento hierarquizante e como forma de os chineses se afirmarem na fábrica, isso em sentido prático, na operacionalização, na dominação de um determinado processo produtivo, mas também no sentido simbólico, quer dizer, na perspectiva de mostrarem-se enquanto o *best way* para o atendimento das necessidades da empresa.

Em uma palavra, tal como define Bourdieu (1983), talvez seja possível pensar que esteja ocorrendo uma disputa no *campo* da fábrica chinesa, onde os chineses, tentando

legitimarem-se em um novo espaço social, acabam por guardar entre si o principal *capital social* que possuem: o conhecimento do processo de fabricação e as relações de *guanxi* que tem estabelecidas com outros expatriados. E isso, supõe-se, tem entrado em choque com o *habitus* fabril reproduzido em algumas fábricas “referenciais”¹⁷ da ZFM, o que engendra, nestes termos, uma *prática* com contornos ainda indefinidos.

4.3. A “(des)valorização” trabalhador

Com efeito, um outro elemento que caracteriza esse “choque” é a pouca valorização da capacidade criativa do trabalhador pelas empresas chinesas. Para eles, os chineses não abrem espaços de diálogo na fábrica, não aceitam ideias, e tecem, verticalmente, uma teia de relações onde as ideias dos gerentes são as ideias ideais, como mostra este depoimento de um entrevistado:

O jeito chinês é péssimo. Eles são cabeça dura. A gente tem de fazer como eles estão ensinando. Se você disser que de outro jeito é melhor, eles não aceitam. (...) No meu antigo emprego tinha o processo de melhoria contínua, ou seja, eu via o que podia fazer para melhorar meu local de trabalho. Eu colocava no papel, dava ao supervisor, e se minha ideia fosse aprovada, seria expandida para todos, e a pessoa que teve a ideia aprovada ganhava em torno de R\$ 150,00 a R\$ 400,00 e tinha a foto no mural. As vezes ganhava um passeio, jantar e almoço fora. Era muito bom ali. Era bom porque a gente criava coisas, tinha liberdade. Na EP2 é diferente, não tem nada disso. Eles não querem ideia. Tem cabeça dura (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Para os trabalhadores, esse processo tem tido como consequência a pouca motivação para se trabalhar nas empresas, uma vez que não se sentem valorizados pelas gerências. Segundo eles, em outras empresas da ZFM – principalmente japonesas (Honda, Yamaha, Showa e Konica, Sony) e europeias (Siemens, Bic, Nokia¹⁸, Philips¹⁹), suas ideias

¹⁷ Na pesquisa de campo foi possível visualizar que os trabalhadores locais constroem redes de interação e trocam entre si informações sobre quais são as melhores fábricas para se trabalhar. E, dada a emergência das redes sociais, essa interação se tornou ainda mais constante e “próxima”, criando uma narrativa dos trabalhadores acerca da qualidade do trabalho nas empresas do Pólo Industrial de Manaus.

¹⁸ Comprada pela Microsoft em 2013.

¹⁹ Comprada pela EP3.

eram acatadas pelas lideranças, e muitas delas eram premiadas, e ainda contavam como parte dos requisitos para ganharem um valor maior na Participação nos Lucros e Resultados (PLR), o que não acontece nas empresas chinesas. Pelo contrário. De acordo com eles, a liderança chinesa tem reconfigurado aquilo que era o “normal” de prática de gestão do Pólo Industrial de Manaus:

(...) Para lidar com os funcionários, eles são frios. Não dão nem bom dia. Já os holandeses davam. Os holandeses deixavam a gente dar ideia. Os chineses não. Eles não gostavam que a gente desse ideia e opinião para mudar o nosso posto, para melhorar algo. Os chineses diziam: “você não pode mudar. Na China faz assim e dá certo, vai dar aqui também”. Mas na antiga empresa nós podíamos dar ideias no Kaisen. Tinha caixa de ideias. E a linha que desse uma boa ideia ganhava almoço no restaurante, brindes, camisetas, foto no mural. Já na EP3 não tinha essa caixinha, eles não davam nada. Isso desmotivou a gente. Esses brindes são bons porque incentivam. No dia das crianças, por exemplo, eles davam presente para elas, e também davam presentes de final de ano. Tinha o bate-papo com o gerente uma vez por mês. Quem era sorteado ia conversar com o gerente e podia perguntar tudo o que quisesse, se ia pedir conta, salários, etc. Todo mês conversávamos com um gerente de setor diferente (Operadora de Produção, PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Essas referências ao estilo de gestão em outras empresas da ZFM foi uma constante nas entrevistas realizadas, e os trabalhadores sempre traçavam em suas narrativas uma comparação com os seus antigos empregos, indicando que naqueles se sentiam mais valorizados, respeitados e parte de uma “equipe” que podia “colaborar na gestão da empresa”.

A relação dos chineses com os trabalhadores são horríveis. Eles não querem saber se você é mulher, se está doente. Eles só querem que você trabalhe. Mas eles não valorizam o teu trabalho. Eles não sabem te agradecer. Eles só valorizam o produto. Seria bom receber um elogio da empresa, mas eles não fazem. Na Nokia eu recebia elogio. (...) Na Nokia se você bater a meta semanal, você vai ter bonificação de um vale brinde de trezentos reais para cada um da linha. A linha com menos defeito, menos absenteísmo ganhava, cada um, trezentos reais por mês, aí a gente se motivava e não queria que ninguém faltasse (Montador, PESQUISA DE CAMPO, 2014).

A não valorização do trabalhador tem se refletido não somente na ausência de uma política de participação na gestão, mas também no pouco incentivo à qualificação e ao treinamento da mão de obra. Com efeito, muitos entrevistados destacaram que a gestão chinesa não oferece cursos ou investe na formação superior dos trabalhadores, sendo eles próprios que pagam cursos técnicos, ou que pagam a faculdade. Para eles, isso é um retrocesso, posto que antes, em muitas fábricas da ZFM, pagavam-se 50% do custo de um

curso universitário dos funcionários, ou remetia-lhes, periodicamente, para instituições, como o SESI e SEBRAE na perspectiva de se obter uma melhor capacitação técnica.

As palavras de uma líder de produção apontam exatamente para esse processo:

Eles não oferecem treinamento. Eles não querem nossas ideias, mas só bater metas, lucro. A cultura deles é só para você dar o seu melhor. É muita cobrança, e eles esquecem de formar equipes. Eu estou há dois anos na empresa e não teve nenhum treinamento. Tive que fazer por conta própria no SEBRAE porque a empresa não oferece nada. Mas outra empresa que trabalhei eles davam até desconto para quem fazia faculdade (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Para os entrevistados, à falta de treinamento também somam-se poucas oportunidades de crescimento na empresa, uma vez que os cargos superiores são, em grande parte, ocupados por chineses, que acabam por privilegiar outros chineses. Além disso, segundo eles, um nível hierárquico maior significa ter um salário maior, o que não interessa à gerência sino, que, supõe-se, paga ao chinês um salário menor do que receberia um brasileiro na mesma função.

Para crescer na EP3 é muito difícil. Lá na Konica, em dois anos eu peguei promoção. Na EP3 estou há cinco anos e não pego promoção para subir (PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Atrelada à falta de treinamento está a questão do pagamento de salário abaixo da média que outras empresas do PIM pagam para uma mesma função. Uma operadora de produção informou-me, por exemplo, que em seu emprego anterior seu salário era R\$ 1.042,00, mas que na empresa chinesa esse valor, na mesma função, caiu para R\$ 908,00²⁰. Uma reserva de linha também relatou que o valor do seu salário caiu quando a EP3 comprou a empresa holandesa: “Na minha função, o reserva de linha da empresa holandesa ganhava R\$ 1.900,00, mas na EP3 era R\$ 1.500,00. Supervisor na empresa holandesa era R\$ 4.000,00, e na EP3, R\$ 2.800,00” (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

O caso da aquisição da empresa holandesa pela EP3 caracteriza bem esse processo, pois muitos trabalhadores tiveram seus salários rebaixados sob o argumento de que eles “ganhavam muito”. Na verdade, conforme informaram-me diversos entrevistados, grande parte dos trabalhadores da empresa holandesa que continuaram a trabalhar na *joint venture*

²⁰ Um salário menor do que a média praticada no setor automotivo foi a razão da greve em uma fábrica da Chery, em Jacareí/SP, no começo deste ano de 2015. Em novembro uma nova greve foi deflagrada tendo como objetivo um segundo reajuste salarial.

com a empresa chinesa foi demitida tão logo esta comprou a produção de TVs daquela. Meses depois, alguns deles foram sendo recontratados, mas com salário menor do que ganhavam antes.

4.4. O sistema de “benefícios” e “bonificações”

Além do que foi relatado até aqui sobre as empresas chinesas pesquisadas, chamou-nos, outrossim, a atenção o fato delas oferecerem poucos benefícios (bonificação, premiações, auxílios) para os trabalhadores. Dizemos isso baseados no relato dos entrevistados que apontaram para um certo “padrão ZFM” de gratificações e bonificações que, em certa medida, é compartilhado entre os trabalhadores como algo que se espera de uma empresa do PIM.

Em empresas destacadas pelos trabalhadores entrevistados, há premiações como: almoço em restaurante para a linha que tiver a melhor produção, sorteio de motocicletas, aumento do valor da PLR para os melhores funcionários, sorteio de TVs. Contudo, segundo os entrevistados, essas não são práticas “normais” nas empresas chinesas.

Na outra empresa que trabalhei, o melhor líder tinha prêmio de TV e DVD. Fora o reconhecimento: troféu, foto do funcionário, tudo isso ficava lá na TV congelada pelo trimestre. Também, a cada dois anos, além do dissídio eles davam um valor de R\$ 500,00. O funcionário ganhava uma cartinha que parabenizava por estar há tanto tempo no trabalho, e recebia aumento. Era muito bom. (...) Agora não tem nada, só uma caneca que ganhei no Dia das Mães (Reserva, PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Uma outra entrevistada das empresas da amostra aponta que nas fábricas que trabalhou no PIM havia certas “conquistas” que inexitem nas empresas chinesas:

Na nossa empresa o pessoal reclama de tudo. Da cesta básica²¹ que é pouco; da creche que recebia pouco e a pessoa tinha que completar quase a metade. Já a outra empresa pagava creche top. Tinha uma área de lazer para vídeo game, dominó, sinuca. Tinha espaço de beleza para fazer cabelo e pintar unha no dia de quarta e sexta; podia fazer escova, corte e

²¹ Na empresa EP2, de acordo com trabalhadores, a cesta básica só é concedida se o funcionário não tiver nenhuma falta ou advertência.

hidratação. (...) Lá [na empresa que ela trabalha] não tem nada disso. Eles dizem que não tem porque não vão comprar o trabalhador com essas coisas. Diz que a pessoa tem que ser motivada pelo bem da empresa e fazer as coisas por vontade própria²² (Operadora, PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Afora isso, os trabalhadores destacam que muitos dos benefícios que recebiam com valor maior em outras empresas, são menores nas empresas chinesas, como o das cestas básicas, que em empresas japonesas era de R\$ 200,00, e nas chinesas, R\$ 70,00. Eles apontam, ainda, benefícios a que tinham direito em outras empresas, mas que na gestão sino foram excluídos ou somente acessados por meio de pagamento adicional, como o plano odontológico, que nas empresas europeias cobriam todos os membros da família do trabalhador, mas nas empresas chinesas tem de se pagar valor de R\$ 12,00, que é descontado do salário.

É interessante notar como essa questão de “benefícios” e “bonificações” tem uma conotação própria tanto para o trabalhador da ZFM quanto para o trabalhador “expatriado” que se torna gerente em Manaus. Para o trabalhador local, os benefícios e bonificações – apesar dos nomes indicarem um *estar para além* do que seria, por lei, “normal” – representam uma espécie de “padrão”, ou melhor, algo que se espera de empresas que se instalam na ZFM.

Pelo menos em alguns aspectos, esse “padrão” expressa práticas de organização produtiva que, em acordo com sindicatos patronais e dos trabalhadores, vem fomentando uma “narrativa local do trabalho”, que, a despeito de suas contradições, é lida pelos trabalhadores do PIM como qualitativamente superior ao que eles têm percebido nas empresas chinesas.

Para estas, hipotetiza-se, o sistema de “rota”, café da manhã, almoço, lanche e cesta básica oferecidos ao funcionário não se constituem um elemento “normal” do trabalho na ZFM, mas um “benefício adicional” que a empresa está dando para o trabalhador. Dito de forma sucinta, enquanto para o trabalhador da ZFM, “benefício” é o que está para além dessas questões “básicas”, para a gerência chinesa elas já são “benefícios extras”.

²² Em uma visita que o nosso grupo de pesquisa (GETM/UFSCar) fez em uma empresa chinesa de Itu/SP, perguntei ao gerente de produção se havia bonificação e premiação para os trabalhadores, e ele respondeu que “não há, pois se os trabalhadores estão ali já sabem quais são suas obrigações, e não precisam desses incentivos”.

Na verdade, pode-se dizer que para os trabalhadores entrevistados, esses benefícios somente assumem ares de “oferta extra” quando contrastados com um outro quadro de referência, pois, antes, eram vistos como práticas, até certo ponto, bastante “comuns”.

5. Considerações e hipóteses

O que foi aqui apresentado parece indicar que as empresas chinesas se distanciam, mormente na questão da gestão do trabalho, daquilo que os autores outrora abordados vêm discutindo sobre as práticas gerenciais implementadas nos anos 1990 e início do milênio. Isso pode ser observado no fato de a abertura ao diálogo com a gerência não existir, não haver espaço à participação, bem como não se visualizar interesse da gestão chinesa em atender às reclamações dos trabalhadores.

Por hipótese, pode-se dizer que isso talvez seja resultado, dentre outras razões, do fato de os gerentes chineses terem toda uma trajetória na China ligada ao chão de fábrica. Parece que eles não são formados para lidarem gestão de pessoas, mas com processos de produção em si. Eles não fazem curso universitário com o fim de se tornarem gerentes. São formados para serem mão de obra dentro de um grande contingente fabril. Assim, não há um treinamento para se conhecer os “fundamentos da gerência, as teorias, as formas de envolver o trabalhador”.

Isso “não faz sentido” para os chineses que foram entrevistados. “Trabalhador, se está na fábrica é para trabalhar”, dizem eles. Parece que há um vácuo de sentidos e significados entre eles e estas categorias do chamado “modelo japonês”. Não que, diante de gerentes brasileiros, essas reclamações sejam atendidas de pronto, mas o status social deste dentro da fábrica fica mais tensionado quando não se é visto como “bom gestor”. Até certo ponto, portanto, eles têm de negociar. Já os chineses, dado que sua permanência na gerência, em tese, não depende dessa desenvoltura para gerir pessoas, parecem não se incomodar com as reclamações dos trabalhadores.

Não obstante essas considerações, buscando uma “abstração externa” e um debate coletivo, compartilhamos nos seguintes termos os principais aspectos do que tem sido surgido como dúvidas e encaminhamentos para a conclusão desta pesquisa:

- a) A chegada das empresas japonesas no Brasil, em um primeiro momento, ensejou uma visão de que talvez tivesse se constituindo uma democratização das relações de trabalho, face à introdução da participação do trabalhador na gestão, no CCQ, etc. A

chegada dos chineses irrompe uma precarização das relações de trabalho face às conquistas dos trabalhadores nas últimas décadas e às práticas japonesas, que, a despeito de suas contradições, parecem ser a melhor referência brasileira para os trabalhadores? Isso denota que a “precarização” é sempre um termo que deve ter uma referência da qual o trabalho se afasta e vai em direção a uma nova prática? A experiência japonesa no Brasil vista em comparação com esta, mostra-se como referência positiva, e esta, como ponto da precarização?

- b) Parece que muitos expatriados recebem menos do que recebe um brasileiro na mesma função, o que explica a fala dos gerentes brasileiros que dizem que “ganham mais do que seus chefes e estes não se importam com isso”. E parece que o trabalhador chinês vem para o Brasil já com um acordo salarial, e sobe de nível, mas não é acompanhado na carteira. Isso explica a estrutura de cargos favorável aos chineses, já que eles ganham menos e é mais barato contratar um chinês do que um brasileiro?
- c) Como as empresas concorrentes das empresas chinesas pesquisadas usam insumos da China, como a ELSYS e H-Buster, parece ser estratégico que elas tenham uma ligação direta com as matrizes para terem um diferencial competitivo, obtendo insumos e transações de baixo custo. Isso parece responder à configuração que as empresas chinesas operam. Elas se instalam nos países e tentam estruturar vantagens competitivas em relação às concorrentes que também fabricam para outras empresas. Estão tentando se estabelecer, e a gestão por expatriação é um meio para se atingir isso?
- d) Os trabalhadores apontam que os chineses “gostam” do 5S. Quase todos falam isso nas entrevistas. Isso talvez revele que os chineses adotam aquilo que se adequa a forma como eles pensam a fábrica, enquanto excluem aquilo que acham desnecessário.
- e) Novas categorias de análises precisam ser acionadas para pensar a fábrica chinesa, ou o que está sendo observado é “explicável” por meios de categorias como Toyotismo, Pós-Fordismo, Neofordismo, Just In Time Taylorizado?

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Giovanni Antonio Pinto. **Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização**. Londrina: Praxis, 1999.

ANDRADE, Allison Santos de. **A difusão do Modelo japonês na indústria de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus: círculos de controle de qualidade na rede de fornecedores da Moto Honda da Amazônia LTDA**. Relatório de pesquisa – UFAM. Manaus, 2011.

_____. **Como se produzem “colaboradores”?: entre prática de gestão e intensificação do trabalho no polo duas rodas em Manaus**. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Instituto de Ciências Humanas e Letras – ICHL, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2014.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2.ed., 10 reimpr. ver. ampl. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, Pierre. Esboço de uma teoria da prática. In: ORTIZ, Renato (Org.). **Pierre Bourdieu: sociologia**. Coleção grandes cientistas sociais. São Paulo: Ática, 1983.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FLEURY, Afonso Carlos Correia; VARGAS, Nilton (Orgs.). **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar – sete estudos sobre a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 1983.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna: do fordismo à acumulação flexível**. São Paulo: Loyola, 2011.

HUMPHREY, John. O impacto das técnicas japonesas de administração sobre o trabalho industrial no Brasil. In: CASTRO, Nádia Araújo de (org.). **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra. In: **Mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LIMA, Jacob Carlos. **As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção**. São Paulo: Terceira Margem, 2002.

OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. **A “periferia” do capital: na cadeia produtiva de eletroeletrônicos / Selma Suely Baçal de Oliveira**. – Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2007

POSTHUMA, ANNE C. Técnicas japonesas de organização nas empresas de autopeças no Brasil. In: CASTRO, Nádia Araújo de (org.). **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995

RAMALHO, J.R. Precarização do trabalho e impasses da organização coletiva no Brasil. In: **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. São Paulo: Boitempo, 1997.

RUAS, Roberto. Reestruturação socioeconômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho. **Reestructuracion, trabajo y educacion em America Latina**. Campinas, SP; Buenos Aires: RED-CHD/Cenep. *Lecturas de Educacion y trabajo* 3, 1994.

SCHERER, E. **Baixas nas carteiras: desemprego e trabalho precário na Zona Franca de Manaus**. Manaus: EDUA, 2005.

VALLE, Izabel. **Globalização e reestruturação produtiva: um estudo sobre a produção offshore em Manaus**. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2007.