

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas

Brasil

Rodrigues, Maria Beatriz

Trajetórias de vida e de trabalho flexíveis: o processo de trabalho pós-Braverman

Cadernos EBAPE.BR, vol. 12, núm. 4, octubre-diciembre, 2014, pp. 770-788

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323232581004>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Trajetórias de vida e de trabalho flexíveis: o processo de trabalho pós-Braverman

Paths of flexible life and labor: the labor process post Braverman

Maria Beatriz Rodrigues¹

Resumo

O artigo analisa características do processo de trabalho, após 40 anos da publicação do livro “Trabalho e capitalismo monopolista: a degradação do trabalho no século XX”, de Harry Braverman. O foco recai na flexibilidade, característica cada vez mais requerida dos trabalhadores, no mercado de trabalho globalizado e movido à velocidade eletrônica. Generalizar a flexibilidade restringe entendimento de seus diferentes usos nos processos e relações de trabalho. Assim, são examinadas duas formas de utilização da flexibilidade: (1) no chão de fábrica, com a introdução de multifuncionalidade, trabalho em equipe, solicitação por maior qualificação e garantia de qualidade; (2) por meio de contratos atípicos de trabalho. As duas formas são exemplificadas por duas pesquisas, realizadas em momentos históricos e contextos específicos. A primeira, por uma pesquisa em indústrias do Rio Grande do Sul, durante a reestruturação produtiva dos anos 1990. A segunda, pela introdução de formas atípicas de contratação na Itália, a partir dos anos 2000. Esta última, baseia-se em depoimentos de trabalhadores italianos a uma enquete nacional sobre a flexibilização de contratos de trabalho, realizado em forma de blog, por um importante jornal. A escolha por examinar os diferentes momentos de aplicação da flexibilidade decorre da convicção de que há um aprofundamento do uso dessa estratégia produtiva, com consequências para o trabalho e trabalhadores. Algumas interrogações, já presentes em pesquisas anteriores, são renovadas no artigo. A principal refere-se aos impactos da flexibilidade nas relações de trabalho, desde os primórdios de sua aplicação.

Palavras-chave: Flexibilidade. Processo de trabalho. Relações de trabalho. Contratos atípicos.

Abstract

This article analyses the characteristics of the work process, forty years after the publication of Harry Braverman's book “Labor and Monopoly Capital: the Degradation of Work in the Twentieth Century”. The focus relies on flexibility, a characteristic increasingly expected from the workforce, in a globalized labor market that moves at e-speed. Generalizing flexibility restricts the understanding of its uses in the processes and in labor relations. Therefore, two different ways of flexibility are examined: (1) in the workshop, with the introduction of multi-tasking, teamwork, the need for increased qualification and quality control; (2) the use of atypical job contracts. The two ways are made plain by two researches carried out in specific periods and contexts. The first one was a research in the industries of Rio Grande do Sul, during the productive re-structuring of the nineties. The second, by the introduction of atypical contracts in Italy after 2000. The latter is based on statements of Italian workers in a national enquiry made with a blog and carried out by a leading newspaper over the flexibility of job contracts. The choice for examining different moments of flexibility implementation comes from the belief that there is a use deepening of this productive strategy, with consequences on work and workers. Some questions raised already in previous researches come back in this article. The main issue is the impacts of flexibility in labor relations since the beginning of its implementation.

Keywords: Flexibility. Labor process. Labor relations. Atypical contracts.

Artigo submetido em 22 de janeiro de 2014 e aceito para publicação em 30 de setembro de 2014.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395115413>

¹ PhD em Estudos sobre o Desenvolvimento, pelo Institute of Development Studies, Sussex University (U.K.); Professora da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Endereço: EA/UFRGS, Rua Washington Luis, 855, CEP 90010-460, Porto Alegre- RS, Brasil. E-mail: beatriz.rodrigues@ufrgs.br

Introdução

E, num fiel regresso
Ao que já era bruma,
Sonolento me apresso
Para coisa nenhuma.
Fernando Pessoa (2007)

Muitas mudanças ocorreram no processo de trabalho contemporâneo desde a publicação do livro “*Trabalho e Capital Monopolista*” de Harry Braverman. Seria impossível discutir todas as transformações sociais e econômicas que desenharam a realidade do trabalho como é conhecida hoje, mas me senti convocada pela chamada de artigos em comemoração aos 40 anos do livro. Faço parte das gerações de acadêmicos que buscaram entender os processos e as relações de trabalho no Brasil, e que beberam na fonte de Braverman em um país ainda ditatorial, mas com efervescência política e sindical, com vozes que começavam a se fazer sentir na luta contra a falta de liberdade. O livro foi e é inspirador de críticas, já nasceu como um clássico da sociologia do trabalho. Até mesmo seus críticos reconheceram, alguns de forma irônica, a importância inaugural da discussão do texto, como por exemplo Littler e Salaman (1982), que cunharam a expressão “Bravermania”, criticando, mas, ao mesmo tempo, reconhecendo a influência do livro para a área.

As transformações que acontecem no processo de trabalho após 1974 são significativas para examinar o que ficou conhecido como a transição do Fordismo para o chamado pós-Fordismo. Exatamente um ano antes, 1973, ocorreu a crise energética mundial que modificou as relações econômicas, comerciais e, consequentemente, produtivas e de trabalho. A crise, associada à crescente globalização dos mercados e o acirramento da competitividade mundial, foi o divisor de águas nos modelos de produção e do processo de trabalho. A reação americana de desvalorização do dólar, como forma de combate à crescente concorrência japonesa e europeia, levou ao embargo dos países produtores de petróleo e à crise que costuma-se chamar de energética mundial. Esses fatores – competitividade, mercados inflacionados e crescente interdependência entre países –, como será visto, explicam as mudanças de época examinadas neste artigo.

Um dos pontos centrais deste artigo, partindo da análise evolutiva pós-Braverman, é a análise dos efeitos da flexibilidade do trabalho nas vidas dos trabalhadores, reconhecendo a indissociabilidade entre vidas pública e privada². A tese central é que, enquanto a flexibilidade dos anos 1980 modificava a organização do trabalho nas empresas e era aplicada a trabalhadores relativamente protegidos em suas relações de trabalho, a flexibilidade atual atinge os trabalhadores exatamente na proteção social. Enquanto os trabalhadores dos anos 1980 e 1990 podiam ser demitidos em uma reestruturação produtiva devido à racionalização da produção promovida por técnicas de qualidade e produtividade, os trabalhadores de hoje não têm estabilidade de trabalho e, muitas vezes, não têm vinculação formal com as organizações para as quais trabalham. Refiro-me aos contratos atípicos, favorecidos por leis de flexibilização aprovadas a partir dos anos 1990, como será visto a seguir.

Essas condições modificam também o estilo de vida dos sujeitos. O trabalhador flexível, ou atípico, tem “vida líquida”, usando o conceito de Bauman (2005), e deve reinventar seu sustento e profissionalização todos os dias em uma sociedade onde as mudanças são rápidas e as garantias muito frágeis. A educação e a formação como formas de acompanhamento pessoal das inovações sociais e organizacionais têm sido cada vez mais enfatizadas. Um exemplo paradigmático é a reafirmação do conceito de Lifelong Learning³,

² A vida privada caracteriza-se pela labuta e pelo trabalho, enquanto a vida pública caracteriza-se pela ação e pelo discurso (ARENDT, 2007, p. 35).

³ Referências à educação de adultos remontam à antiguidade por ser uma forma privilegiada de estabelecer e manter regras e valores culturais. Porém, a abordagem teórica pedagógica baseada em modelos e princípios ocorre mais tarde, mais precisamente na

inicialmente usado pela Unesco nos anos 70 e relançado pela União Europeia (U.E.), pelo Conselho Europeu em Lisboa 2000. Nesse contexto, é utilizado como um instrumento para a valorização das capacidades e como resposta à competitividade, principalmente após o ingresso de novos países na U.E. e o aumento do risco de precarização e obsolescência da força de trabalho.

Em síntese, o artigo parte de uma realidade já conhecida, que é a crescente flexibilização do mercado de trabalho, e discute as consequências dessas mudanças para a vida dos trabalhadores. Para tanto, recorre a duas trajetórias de pesquisas, no Brasil e na Itália, por representarem exemplos claros da evolução pós-Braverman, proposta neste artigo. A discussão é baseada em experiências pessoais e profissionais na Itália desde 1998, assim como em trajetórias de pesquisas sobre as relações de trabalho no modelo japonês de organização da produção desde o final dos anos 1980 no Brasil. Enquanto a experiência brasileira com a adoção de tecnologias e gestão de inspiração japonesa nos anos 1990 é um exemplo da busca de adaptação pós-Fordista das organizações com ênfase na redução de estoques, relações em rede com fornecedores, qualidade na fonte, participação dos trabalhadores, entre outros que serão vistos a seguir, a experiência italiana demonstra a fase seguinte do uso da flexibilidade, onde os contratos de trabalho transformam-se para atender necessidades de relativização dos direitos dos trabalhadores e para diminuir a influência dos sindicatos. As duas experiências demonstram transformações históricas significativas no processo e nas relações de trabalho.

Hoje, o Brasil passa por um momento de desenvolvimento econômico favorável, com uma situação de quase pleno emprego, com somente 4.6% de desemprego em dezembro de 2013, segundo dados do IBGE. Esse quadro é relativizado pela escassa estabilidade da mão de obra, o que ocasiona altos níveis de rotatividade nas empresas. A qualidade e a produtividade do trabalho são baixas, com trabalhadores pouco qualificados que mudam de emprego com frequência, seja por iniciativa própria ou por demissão. É um sistema perverso onde tanto o trabalhador quanto o trabalho parecem descartáveis (GONZAGA, 2003). Por outro lado, a Itália encontra-se em um processo de desindustrialização e de acirramento da flexibilização e degradação do trabalho, com desemprego em rápido crescimento. Alguns dados sobre esta realidade são apresentados na seção sobre o caso italiano.

Para a discussão do Brasil, são utilizados dados de pesquisas sobre a adoção do modelo japonês de gestão em grandes empresas do Rio Grande do Sul, realizadas entre 1990 e 2001. Para ilustrar o caso italiano, é utilizado material empírico de um blog, proposto por um jornal de circulação nacional, que envolveu o depoimento de 1029 pessoas sobre experiências pessoais decorrentes da flexibilização dos contratos de trabalho no país. Os depoimentos foram selecionados e analisados qualitativamente por meio de análise de conteúdo (MORAES, 2003). Foram escolhidos 153 do total de depoimentos pelo significado concreto, mas também significado vivencial, que se associam ao tema da flexibilização do trabalho.

Em 2007, um personagem público italiano e formador de opinião, hoje líder de um movimento político influente no país, *Beppe Grillo*, lançou um livro com depoimentos de pessoas submetidas a contratos atípicos de trabalho, com o objetivo de denunciar a precarização do trabalho na Itália. O livro, juntamente com manifestações e denúncias que gerou na época, demonstra a relevância do tema desde então. O que aproxima o livro de *Beppe Grillo* ao presente artigo é que o levantamento de opiniões é feito por meio de um *blog*, como o material que é aqui analisado. A emergência de *blogs* dá voz a trabalhadores isolados em grupos sem identidade de classe ou representação sindical. É como uma praça virtual, um lugar de encontro e de denúncia desses trabalhadores.

É importante ressaltar que as experiências dos dois países não são comparadas, mas utilizadas como casos para exemplificar a trajetória evolutiva do trabalho em dois diferentes períodos; ou seja, são utilizadas como paradigmas para discutir as transformações sofridas pelo trabalho pós-Braverman. Mesmo assim, algumas

sociedade industrial do século XIX. Além da U. E., a Unesco e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), são instituições internacionais que contribuem para o debate e para a promoção da educação de adultos (ALEANDRI, 2001).

semelhanças entre os dois países podem ser evidenciadas e talvez expliquem certas estratégias adotadas pelas organizações para modificar aspectos das relações de trabalho: o período de aprovação de leis favorecedoras da flexibilidade, meados dos anos 1990 nos dois países, para agilizar mercados de trabalho engessados por legislações trabalhistas burocráticas e processos judiciários lentos. Porém, existem também diferenças significativas, como os sistemas de *welfare state*, mais ou menos garantidores de direitos e sociedades com níveis de equidade social diversos. Além disso, existem diferenças educacionais e técnicas entre os trabalhadores brasileiros e italianos.

O caso brasileiro demonstra mudanças significativas nos postos de trabalho e nas exigências de qualificação dos trabalhadores para a utilização de tecnologias e de ferramentas de trabalho mais sofisticadas, visando a operacionalização da qualidade no chão de fábrica (RODRIGUES, 1991; 2001). Por outro lado, a experiência italiana evidencia a trajetória de um país em que as relações de trabalho eram garantidas por sindicatos e *welfare state* fortes, e que passou rapidamente a uma situação de uso quase indiscriminado da nova ferramenta, inclusive de forma legislativa, para facilitar contratos atípicos de trabalho (PASSALACQUA, 2007; MARIUCCI, 2005; FONTANA, 2002).

As duas formas predominantes de flexibilização do trabalho, no chão de fábrica e na contratação atípica, parecem inelutáveis, pois estabeleceram-se como predominantes no mercado de trabalho atual. São amplamente utilizadas na indústria e sempre mais requeridas no setor terciário. Parece evidente, e a Itália é um exemplo muito ilustrativo, que enquanto a flexibilização contratual se expande, gerando precariedade, o modelo de contratação de trabalho estável diminui. A flexibilidade solicita mudanças constantes que atingem o estilo de vida dos sujeitos, porque envolve instabilidade nas relações de trabalho, insegurança pessoal e profissional, e a necessidade contínua de reinvenção das qualificações, fatores que atingem sobremaneira as vidas pública e privada (BAUMAN, 2005).

As relações de trabalho nas empresas tornam-se mais complexas e diferentes do que costumamos conhecer como gestão de recursos humanos. Essas mudanças no mundo do trabalho têm provocado muitas reações, especialmente por parte dos trabalhadores atingidos, mas também na academia e na sociedade em geral. Para a discussão dessas transformações decorrentes da flexibilização do trabalho, são utilizados conceitos imprescindíveis para entendê-las, tais como Fordismo e Pós-Fordismo (Técnicas Japonesas de organização da produção e do trabalho, especialização flexível), entre outros. As transformações podem ser interpretadas como degradações, avanços ou incógnitas sofridas pelo processo de trabalho.

O artigo está organizado em quatro seções analíticas. Na primeira, busca-se estabelecer uma evolução das mudanças no chão de fábrica pós-Braverman, que remodelaram as relações de trabalho a nível planetário. Na segunda seção, é introduzida uma breve história da flexibilização no Brasil, partindo de notas sobre industrialização, seguindo a análise da reestruturação produtiva e relações de trabalho no país. Na terceira seção, os mesmos temas são aplicados à realidade italiana, enfatizando legislação e história recentes da flexibilização do trabalho. Nessa mesma seção, é analisado o conteúdo dos relatos de trabalhadores flexíveis ao *blog* mencionado. A integração de todos esses elementos conduz à discussão teórico-prática sobre as condições de vida dos trabalhadores atípicos e às considerações finais, que são elementos da última seção.

De Braverman ao Pós-Fordismo

O livro “*Trabalho e capital monopolista*” é um texto inaugural da discussão teórica que ficou conhecida como *Labor Process Theory*. Baseia-se na determinação do processo de trabalho pelas exigências da fase monopolista do capital, ou seja, no quanto as exigências econômicas e gerenciais da indústria modelaram a organização do trabalho. Portanto, sua tese pressupõe que as características do processo e das relações de trabalho são estreitamente dependentes do período histórico e de seus determinantes. As especificidades do tipo de gerenciamento do capital monopolista, *taylorista*, resultam na perda do sentido do trabalho e na

consequente alienação dos trabalhadores (*mindlessness*), devido à separação entre trabalho mental e manual, concepção que ficou conhecida como teoria da degradação do trabalho.

Braverman foi criticado por, de certa forma, colocar o trabalhador em uma posição passiva em relação ao capital, assim como negligenciar a consciência de classe dos operários. Além disso, alguns críticos apontam sua idealização do trabalho manual, pré-industrial, em detrimento ao gerenciamento científico da produção. Outras críticas significativas são: a definição restrita de qualificação, ligada essencialmente ao trabalho manual; o conceito de degradação do trabalho, por estar determinantemente ligado ao capitalismo monopolista que gerou polêmicas entre diferentes correntes teóricas da *Labour Process Theory*; a tendência do autor em associar técnicas de gestão com o próprio desenvolvimento do capitalismo; foco no trabalho do chão de fábrica, entre outras (MEIKSINS, 1996).

Sua concepção sobre a interdependência entre processo de trabalho e período histórico estimula uma análise evolutiva, não linear, das transformações sofridas pelo trabalho desde a publicação do livro. Braverman não presenciou fatos importantes que mudaram sobremaneira as relações de trabalho contemporâneas, como a queda do muro de Berlim, o fim do bipolarismo ideológico, a supremacia unilateral norte-americana, a “ameaça” industrial japonesa, a globalização, as mudanças na configuração dos mercados e a ascensão comercial de países emergentes, até a crise financeira e ocupacional americana em 2008 e também a europeia nos dias atuais. Portanto, não presenciou as bases sociais e econômicas que propiciaram a flexibilização do trabalho como estratégia gerencial.

O autor já vislumbrava importantes mudanças nas organizações da época. A estrutura das corporações passava de uma realidade onde gerência e propriedade geralmente eram uma coisa só, para uma situação na qual a gerência tornava-se gradativamente profissional, formada por pessoas contratadas, sem vínculos familiares com os proprietários. O autor coloca que a empresa monopolista, cada vez mais complexa, é construída sobre esse formato, ou seja, sobre a cisão entre propriedade e comando. “Vastos conglomerados de capital podem ser construídos, transcendendo a soma de riqueza dos imediatamente associados à empresa. O controle operacional é investido, cada vez mais, em uma equipe de gestão especializada para cada empresa (BRAVERMAN, 1974, p. 179, tradução nossa)

Assim, da mesma forma que a gerência, as organizações tornam-se mais complexas, mais “departamentalizadas” e com conexões mais estreitas com as exigências do mercado. As atividades produtivas são subdivididas entre departamentos responsáveis por funções específicas de produção, uma fragmentação do que antes era uma única linha de montagem, para responder às crescentes solicitações do mercado: pesquisa e desenvolvimento, compras, vendas, planejamento, controle da produção, recursos humanos, entre tantos outros. Ao lado da importância da gerência, está o marketing, o setor estratégico que mais se afirma na empresa monopolista, porque a efetividade das organizações é cada vez mais sujeita a critérios como tamanho, volume e dispersão geográfica da produção (BRAVERMAN, 1974). Esse fenômeno é claramente associado à estruturação hierárquica e departamentalizada da, posteriormente denominada, empresa fordista.

Braverman assinala que a automação estava ocupando sempre mais espaço no chão de fábrica. O artigo não se detém no que isso comportaria aos trabalhadores, mas a automação estava, decisivamente, em crescimento nas corporações, em paralelo à profissionalização acima descrita. O apogeu das empresas fordistas é posteriormente abalado pela crise energética de 1973. Braverman, apesar de ter publicado o livro em 1974, parece não ter percebido que a crise energética seria, ao mesmo tempo, o auge e o declínio da corporação fordista. Janoski e Lepadatu (2014) chamam de “coruja de Minerva”⁴ o fato do autor olhar para a indústria do passado.

⁴ Na mitologia romana, a deusa grega Atenas é denominada Minerva. Sendo a deusa da sabedoria e do conhecimento, um de seus símbolos é a coruja. Hegel usou a metáfora do voo noturno da coruja de Minerva para significar a tendência da filosofia de olhar para o passado.

Desse ponto em diante, começa a análise evolutiva do tipo de organização e relações de trabalho pós-Braverman, ou seja, da passagem do fordismo ao pós-fordismo, diferente de sua previsão com relação à automação. Não se pode afirmar que a automação não tenha sido importante nessa transição, mas, inicialmente, as empresas pós-Fordistas investiram na reestruturação do chão de fábrica, utilizando, racionalizando e transformando recursos já existentes. O conceito “Fordismo” é empregado para descrever uma época específica do capitalismo, na qual a produção em massa prosperou, aumentando o consumo e as rendas (WOOD, 1991). A crise energética de 1973 encontrou grandes empresas, conglomerados, como acima descritos, com salários elevados e sindicatos fortes, características que as impedia de continuar com o mesmo tipo de estrutura e competir em um mercado inflacionado.

A indústria pós-fordista representou uma alternativa ao momento de crise porque endereçava os maiores problemas do Fordismo na época, que impediam as empresas de atenderem as seguintes exigências dos mercados globais: redução de estoques e custos, movimento do capital e mudança rápida de produtos. Modificou, também, as relações de trabalho até então baseadas em modelos de organização em linhas de produção com rígida divisão do trabalho, supervisão direta e hierarquia dividida em muitos extratos de comando mas, sobretudo, com relações adversárias entre capital e trabalho. O pós-fordismo é a busca por maior produtividade com menos recursos, “lean”, “enxuta”, com relações mais diretas entre trabalhador e o produto de seu trabalho. O principal exemplo é o Modelo Japonês, ou Toyotismo, que introduz conceitos como participação da mão-de-obra, produção centrada em times, ou células de produção, ênfase no controle de qualidade e melhorias em cada posto de trabalho (GRAHAM, 1996).

Dessa forma, o modelo japonês também se revela como um sistema mais ágil para fazer frente às solicitações do novo primado do departamento de marketing, já percebido em seu início por Braverman (1974), oferecendo produtos diversificados para mercados cada vez mais customizados, mais competitivos e em rápido crescimento. Diversamente do marketing da empresa monopolista, ou fordista, o marketing do pós-fordismo “puxa” a produção, invertendo a lógica da produção em massa. *Just-in-time* significa produzir apenas o que já foi vendido, sob um estrito controle de qualidade, evitando estoques e retrabalho. É uma estratégia produtiva baseada na rápida mudança de modelos e trabalho cooperativo no chão de fábrica, com trabalhadores multifuncionais, características essas essenciais do modelo e que desafiam os cânones fordistas.

Com a prosperidade econômica da indústria japonesa nos anos 1980 e 1990, empresas japonesas, especialmente automobilísticas, foram implantadas em vários países do mundo, principalmente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. Dessa forma, o modelo influenciou o modo de produção desses países e foi difundido no mundo como a melhor alternativa por introduzir novos critérios de competitividade, requeridos pela globalização. Levou consigo grandes mudanças nas relações de trabalho mundiais, com diferenças em salários, descrição de cargos, maior participação dos trabalhadores nas estratégias organizacionais e relativização do poder dos sindicatos.

Wood (1991) mostra que, além da rotação de cargos e trabalho em equipe – características fundamentais do modelo japonês –, outras formas de flexibilidade funcional são introduzidas, como a subcontratação entre grandes e pequenas empresas. O modelo original japonês utiliza também a flexibilização de contratos com a convivência entre trabalhadores centrais para a produção (*core workers*) e subcontratados. Essa lógica, do ponto de vista do trabalho, segue a estratégia produtiva de concentrar esforços nas atividades-fim e terceirizar as atividades-meio.

Os trabalhadores centrais recebem treinamento e participam do processo decisório no chão-de-fábrica, enquanto os trabalhadores periféricos são temporários e utilizados extensivamente sem preocupação ou sem responsabilidade da empresa com treinamento e qualificação (SHONBERGER, 1992; OLIVER e WILKINSON, 1988; SAYER, 1986).

A demanda por multifuncionalismo e multqualificação (*multitasking e multiskilling*) coloca no centro a flexibilização do trabalho, sendo que a mesma transformou-se em um tema recorrente nas discussões sobre trabalho em ciências sociais há pelo menos três décadas. A crise de 1973 demonstrou, definitivamente, a

exaustão do modelo fordista de produção, como acima referido. Porém, não existe consenso sobre os impactos no trabalho pós-fordista. Por exemplo, no final dos anos 1970 e início dos 1980, falava-se em “neofordismo” para aludir aos processos de enfrentamento da crise do fordismo, sem provocar mudanças fundamentais nos processos de produção e de trabalho. Especialmente a “Escola Francesa de Regulação” (Aglietta, Boyer, Coriat, entre outros) apontava mudanças em um ou outro nível de automação nas estruturas de cargos das empresas ou na divisão do trabalho. As mudanças pós-fordistas, dessa forma, seriam simples ajustes fordistas, pois mantinham uma nítida separação entre concepção e execução, e a desqualificação do trabalho permanecia como norma (WOOD, 1991).

Outra interpretação é dada por Sennett (1999), segundo a qual a defesa de um “capitalismo flexível” gerou a busca incessante de flexibilidade organizacional como um antídoto para as disfunções burocráticas. Para combater a rotina, os trabalhadores são encorajados à versatilidade, a mudanças constantes em sua organização do trabalho, a correrem riscos e aceitarem menos garantias.

A ideia de capitalismo flexível decorre de mudanças sociais e econômicas, em que a flexibilidade é requerida em um mercado global, mutável, rapidamente adaptável a condições diversas, onde o capital viaja com velocidade eletrônica. Essas mudanças foram provocadas por uma complexa integração de fatores, e teorias concorrem para explicá-las; algumas postulam razões puramente econômicas, outras tentam associar razões políticas e sociais. O que parece indiscutível é que a queda do muro de Berlim levou à unilateralidade política e econômica, e à supremacia do modelo ocidental no mundo, especialmente o modelo norte-americano. A globalização dos mercados é filha do liberalismo, que se afirmou por meio da hegemonia do mercado em detrimento da política. Na produção intelectual do período, destaca-se Fukuyama (1992) que, mesmo criticado por sua visão sobre o “fim da história”, contribuiu para a compreensão de que o mundo ocidental pós-guerra fria é um mundo capitalista e liberal. Sua teoria é o retrato de uma época, de um período em consolidação, na qual democracia e capitalismo aparecem como os únicos sistemas possíveis.

A própria noção de modernidade mudou desde então, tanto com o fim da guerra fria quanto com uma nova tensão bipolar entre oriente e ocidente que, em sua versão mais radical, produziu eventos como o ataque às torres gêmeas de Nova Iorque em 2001. Como coloca Giddens (2002, p. 36), “As transformações na auto-identidade e a globalização são os dois pólos da dialética do local e do global nas condições da alta modernidade. Em outras palavras, mudanças em aspectos íntimos da vida pessoal estão diretamente ligadas ao estabelecimento de conexões sociais de grande amplitude”.

Associado a esse cenário, podemos destacar a crescente globalização dos mercados, a crise financeira mundial de 2008 e posterior crise europeia de 2011, a ascensão comercial da China e de outras economias emergentes, incluindo o Brasil, a diminuição significativa de postos de trabalho decorrentes do uso de tecnologias que, entre outros fatores, contribuíram para minar antigas certezas da força de trabalho ocidental.

O uso crescente de tecnologia de informação e comunicação (TIC), associado a um mercado com empresas em rede, decorrente do trabalho de desenvolvimento de fornecedores, conceito introduzido pelas empresas japonesas, fez com que diminuíssem os postos de trabalho, principalmente em países desenvolvidos, onde a mão de obra é cara e sujeita a muitas garantias. Alguns países europeus – e neste artigo é discutido apenas o caso italiano – entraram em um processo de “desindustrialização”, com a implantação de empresas em países com menor custo de trabalho a partir do início dos anos 90, como, por exemplo, do Leste europeu.

No próximo tópico, é apresentado o caso brasileiro de utilização de estratégias produtivas do tipo pós-Fordista, principalmente inspiradas no modelo japonês. Segundo a lógica da evolução da reestruturação produtiva, são também introduzidas informações sobre a utilização da flexibilização do trabalho por meio de contratos atípicos e uso de subcontratação.

Notas sobre a Flexibilização do Trabalho no Brasil

No Brasil, diversamente de outros países em desenvolvimento, há uma longa história de industrialização que começa na segunda metade do século XIX com a expansão da produção e exportação de café. A significativa imigração de europeus para o país no período estimulou o desenvolvimento de vários setores da economia, como resposta à crescente necessidade de produtos manufaturados: negócios de importação e exportação, abertura de bancos, desenvolvimento da rede ferroviária. Inicialmente, muitos produtos eram supridos pelo artesanato local e por importações da Europa, mas, entre o final do século XIX e início do XX, com o incremento da indústria, os produtos passaram a ser em grande parte produzidos no Brasil. A indústria têxtil é um claro exemplo de mecanização e autonomia em relação às importações. Outras indústrias como alimentar, de vestuário e metalúrgica, também desenvolveram-se no período (HUMPHREY, 1987).

Apesar da necessidade por produtos manufaturados, o governo brasileiro priorizava a agricultura, o que resultou em um desenvolvimento industrial desordenado até a década de 1930. A modernização do Estado para fazer frente ao desenvolvimento industrial veio com o governo de Getúlio Vargas e é desse período a primeira legislação trabalhista brasileira (Consolidação das Leis de Trabalho de 1943 – CLT).

Antunes (2006) classifica o desenvolvimento capitalista brasileiro como hipertardio e identifica três fases importantes em sua evolução. O primeiro “salto industrializante” foi no governo Vargas e as características do setor produtivo no período eram “de corte fortemente estatal e feição nacionalista”. O segundo período se deu com Juscelino Kubitscheck, na década de 50, e o terceiro, após o golpe militar de 1964, com maior estímulo à internacionalização da indústria.

Sendo um país jovem e com mão de obra abundante, a flexibilidade do trabalho propriamente dita iniciou no Brasil no final dos anos 1980, através de iniciativas esparsas e projetos organizacionais do tipo introdução de círculos de controle de qualidade (CCQ), algumas técnicas de produção ligadas ao conceito de *just-in-time*, em especial *Kanban*, e manutenção preventiva total. Gradativamente, esses conceitos foram sendo incorporados e integrados sob o guarda-chuva da qualidade total (TQC – *Total Quality Control*) e da busca de certificações ISO por parte das empresas. A flexibilização da produção por meio dessas estratégias produtivas solicita mudanças no processo de trabalho, a chamada flexibilidade funcional, e introduz conceitos como multifuncionalidade (*multitasking*), multiqualificação (*multiskilling*) e trabalho em grupos ou células de produção (*teamworking*). Essas mudanças intensificam a participação dos trabalhadores nas empresas e requerem dos mesmos maior responsabilidade com qualidade e resultados.

Ocupo-me do tema flexibilização do trabalho desde os anos 1990, por meio da participação em pesquisas sobre a adoção de técnicas gerenciais de inspiração japonesa, também chamadas de produção ou organização flexível (RODRIGUES, 1991; 1993; 2001). Na época, a discussão enfatizava os ganhos de produtividade obtidos pelas organizações com as reestruturações produtivas e efeitos destes ganhos sobre o trabalho. A expressão “produção enxuta” era uma constante nos discursos e ações gerenciais e, por outro lado, os sindicatos aprendiam sobre a mesma lutando contra demissões em massa.

Alguns estudos conduzidos na época, que buscavam estabelecer ganhos nas relações de trabalho decorrentes da adoção de técnicas japonesas, apontaram que as empresas utilizavam maior envolvimento e participação dos trabalhadores nos resultados, sem necessariamente recompensá-los monetariamente por isso. Por exemplo, empresas líderes na adoção das técnicas, com grandes resultados financeiros após a reestruturação produtiva, pagavam salários marginalmente superiores a outras empresas que não adotavam o modelo, ou o adotavam de forma pouco integrada. Não foram encontradas diferenças significativas também com relação à rotatividade de pessoal, contrariando o discurso da maior valorização dos trabalhadores participativos. Várias estratégias de marginalização dos sindicatos das relações de trabalho também eram presentes nas organizações, que investiam sempre mais na negociação direta com os trabalhadores. A diminuição dos postos de trabalho está na base do modelo “enxuto” de reestruturação da produção (RODRIGUES, 2001).

Assumindo o ano de 2006 como paradigma, a Confederação Nacional das Indústrias mostra um constante decréscimo do índice do pessoal empregado na indústria, desde o primeiro levantamento em dezembro de 1991, tocando o ponto mais baixo em fevereiro de 2000. Somente a partir de 2006, observa-se um crescimento, concomitante à melhora de renda e ao *boom* do mercado interno do país⁵.

A reforma constitucional de 1988 alterou dispositivos importantes das relações de trabalho, mas o corpo principal da legislação trabalhista vigente é ainda a CLT, como foi dito acima. Gonzaga (2003) afirma que a rotatividade é alta no país, a despeito de leis que favorecem os trabalhadores em disputas trabalhistas contra as empresas. Dados apontam que a rotatividade no mercado de trabalho brasileiro é mais elevada em comparação com outros países emergentes. Dados do Ministério do Trabalho e do Emprego referentes ao período 1997-2002 (CAGED, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) apontam que 746.2 mil trabalhadores, o equivalente a 3.4% dos formalmente empregados, foram admitidos em um novo trabalho a cada mês, enquanto 740.4 mil, em média, demitiram-se a cada mês, durante o mesmo período. Esses números correspondem a uma rotatividade anual em torno dos 40% da força de trabalho.

Mesmo considerando problemas históricos, como a rotatividade e o baixo nível educacional da força de trabalho, um dos fatores que mais têm influenciado as relações de trabalho no país é a flexibilidade. Desde a reestruturação produtiva, as organizações efetivamente diminuíram de tamanho, aumentaram a produtividade e acrescentaram outras expressões ao léxico da flexibilidade: reengenharia, terceirização/*outsourcing*, *downsizing*, trabalho temporário, entre outras. A flexibilidade funcional é bem consolidada no mercado de trabalho e, como auxílio à mesma, surgiram outras formas de flexibilização ligadas à modificação dos contratos de trabalho entre empresas e trabalhadores. As primeiras formas de flexibilização com contratos atípicos de trabalho no Brasil foram realizadas através de terceirização, ou seja, empresas que prestavam serviços para outras organizações responsabilizando-se pela contratação e gestão de funcionários. Esse tipo de situação era comum na indústria brasileira no início dos anos 90, quando as empresas reduziram significativamente seus quadros de funcionários e era principalmente aplicada a operários de chão-de-fábrica.

No estado de São Paulo, por exemplo, a quantidade de empregados terceirizados aumentou significativamente a partir de 1995, passando de 110 mil para 702 mil ocupados, em mais de 5,4 mil empresas em 2009⁶. Pochmann (2012, p. 2), em um breve histórico sobre a reestruturação produtiva das empresas brasileiras, iniciada nos anos 1980, afirma que a mesma terminou sendo postergada, ou desviada de seus propósitos originais, dando espaço sempre maior à terceirização como estratégia empresarial no país. “Assim, a terceirização se transformou no fenômeno que ganhou maior evidência, sobretudo a partir dos anos 90, com os movimentos de abertura comercial e desregulação dos contratos de trabalho” (*Ibid.*, p. 2).

A flexibilização do trabalho estendida aos contratos formais entre empresas e trabalhadores solicita mudanças mais complexas, que atingem o estilo de vida pessoal, principalmente no tocante à instabilidade das relações de trabalho, insegurança pessoal e profissional e à contínua necessidade de reinvenção da vida privada (BAUMAN, 2005). O modelo de trabalho constante, progressivo, com possibilidades de carreira, garantido por contrato entre empresas e trabalhadores, tem diminuído. Além disso, os sindicatos se encontram enfraquecidos e concentrados na defesa de um tipo de trabalhador estável que, segundo o que discutimos aqui, está rapidamente diminuindo no mercado de trabalho. Autores como Rifkin (2004) e Antunes (1995) falam, inclusive, em fim do trabalho.

Nas últimas duas décadas, em vários países, foram criadas legislações específicas para favorecer a utilização atípica da mão de obra, ou seja, contratos baseados na utilização do trabalho sem a efetivação de vínculos trabalhistas. O trabalhador opera em uma dada realidade, às vezes durante um longo período, sem um vínculo legal que lhe permita, por exemplo, licença saúde, férias, 13º salário ou indenização em caso de

⁵ Disponível em <http://www.ipeadata.gov.br>, acesso em 03/01/2014.

⁶ Disponível em www.sindeepress.org.br, acessado em 08/01/2014.

demissão. Sua relação de trabalho pode ser por meio de uma empresa de mediação ou de uma cooperativa, pode ser na condição de trabalhador autônomo, estagiário ou aprendiz. O trabalhador atípico tem todos os deveres de um empregado da empresa em que trabalha, mas não tem os mesmos direitos. Por exemplo, deve cumprir horários como os outros trabalhadores fixos, mesmo sendo registrado como temporário. Além disso, paga impostos como autônomo e outras despesas, como alimentação e transporte durante os dias de trabalho (POCHMANN, 2006; KÓVACS, 2004; NORONHA, 2003; MARIUCCI, 2005).

Uma famosa classificação dos tipos de flexibilidade do trabalho é a de Atkinson (ATKINSON, 1984; ATKINSON e MEAGER, 1986), baseada nas estratégias utilizadas pelas empresas. Segundo o autor, existem quatro tipos possíveis de flexibilidade: (1) flexibilidade numérica externa, que é o ajustamento da força de trabalho ao mercado externo, ou seja, o emprego de trabalhadores temporários ou com contratos de tempo determinado. É relacionada com a possibilidade de assumir e demitir funcionários mais facilmente, de acordo com as necessidades das empresas; (2) flexibilidade numérica interna, também conhecida como flexibilidade temporal, diz respeito ao ajustamento dos horários dos trabalhadores nas empresas. Alguns exemplos: *part time*, *flex time*, horas flexíveis de trabalho, banco de horas, turnos, entre outros para atender ausências e licenças de trabalhadores, ou altos e baixos na produção; (3) flexibilidade funcional: uso de trabalhadores em diferentes atividades ou funções dentro da empresa para atender demandas de aumento ou diminuição de produção. Pode também ser obtida através de recursos *outsourced*; (4) flexibilidade financeira ou de salários: os salários não são definidos coletivamente e sim, individualmente ou em pequenos grupos, o que resulta no aumento do leque salarial nas empresas. Os salários e outros encargos trabalhistas refletem a demanda e a procura do mercado de trabalho. Alguns métodos são, por exemplo, o estabelecimento de tarifário por função ou salário por desempenho.

Piccinini, Oliveira e Rubenich (2006) propõem uma classificação baseada nos tipos de flexibilização do trabalho verificados em empresas brasileiras, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1

Tipos de Flexibilização em Empresas brasileiras

	Externa	Interna
Quantitativa (número de trabalhadores)	Terceirização, Subcontratação, Trabalho em domicílio, Rede de empresas, Cooperativas de trabalho	Trabalho de tempo compartilhado (<i>Job sharing</i>), <i>Lay-off</i> , Estágios, Trabalho temporário, Tempo parcial
Funcional		Polivalência, Multifuncionalidade
Formas de trabalho (tempo/espaço)	Teletrabalho, Trabalho em domicílio, Rede de empresas	Horas-extras, Banco de horas, Jornada flexível, Turnos, Semana reduzida

Fonte: Piccinini, Oliveira e Rubenich (2006).

Os autores, além da flexibilidade funcional, dividem os tipos de flexibilização em quantitativa externa e interna, flexibilidade interna e externa das formas de trabalho. Na flexibilidade quantitativa externa, as empresas repassam suas atividades-fim ou atividades-meio para outras empresas; são as conhecidas subcontratação e terceirização, além das outras acima elencadas. A flexibilidade quantitativa interna envolve mais diretamente os contratos atípicos de trabalho, ou seja, a contratação de trabalhadores por demanda, sem carteira de trabalho e por tempo determinado. As flexibilidades externa e interna das formas de trabalho referem-se a quando e onde o trabalho é realizado, e podem envolver trabalhadores externos ou internos à organização, respectivamente.

Desde os anos 1990, leis e outros dispositivos legais foram aprovados no Brasil para facilitar contratos atípicos de trabalho. Esses dispositivos podem ser divididos em dois grupos: flexibilização contratual e temporal. Determinadas práticas, que já existiam informalmente nas empresas, como por exemplo, o banco de horas, foram institucionalizadas por legislação específica para proteger empresas e trabalhadores de situações de abuso ou de reivindicações judiciais. Percebe-se, também, a intenção de modificar relações de trabalho para evitar interferências de sindicatos em questões que podem ser decididas diretamente entre trabalhadores e empresas.

A próxima seção introduz e discute o caso italiano de flexibilização do trabalho por meio de contratos atípicos. Como já referido, o material empírico decorre de depoimentos de trabalhadores sujeitos a esses contratos.

Trajetórias de Vida e de Trabalho Flexíveis na Itália

As histórias de trabalho flexíveis aqui relatadas têm início na Itália a partir de 1992, com a concertação social⁷. A concertação visava sanear a economia italiana em crise, além de restaurar a legitimidade política fortemente abalada com o processo “*mani pulite*”⁸, mas dá início também a mudanças na configuração do trabalho, que viriam gerar a realidade discutida neste artigo. As transformações do mercado de trabalho são inauguradas com o pacto social, por meio da moderação das demandas salariais, das reformas na estrutura de negociação coletiva e na previdência social (TAPIA, 2003). Transformações sucessivas, mais atinentes à flexibilização do trabalho, aconteceram entre 1996 e 1998. O “*Pacote Treu*”, aprovado em 1997 e transformado na Lei nº 196, visava a criação de empregos e a inserção de jovens no mercado de trabalho. Através dessa lei, foram introduzidos o trabalho temporário, o contrato por tempo determinado, o trabalho *part time* e as agências privadas de intermediação de mão de obra (TAPIA, 2003; VASAPOLLO, 2006).

A flexibilização recebeu novos aprofundamentos com a Lei Biagi, ou Lei nº 30 de 2002. Foram criadas categorias atípicas de trabalho, chamadas *parasubordinate*, nas quais os trabalhadores não são autônomos, nem empregados das empresas, ou seja, não são prestadores de serviço independentes, nem funcionários assumidos pelas empresas nas quais trabalham. São trabalhadores sujeitos a contratos temporários renováveis, e que, mesmo durando anos, não configuram vínculo de trabalho. Dessa forma, existem trabalhadores atípicos que trabalham por muitos anos na mesma empresa, com o mesmo tipo de contrato. A lei foi aprovada durante o governo de Silvio Berlusconi para enfrentar a considerada excessiva burocratização das relações de trabalho no país, propiciar maior agilidade e aliviar o peso fiscal das contratações. O foco principal das medidas era o Artigo 18, dispositivo da legislação do trabalho que impedia demissões. A partir da relativização do Artigo 18, a flexibilidade entrou definitivamente em um país, com leis de garantia e proteção do trabalho até então muito rígidas.

Os relatos utilizados neste artigo são reações de trabalhadores a modificações feitas na Lei Biagi, interpretadas como permissão para o uso excessivo do trabalho flexível. A lei se inseriu no contexto italiano, pouco habituado à flexibilização do trabalho e à negociação direta entre empresa e trabalhadores. Na ocasião das modificações da lei, alguns trabalhadores foram admitidos pelas empresas, outros submetidos a diferentes tipos de contrato temporário, em grande parte ao chamado *Co.Co.Pro* (colaborador contínuo por projeto), que substituiu o anterior *Co.Co.Co* (colaborador contínuo e coordenado). O *Co.Co.Pro* não é substancialmente diferente de seu antecessor, *Co.Co.Co*⁹. Na prática, essa distinção é somente lexical, pois

⁷ Concertação é uma prática de gestão das relações de trabalho baseada em decisões triangulares, ou seja, envolve a participação de sindicatos, empresários e governo em discussões sobre mercado de trabalho, salários e negociações coletivas.

⁸ “*Mani Pulite*” (1991-93) foram múltiplas operações judiciais que incriminaram alguns partidos e expoentes políticos italianos da época. Marcou o fim da chamada “*Prima Repubblica*”, que dirigiu o país do fim da Segunda Guerra Mundial até 1993.

⁹ As denominações “contínuo por projeto” e “contínuo e coordenado” evidenciam a perenidade dos contratos, como acima colocado.

os problemas que já existiam para esse tipo de trabalhador persistiram, como por exemplo, a redução de direitos sociais, a impossibilidade de comprovação de renda e a dificuldade para conseguir crédito ou financiamentos, entre outros problemas que veremos a seguir.

É interessante assinalar que essa nova tipologia de trabalhador existe ao lado de trabalhadores que ainda gozam de garantias que existiam precedentemente, ou seja, trabalhadores com contrato regular de trabalho. As garantias anteriores estão ficando cada vez mais raras para as novas gerações, em um cenário onde o desemprego juvenil (15-24 anos) atingiu 41,6% em novembro de 2013 (ISTAT¹⁰, 2013). Nesse caso, até mesmo um trabalho precário transforma-se em sonho.

A modificação da lei ou a simples substituição de termos para denominar o mesmo tipo de trabalho suscitou muita polêmica e estimulou o jornal “*La Repubblica*” a publicar um *blog* onde 1029 pessoas contaram suas experiências com a flexibilização do trabalho, estimuladas pela frase “Minha vida como *Co.Co.Co.*”. Esse levantamento revelou dados importantes sobre a flexibilização do trabalho no país. O jornal “*La Repubblica*” é de grande circulação nacional, entre os mais lidos na Itália, por ser considerado crítico e com conteúdo de ótima qualidade. Do total de depoimentos, selecionamos 1537 que analisamos e reagrupamos em cinco categorias, seguindo a metodologia da análise de conteúdo.

Os respondentes correspondem à categorização dos chamados trabalhadores precários na Itália. São trabalhadores jovens, um terço deles entre 20 e 30 anos, um terço entre 30 e 40 anos, mas também são representados em 20% por profissionais entre 40 e 50 anos. Trabalham em serviços (42%), principalmente em atividades relacionadas ao turismo, transportes e finanças, com média e alta qualificação (com 13 anos de escolaridade, ou com curso superior completo ou incompleto). Profissionais de pesquisa, que trabalham em universidades e centros de pesquisa, representam 18% do total. Eles têm escassa autonomia, pois 90% trabalha em uma única empresa e 60%, apesar de contratos temporários, cumpre o número de horas exigido pela legislação trabalhista. Recebem salário médio de mil euros ao mês.

A análise de conteúdo é uma metodologia para analisar textos de forma qualitativa, organizada, que possibilita a compreensão, assim como a construção e emersão de novos entendimentos a partir dos mesmos. É baseada em três componentes: (1) unitarização, que se dá por meio da desconstrução dos textos; (2) categorização, ou seja, o estabelecimento de relações entre os elementos unitários; (3) captação de um novo conteúdo emergente, por meio da emergência de novas compreensões e de suas validações. Moraes (2003) chama esse processo de “tempestade de luz”, pois pressupõe lampejos de luz em um conteúdo caótico e desordenado, que possibilitam o esclarecimento e o atingimento de novas compreensões.

As categorias mais frequentes que emergiram da leitura e da análise dos depoimentos foram: relações com sindicatos, que representa 5,77% dos depoimentos; impossibilidade de carreira, 23,08%; desqualificação, 22,43%; perdas ou relativização de direitos, 28,85%; problemas práticos cotidianos derivados do tipo de contrato de trabalho (abertura de crédito, aquisições, decisões pessoais, etc.), 19,87%.

Nota-se que os dados estão bem distribuídos entre as categorias, demonstrando que as escolhidas estão entre as mais frequentes ou de maior preocupação entre os depoentes. A primeira categoria é exceção, com um percentual baixo de respostas ou menções ao sindicato, o que confirma o distanciamento dos trabalhadores atípicos dos mesmos. A escolha dessa categoria seguiu uma hipótese prévia sobre o afastamento desse tipo de trabalhador da organização em classes. Os depoimentos confirmaram algumas expectativas nesse sentido, pois os trabalhadores disseram que não se sentem representados pelos sindicatos. Declararam a pequena participação do sindicato em suas vidas como trabalhadores flexíveis, seja porque encontram-se pulverizados em várias categorias, seja pela dificuldade de atuação dos sindicatos no mercado de trabalho atípico.

¹⁰ Istituto Nazionale di Statistica.

A perda de direitos adquiridos é a categoria mais expressiva, confirmando que os contratos atípicos atingem diretamente a posição dos sujeitos na sociedade e suas garantias sociais. Preocupações com carreira e qualificação são também importantes, principalmente devido à instabilidade dos contratos e trocas frequentes de emprego, muitas vezes com exigência abaixo da qualificação dos trabalhadores. A seguir, os conteúdos dos depoimentos, em cada uma das categorias de análise, são examinados qualitativamente.

Relações com sindicatos (5,77%)

Na situação atípica desses trabalhadores, existe pouca interferência de sindicatos. De um lado, esses trabalhadores representam problemas marginais para os sindicatos pelo fato de serem pulverizados em tantas ocupações e tipos diferentes de contrato. Por outro, os contratos são feitos diretamente entre empresas e funcionários, excluindo o sindicato de seu papel tradicional. A autonomia, característica do trabalhador atípico, faz com que não existam possibilidades de acordos coletivos, causas coletivas de trabalhadores contra empresas ou intervenção sindical. Poucos depoentes dizem ter obtido algum ganho através de ações legais com a ajuda dos sindicatos.

Podemos concluir que os sindicatos não acompanharam adequadamente por meio de ações e estratégias de luta a evolução da legislação que gerou esse tipo de força de trabalho. Continuaram concentrados na defesa de categorias que mantiveram suas forças políticas, como professores e metalúrgicos, e não conseguiram se mobilizar para acompanhar as rápidas mudanças do mercado atípico de trabalho. Atualmente, do ponto de vista político-ideológico, aprovar uma legislação que restringe os direitos trabalhistas, do tipo discutido neste artigo, não gera mais protestos de massa como no passado. A base sindical tem mudado rápida e significativamente, o que pode ser verificado pelo dado de que 53% dos filiados (2007) à maior central sindical italiana, a CGIL (*Confederazione Generale Italiana dei Lavoratori*), são aposentados¹¹, informação confirmada por dados de 2011, 52,75%¹².

Impossibilidade de carreira (23,08%)

No início do contrato, o trabalhador esforça-se para ser reconhecido e, se isso não ocorre, com o passar do tempo, desmotiva-se. Isso é particularmente verdadeiro se percebe que há limitadas possibilidades de efetivação ou ascensão profissional pelas características de seu contrato. É comum que o trabalhador experimente descontentamento e frustração, com todas as consequências que isso pode causar, inclusive a perda do próprio trabalho. Alguns citam o constrangimento de se sentirem contentes por conseguirem renovação de contrato, por um período adicional, sob as mesmas bases. Essas situações demonstram a falta de perspectiva do mercado de trabalho atípico, onde trocar de emprego não significa necessariamente mudar o tipo de contrato ou de qualificação requerida, não permitindo, assim, uma carreira progressiva e estável.

Desqualificação (22,43%)

Muitos dos depoentes têm boa qualificação profissional, inclusive com titulação universitária. Entre os trabalhadores atípicos, é alta a frequência de pessoas que se submetem a contratos temporários ou em funções diferentes para as quais se formou. A preocupação com o desemprego pressiona os trabalhadores a se submeterem a trabalhos precários, com baixos salários, e a assumirem responsabilidades que não lhes compete. Muitos consideram a possibilidade de mudar de país para conseguir um emprego dentro de suas qualificações, outros já fizeram essa escolha.

Em geral, encontram dificuldades para demonstrar o próprio talento, por serem “externos” à empresa. Por outro lado, pode-se argumentar que, com essa prática, as empresas obtêm os melhores trabalhadores com

¹¹ Site: www.panorama.it, acesso em 26/02/2008.

¹² Site: www.cgil.it, acesso em 27/12/2013.

menor custo. Uma pesquisa da *Alma Laurea*¹³, realizada em 2007, sobre o tipo de ocupação ou contrato de trabalho entre os graduados nos cinco anos após a formatura, por gênero, revelou que 45,8% das mulheres têm contrato de trabalho regular, por tempo indeterminado, enquanto o mesmo acontece com 50,4% dos homens. A pesquisa demonstra com nitidez que metade dos graduados, no espaço de cinco anos, têm contratos atípicos ou trabalho autônomo. Este último, o trabalho autônomo, que representa 17,9% das mulheres e 27,6% dos homens, é parcialmente relacionado com contratos atípicos, como acima mencionado, mas a pesquisa não detalha esses dados. Outras informações reveladas pela pesquisa: 18% das mulheres têm contratos por tempo determinado, contra 10,3% dos homens; 11,4% têm contratos de colaboração, tipo *Co.Co.Pro*, contra 6,9% dos homens. Frente às opções de contratação, as empresas tendem a não assumir os trabalhadores por tempo indeterminado, decidindo por contratos temporários. As mulheres parecem sofrer mais com essa realidade, ao menos, as mais qualificadas profissionalmente.

Perda e relativização de direitos (28,85%)

Os trabalhadores atípicos têm os mesmos deveres de um trabalhador comum, mas não têm os mesmos direitos. Fazem horas-extras sem retribuição, porque o contrato não estabelece claramente os horários a cumprir, as férias não são pagas e não têm direito a escolher o período. O salário não inclui as contribuições sociais, e dessa forma, muitos optam pelo registro como trabalhador autônomo; porém, continuam a se submeter a horários fixos e outras exigências, como um trabalhador regular. Existem queixas sobre horas-extras excessivas e pouco tempo para pausas ou refeições. Ao final do contrato de trabalho, os trabalhadores sentem-se pressionados e inseguros quanto à renovação do mesmo e, muitas vezes, devem afastar-se por um curto período de tempo, para não efetivar vínculo de trabalho e, com isso, causar problemas legais à empresa. Consequentemente, perdem a confiança nas empresas, nos sindicatos e no governo, uma vez que não percebem a melhoria no mercado de trabalho, ou aumento da oferta de oportunidades. Não conseguem entender a necessidade da excessiva flexibilidade adotada no país, que deveria, em tese, melhorar o mercado de trabalho por meio da economia com os custos do trabalho.

O contrato chamado “por projeto” – uma das categorias de contrato atípico – é percebido como uma definição paradoxal, pois torna-se difícil fazer projetos para o futuro, seja na empresa, como na vida pessoal. Algumas características dos contratos atípicos, que reforçam essa sensação: o 13º salário não é pago; seguro-saúde não existe nesse tipo de contrato; indenização não é prevista; licença maternidade é por conta do trabalhador; a retribuição é inconstante; o acesso ao seguro-desemprego é limitado; com contratos “fantasiados” de autônomo, algumas vezes o trabalhador precisa pagar até mesmo o imposto sobre a prestação do serviço.

Dificuldades de planejamento da vida privada (19,87%)

O trabalhador atípico tem dificuldades para planejar o futuro, para constituir família, pois não tem um vínculo estável com o trabalho. Além disso, contratos de curta duração geram dificuldades na obtenção de crédito e financiamentos, pois só recentemente alguns bancos começaram a explorar esse nicho de clientes. Os trabalhadores falam de dificuldades para pagar as contas ao final do mês, com os baixos e inconstantes salários, e o lazer sequer entra no orçamento. Essas condições provocam a sensação de perder tempo e possibilidades de crescimento, pois as decisões de vida são sempre adiadas e permanecem dependentes do tempo de contrato. Os depoentes manifestam medo e incertezas com relação ao futuro. São chamados de “geração perdida”, pois continuam dependentes das famílias, por muitos anos, até conseguirem uma certa estabilidade de trabalho, fenômeno que tem sido muito debatido socialmente. Um terço dos homens na faixa etária entre 30-34 anos de idade vive na casa dos pais (ISTAT, 2006). A instabilidade do trabalho, com certeza, contribui para o agravamento desse quadro. Alguns depoentes também dizem ser vítimas de

¹³ Consórcio interuniversitário para auxílio aos graduados italianos (atinge 67% dos mesmos). Faz parte do Observatório Estatístico da Universidade de Bolonha.

mobbing, pois a precariedade é usada como instrumento de pressão ou desqualificação em algumas empresas.

Como os depoimentos demonstram, a crescente flexibilização do trabalho, por meio de contratos atípicos, tem gerado desconforto entre os trabalhadores italianos. Após mais de uma década da aprovação das leis de flexibilização de contratos, os trabalhadores ainda experimentam fortes consequências das novas formas de relações de trabalho. Depois de anos tentando ser efetivado em uma empresa, de ter direitos modificados, de trabalhar com contratos e qualificações diversas das esperadas, o trabalhador percebe, como demonstram os depoimentos, que sua vida profissional mudou significativamente e levou a reboque sua vida pessoal.

O reverso da moeda ainda está para ser descoberto e talvez diga respeito a trabalhadores que ocupam posições mais altas na hierarquia das empresas, ou especialistas, para os quais a flexibilidade pode auxiliar em momentos específicos de vida, como ausência para viagens ou programas de estudos, ou mesmo frente ao desejo de autonomia para organizar o próprio horário e contratos. Mas, como confirmam os depoimentos, essas vantagens ainda não foram recebidas ou percebidas, ao menos pela maioria dos depoentes, e o caminho será longo até a flexibilização do trabalho ser completamente entendida, com suas qualidades e defeitos. A forma como foram propostas as leis, com ênfase nas vantagens organizacionais e não nas vantagens potenciais para os trabalhadores, talvez exerça um papel importante em como elas foram implantadas.

As mudanças foram muito drásticas na Itália e isso tem gerado insatisfações e perplexidades. Sem dúvida, as características do trabalho mudaram, o próprio conceito de futuro mudou e os trabalhadores, com menor poder de agregação e talvez menos interessantes aos sindicatos de massa, descontentes com as instituições, sem entender o que significa carreira, movem-se de um posto de trabalho a outro buscando colocação nesse novo contexto.

Considerações Finais: Vivendo a Vida Flexível

Fazer uma evolução histórica do processo de trabalho pós-Braverman não é uma tarefa fácil. Faz-se necessário o reconhecimento de que a escolha do caminho a seguir deixa sempre lacunas importantes na trajetória. A escolha do presente artigo é a passagem do mundo organizacional fordista para o pós-fordista, que comporta a análise de tantos eventos históricos, transformadores da realidade social e econômica no último século. Seria impossível analisar em profundidade elementos tão importantes quanto complexos, a começar pela crise energética, considerada uma das causadoras das mudanças produtivas e da passagem de época, entre os modelos fordista e pós-fordista. O que dizer da queda do Muro de Berlim e do fim da Guerra Fria? Da globalização e das mudanças contínuas no mercado e competitividade mundiais? Da crise financeira em países desenvolvidos? Da ascensão de países emergentes? Do uso intensivo de tecnologias da informação e da comunicação? Do declínio da influência dos sindicatos? Da ascensão dos *blogs* como praça virtual? Esses são alguns entre tantos outros fatos históricos que trouxeram mudanças significativas no trabalho e determinaram mudanças nas convicções, ideais e certezas dos trabalhadores.

Do ponto de vista da organização produtiva e do processo de trabalho, a introdução da flexibilidade foi a maior mudança ocorrida desde 1974. A palavra flexibilidade significa elasticidade, agilidade, maleabilidade, habilidade para adaptar-se facilmente, ou a capacidade de ter várias aptidões. Relaciona-se com a prontidão para mudar sempre que as situações exigam, assim como com a capacidade de retornar à posição original. Como coloca Sennett (1999), as empresas flexibilizam para adaptar-se aos mercados e evitar a rotina burocrática, porém esse esforço recai sobre os indivíduos, que precisam mudar formas conhecidas e seguras de trabalhar e de se relacionar com o mercado de trabalho. As práticas de flexibilidade concentram-se em forças que “dobram” pessoas como galhos de árvores, com capacidade de retornar à posição original, quando necessário, sem quebrar.

Para entender as mudanças decorrentes da introdução da flexibilidade no trabalho, é importante entender os requisitos de um contrato de trabalho tradicional. Em um contrato padrão, o horário geralmente é de tempo

integral, a assunção é baseada em tempos e lugares determinados, as posições e papéis são estabelecidos de antemão. No contrato de trabalho flexível, algumas dessas características não estão presentes ou são significativamente alteradas (VASAPOLLO, 2006).

Desde o início deste século, a perda de postos de trabalho é uma das questões que têm ocupado a agenda de países em quase todos os continentes. Se nas décadas passadas a intenção era unir esforços para racionalizar e atingir melhores índices de qualidade e produtividade, hoje, a constatação é que esses níveis foram atingidos e, em certos casos, grandemente ultrapassados, com uma sempre menor utilização da força de trabalho (ANTUNES, 1995; 2006; RIFKIN, 2004; SENNETT, 1999). Baseado em uma pesquisa de John A. Challenger, Rifkin (2004) ressalta que, de 2001 a 2004, nas cem principais empresas americanas, nove trabalhadores passaram a produzir o mesmo que, no passado, era produzido por dez. O autor imputa a causa da diminuição dos postos de trabalho ao aumento vertiginoso da produtividade no mundo. O princípio fundamental da teoria econômica foi desmentido: a produtividade cresce rapidamente sem aumentar o número de postos de trabalho; aliás, a produtividade cresce e provoca perdas de postos. “A velha lógica, segundo a qual as aquisições e as consequentes vantagens da tecnologia fazem desaparecer velhas ocupações mas criam outras novas, não é verdadeira. A produtividade foi sempre vista como um motor que gera ocupação e prosperidade” (RIFKIN, 2004, p. XVIII, tradução nossa).

O trabalho está terminando? Com certeza está diminuindo, transformando-se e exigindo novas leituras. Autores falam do fim do trabalho, como os acima citados, outros tentam dar novas interpretações ao que está acontecendo com o mesmo, como Bauman (2005) e Giddens (2002). O trabalho é uma das categorias de análise desses autores que enfatizam um contexto social em rápida transformação, onde as certezas do passado não servem mais para explicar ou garantir o que acontece hoje. Tudo parece ser volátil, temporário, transitório, efêmero e continuamente mutável.

A flexibilidade organizacional gera melhorias contínuas e o nível de exigência é sempre atualizado, ou seja, novas qualificações são requeridas e permanecem novas por menos tempo. Se, por alguma razão, o trabalhador ficar fora do mercado de trabalho, torna-se rapidamente obsoleto para executar seu trabalho e desqualificado para as exigências das empresas. Bauman (2005) refere-se a essa modalidade de existência e de relacionamento social como “modernidade e vida líquidas”. Segundo o autor, as duas condições são estreitamente relacionadas e a liquidez aplicada à sociedade significa que situações de vida modificam-se rapidamente, antes mesmo de os homens habituarem-se a elas. Essa característica da sociedade influencia diretamente a vida dos sujeitos que, devido à transitoriedade e rápida obsolescência, não conseguem concretizar resultados ou transformá-los em bens duráveis. A experiência não é confiável e não serve como guia para ações futuras. Nesse contexto, é difícil elaborar e manter estratégias eficazes de enfrentamento das circunstâncias de vida. Nas palavras do autor (*Ibid.*, p. VIII, tradução nossa): “A vida líquida, em síntese, é uma vida precária, vivida em condições de contínua incerteza”. Giddens (2002, p. 32) corrobora essas ideias quando fala sobre o mundo produzido pela alta modernidade: “Não só ocorrem processos de mudança mais ou menos profundos; a mudança não se adapta nem às expectativas nem ao controle humanos”.

Para Sennett (1999), o ponteiro do tempo foi destruído e acrescenta que, uma economia em contínua reestruturação, baseada em projetos de curto prazo, que despreza a rotina, torna difícil trajetórias pessoais mais definidas. Se um dos pilares da Administração é a gestão das relações de trabalho e isso tem motivado a criação e a adoção de técnicas de gestão desde os tempos da Administração Científica, esse princípio tem sido profundamente modificado com a introdução de formas atípicas de contrato e uso da força de trabalho. Além disso, administrar pessoas passou a ser muito diferente e mais complexo do que o habitual.

Em síntese, a flexibilização é parte de um processo lógico das relações de trabalho como estabelecidas a partir dos anos 1980. Não se trata de linearidade histórica, nem de relações causa-efeito, mas de uma transformação gradual e decorrente de solicitações econômicas e sociais às organizações e aos trabalhadores. A vida transformou-se de maneira drástica e as garantias de estabilidade desapareceram. Além disso, a racionalização da produção e o redesenho das formas de organização do trabalho, do tipo polivalência e concentração nas tarefas-fim, levaram ao efetivo enxugamento da produção e das estruturas das empresas. Uma consequência natural foi a redução do número de trabalhadores diretos. Frente a uma eventual

necessidade de contratação de trabalhadores, a escolha das empresas recai nos contratos temporários, mais econômicos, com menor dependência entre as partes e normalmente feitos por meio de empresas de intermediação de mão-de-obra. Paradoxalmente, os trabalhadores italianos depoentes talvez se sentissem até satisfeitos de retornar a algumas das condições descritas por Braverman, de modo a ter um trabalho mais estável, uma vez que a segurança de emprego aparece nas falas como o maior desejo.

A flexibilidade pode ser favorável para a criação de novos postos de trabalho, assim como uma ferramenta de auxílio em diferentes momentos na vida dos sujeitos e das empresas¹⁴. Porém, ela não é livre de riscos, como no caso da Itália, que já discutimos. Para um país como o Brasil, mudanças arrojadas nas formas de organização da produção e do trabalho geram impactos significativos; entre eles, pode estar a precarização do trabalho e o consequente alargamento da desigualdade social. A flexibilização do trabalho pode também impedir a emergência de uma classe trabalhadora mais estável e com poder aquisitivo mais consolidado, pois à histórica instabilidade das relações de trabalho no país associa-se a crescente atipicidade dos contratos.

A flexibilização coloca grandes desafios para os atores sociais nas relações de trabalho. Este artigo foca nos depoimentos de trabalhadores submetidos a contratos atípicos de trabalho, que encontram dificuldades no dia a dia de trabalho e na vida prática, ou seja, em suas vidas públicas e privadas. Sentem-se pouco representados pelos sindicatos e desvalorizados em suas qualificações, preenchendo espaços nas empresas, muitas vezes aquém de suas capacidades e preparação profissional. Por outro lado, a partir de dados que o estudo avaliou, os sindicados demonstram dificuldades em atingir esses trabalhadores, isolados ou pulverizados entre muitas categorias. O Estado, como provedor de políticas públicas de trabalho e renda, enfrenta limitações na decodificação dos determinantes e das consequências da precariedade dos contratos, que muitas vezes não estão ao alcance de políticas tradicionais, focadas na premente necessidade de geração de empregos. Esses desencontros promovem a vivência nas empresas de trabalhos precários, sem perspectiva de futuro e marcados pela insatisfação dos trabalhadores. Com certeza, as organizações também perdem com essa lógica de trabalho, porque não aproveitam os talentos e as qualificações dos trabalhadores.

Seria desejável um caminho que integrasse a adoção de inovações gerenciais comprometidas com o desenvolvimento econômico e social, com políticas públicas que interpretassem esse tipo de contrato de trabalho como oportunidade para os trabalhadores, mais do que como geração de postos de trabalho e redução de custos.

Referências

ALEANDRI, G. **Educazione permanente nella prospettiva del lifelong learning**. Roma: Armando Editore, 2011.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Campinas: Editora da Unicamp/Cortes, 1995.

_____. A era da informatização e a época da informalização. In: ANTUNES, R. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

ATKINSON, J. Flexibility, uncertainty and Manpower Management. **IMS Report, n. 89**, Institute of Manpower Studies, Brighton, 1984.

_____; MEAGER, N. **Changing working patterns**: how companies achieve flexibility to meet new needs. London: Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office, 1986.

¹⁴ A referência é a *flexicurity*, de origem dinamarquesa, modelo de *welfare state* que busca combinar dinamicidade econômica, flexibilidade do mercado de trabalho e segurança para os trabalhadores.

BAUMAN, Z. **Vita Liquida**. Bari: Editori Laterza, 2005.

BRAVERMAN, H. **Labour and monopoly capital**: the degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press, 1998.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS (Brasil). **Emprego na Indústria brasileira**. Disponível em <<http://www.ipeadata.gov.br/#>>. Acesso em 30 de dezembro de 2013.

FONTANA, G. Concertazione e dialogo sociale: appunti per un dibattito. **Working Papers**, Centro Studi “Massimo D’Antona”, Università degli studi di Catania, 1, 2002.

FORNASIER, J.; RODRIGUES, M. B.; ROESCH, S. **RS**: A qualidade ainda não é total. Novo Hamburgo: Excelência, 1993.

FUKUYAMA, F. **The end of history and the last man**. New York: Free Press, 1992.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GONZAGA, G. Labor turnover and labor legislation in Brazil. **Economia**, v. 4, n. 1, p. 165-222, 2003.

GRAHAM, L. **On the line at Subaru-Isuzu**: the Japanese model and the American worker. New York: Cornell University Press, 1996.

HUMPHREY, J. **Gender and Work in the Third World**: Sexual divisions in Brazilian Industry. London: Tavistock Publications, 1987.

JANOSKI, T; LEPADATU, D. **Dominant divisions of labour**. Models of production that have transformed the world of work. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2014.

KOVÁCS, I. Emprego flexível em Portugal. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 32-66, jul./dez. 2004.

LITTLER, C; SALAMAN, G. **Class at work**: the design, allocation and control of jobs. London: Batsford, 1984.

MARIUCCI, L. Dopo la flessibilità cosa? Riflessioni sulle politiche del lavoro. **Working Papers**, Centro Studi “Massimo D’Antona”, Università degli studi di Catania, 7, 2005.

MEIKSINS, P. Trabalho e capital monopolista para os anos 90: uma resenha crítica do debate sobre o processo de trabalho. **Revista Crítica Marxista**, Campinas, n. 3, p. 106-117, 1996.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência e Educação**, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

NORONHA, E. G. “Informal”, Ilegal, injusto: percepções do mercado de trabalho no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 53, p. 111-129, out. 2003.

OLIVER, N.; WILKINSON, B. **The japanization of British industry**: new developments in the 1990s. 2. ed. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

PASSALACQUA, P. Lavoro, “ciclo di vita” e inclusione sociale: dinamiche e prospettive dell’azione sindacale. **Working Papers**, Centro Studi “Massimo D’Antona”, Università degli studi di Catania, 2007.

PESSOA, F. **Poesias**. Lisboa: Nova Ática, 2007.

PICCININI, V.; OLIVEIRA, S.; RUBENICH, N. Formal, flexível ou informal: reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI, V. et al. **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**: persistências e inovações. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2006.

POCHMANN, M. Desempregados do Brasil. In: ANTUNES, R. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. **Relações de trabalho terceirizado**. Seminário 20 anos de trabalho terceirizado no Brasil. SINDEEPRES, 2012. Disponível em <www.sindeepres.org.br/images/stories/pdf/pesquisa/terceirizacaonobrasil.pdf>. Acesso em 08 de janeiro de 2014.

RIFKIN, J. **La fine del lavoro**. Milano: Oscar Mondadori, 2004.

SAYER, A. **New Developments in manufacturing: the just-in- time system**. London: Capital and Class, 1986.

SENNETT, R. **L'uomo flessibile**. Milano: Feltrinelli, 1999.

SHONBERGER, R. **Japanese manufacturing techniques**. New York: Free Press, 1992.

TAPIA, J. Concertação social, negociações coletivas e flexibilidade: o caso italiano (1992 – 2002). **Dados**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 215-263, 2003.

VASAPOLLO, L. O trabalho atípico e a precariedade. In: ANTUNES, R. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

WOOD, S. **O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo**. Disponível em <www.anpocs.org.br/portal/publicações/rbcs_00_17/rbcs17_03.htm>. Acesso em 27 de dezembro de 2013.

RODRIGUES, M. B. **Just-in-time: nova forma de organização do trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 1991.

_____. **Labour relations and the extent of adoption of the Japanese manufacturing techniques in Brazilian industries**. Tese de Doutorado. University of Sussex. Institute of Development Studies. Brighton, 2001.

_____; FRANZOI, N. Beyond quality. Brighton: **IDS Bulletin**, 1993.