

**LUCIENEIDA DOVÃO PRAUN**

**A TEIA DO CAPITAL:**

**Reestruturação produtiva e “gestão da vida” na  
Volkswagen do Brasil / Planta Anchieta**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Departamento de Sociologia do Instituto de  
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade  
Estadual de Campinas sob a orientação do Prof.  
Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes.**

Este exemplar corresponde à redação  
final da dissertação defendida e  
aprovada pela Comissão Julgadora em  
24/02/2005.

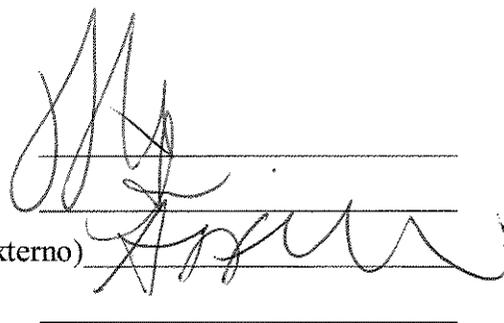
**BANCA**

**Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes (Orientador)**

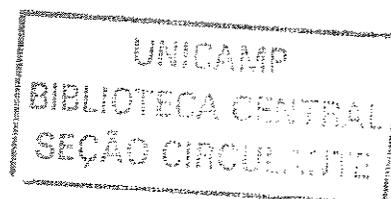
**Prof. Dra. Andréia Galvão (Membro interno)**

**Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira (Membro externo)**

**Prof. Dr. Márcio Naves (Suplente)**



**CAMPINAS, FEVEREIRO DE 2005**



UNIDADE	BC
CHAMADA	T/UNICAMP
	P891t
EX	
COMBO BC	63376
ROC.	16-0086-03
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
RECO	1.00
DATA	26-04-05
CPD	

id. 349746

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP

**Praun, Lucieneida Dováo**

P891t

**A teia do capital: reestruturação produtiva e “gestão da vida”  
na Volkswagen do Brasil: Planta Anchieta / Lucieneida Dováo  
Praun. -- Campinas, SP : [s.n.], 2005.**

**Orientador: Ricardo Luiz Coltro Antunes.**

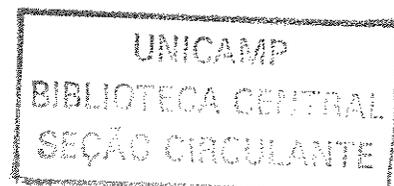
**Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

**1. Indústria automobilística. 2. Trabalhadores da indústria  
automobilística. 3. Trabalho e classes trabalhadoras – São  
Bernardo do Campo (SP). 4. Sindicalismo. I. Antunes, Ricardo L.  
C. (Ricardo Luiz Coltro), 1953- II. Universidade Estadual de  
Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.**

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar o processo de reestruturação produtiva na unidade fabril da Volkswagen do Brasil, localizada na cidade de São Bernardo do Campo/SP, iniciado em 1995, período imediatamente posterior ao fim da Autolatina. Pretende ainda verificar as diversas articulações entre as mudanças ocorridas com a crescente mundialização do capital e avanço das políticas neoliberais no Brasil, assim como seus reflexos nos trabalhadores da Volkswagen e na ação desenvolvida pelo Sindicato local na unidade fabril.

Integrado às mudanças no capitalismo ocorridas em escala global, o processo de reestruturação na Volkswagen, unidade Anchieta, tem sido marcado pela adoção de elementos da forma de organização da produção e do trabalho originários na experiência japonesa da Toyota, contando ainda com as particularidades oriundas de um país de economia dependente como o Brasil, e de se inserir no contexto de uma região, o ABC paulista, na qual teve origem o sindicalismo combativo do final dos anos 1970. Nesse marco, a partir do estudo das relações no interior da Volkswagen, a pesquisa visa ainda analisar em que medida a prática sindical *propositiva*, inaugurada nos anos 1990, vem se configurando como importante instrumento da reestruturação e contribuindo para ampliar o grau de defensividade das lutas desenvolvidas pelos trabalhadores.



## **ABSTRACT**

This essay analyzes the process of production reorganization at the industrial unit of Volkswagen in Brazil, situated at São Bernardo do Campo – São Paulo, which was started in 1995, just after the end of the Autolatina. It also verifies several articulations between the changes happened during the growing globalization of capital and the progress of the neo liberal policies in Brazil and its effects on the workers of Volkswagen and on the action developed by the local Trade Union at the industrial unit

Integrated to the changes occurred to the capitalism in a global scale, the process of reorganization at Volkswagen, the Anchieta unit, it has been identified by the adoption of elements of the form of organization of production and work originated during the experience of the Japanese Toyota, counting still on the deriving particularities of a dependent economy as Brazil and the circumstance in which it was in, the ABC Paulista region, where the militant unionism started at the end of 70s. In this landmark, from the study of the relations in the interior of the Volkswagen, the research still aims to analyze how the syndicalism of negotiating, inaugurated in the 90s, constitutes an important instrument of reorganization and contributes to expand the level of defense of the struggles developed by workers.

*"Qualquer pessoa que tenha lião  
a história da humanidade  
aprendeu que a desobediência é a  
virtude do homem..."*

Oscar Wilde

## AGRADECIMENTOS

A atividade de pesquisa, apesar de demandar intermináveis horas de isolamento voltadas à leitura, análise de dados e produção de texto, é sempre uma construção coletiva. Incluí conversas informais com amigos, observações sobre os procedimentos adotados por colegas de curso e o companheirismo daqueles que por saberem que você se interessa por determinado tema acabam garimpando matérias de jornais, entrevistas e informações relevantes para a pesquisa, gerando sempre uma lista considerável de pessoas a quem devemos agradecimentos.

O ato de agradecer, mais que uma formalidade é, portanto, o reconhecimento da importância direta ou indireta de cada uma das pessoas que cito a seguir.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu professor, Ricardo Antunes. Ser orientanda de Ricardo foi um sonho que alimentei desde o último ano da minha graduação em Ciências Sociais, na Fundação Santo André, no ano de 1995. Naquele ano, o nascimento de minha filha Luisa obrigou meu afastamento das aulas por quatro meses. Na volta, para compensar notas na disciplina de Sociologia do Trabalho, foi-me dada oportunidade de escolher um tema para apresentação de um seminário em sala de aula. De posse do livro **Adeus ao Trabalho?** decidi que esse seria o meu tema. Não sei se na época consegui dar conta de explicar em público todas as polêmicas e posições defendidas pela obra, mas desde então, juntei ao meu desejo de entender melhor o universo das relações de trabalho, em particular as desenvolvidas nas fábricas do ABC, à vontade de ser orientada por Ricardo, fato este que se concretizou no final de 2001.

É nesse sentido que, apesar de não querer criar uma lista de agradecimentos por ordem de importância, me vejo “obrigada” a dedicar um agradecimento especial ao meu orientador, que em meio a tantas atividades acadêmicas me aceitou como parte de seu grupo de pesquisa, assumindo sempre uma postura democrática, respeitosa e incentivadora. Com isso, me proporcionou não somente a realização de um sonho, mas também me possibilitou a convivência extremamente rica de participar das reuniões do grupo de pesquisadores coordenados por ele. O contato com Paula,

Jair, Zezoca, Filipe, Sávio, Daniel, Nice, Geraldo, Cida, Fred, Elaine, José, Simone e Henrique. só acrescentaram à minha formação acadêmica.

Ainda sobre as pessoas do universo da Unicamp que de alguma maneira contribuíram para a finalização dessa etapa da minha vida acadêmica, gostaria de agradecer ao professor Márcio Naves com quem mantive o primeiro contato ainda no dia de minha inscrição para o programa de alunos especiais do mestrado. Naquele dia, em meio a toda a minha falta de conhecimento sobre como funcionava a Unicamp, o professor, que mal me conhecia, num gesto de solidariedade enorme, caminhou comigo debaixo de chuva para me ajudar a garantir minha inscrição. Posteriormente, tive a oportunidade de ser sua aluna e de contar com sua presença na banca de qualificação e, conseqüentemente, com o seu incentivo e suas sugestões sempre pertinentes.

Agradeço ainda ao professor Iram Jácome Rodrigues, da USP, que também integrou minha banca de qualificação, instigando minha vontade de pesquisar mais a fundo o universo dos trabalhadores da Volkswagen. Posteriormente, no início de 2004, também pude contar com sua gentileza em me receber na USP e me presentear com livros que foram bastante importantes para a pesquisa.

Outro agradecimento, carinhoso, devo ao meu companheiro, Jaime, pessoa por quem nutro grande admiração. Sempre envolvido em suas atividades de dirigente sindical, acompanhava de longe minhas horas de estudo em frente ao computador trazendo pilhas de jornais e materiais que de alguma forma me pudessem ser úteis. Parte considerável da pesquisa realizada nos periódicos da grande imprensa se devem ao seu auxílio.

Margarete, amiga de longa data, parceira de todas as horas, ouvinte e incentivadora atenta de meus projetos, também foi fundamental nessa caminhada. Nossas longas conversas telefônicas, seu carinho e amizade, assim como a leitura atenta dos textos que produzi, me ajudaram a ter segurança de seguir em frente.

Aos trabalhadores da Volkswagen, membros da comissão de fábrica, ou não, que tive a oportunidade de entrevistar, dedico um especial agradecimento. Por meio desses companheiros não só pude entender melhor cada procedimento adotado pela empresa como fornecer ao trabalho um pouco dos elementos da vida que pulsa no interior da fábrica.

A Elida, Andréa e Jô, pessoas com quem convivi muitos anos trabalhando no Sindicato dos Servidores de Santo André, um agradecimento carinhoso pelas tantas vezes que me escutaram, animada, relatando meu trabalho de pesquisa.

Agradecimentos especiais devo ainda a Regiane, estagiária de Direito, que gentilmente me auxiliou na pesquisa sobre a legislação trabalhista nos anos 1990, a José que me forneceu parte das fontes primárias utilizadas nessa pesquisa, a Emanuel, que em meio a toda a minha correria para conseguir finalizar a pesquisa, me cedeu sua “coleção” de acordos coletivos da Volkswagen facilitando enormemente meu trabalho de pesquisa e ao Fausto pela revisão criteriosa que fez no texto final deste trabalho.

## SUMARIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b><u>CAPITULO I</u></b>	
<i>A gestão da produção e da vida</i>	16
I. O século XX e a produção e o consumo em larga escala	17
II. Um sistema de controle social incontrolável	25
III. A crise dos anos 1960/70	28
IV. As “saídas” para a crise e a subversão da vida	30
<b><u>CAPITULO II</u></b>	
<i>Classe operária, industrialização e reflexos das formas de gerir a produção e a vida no Brasil</i>	38
I. Reserva de mercado: presença norte-americana na América Latina	44
II. Anos 1950: a busca da modernidade	47
III. ABC paulista, em particular São Bernardo do Campo	51
IV. Golpe de 1964 e interesses em jogo	53
V. As greves de 1978/79/80 e o nascimento do <i>novo sindicalismo</i>	58
VI. Neoliberalismo e reestruturação da produção no Brasil	64
<b><u>CAPITULO III</u></b>	
<i>O microcosmo da mudança</i>	
i. indústria automobilística e Grupo Volkswagen no Brasil	73

II. As três novas plantas da Volkswagen do Brasil	84
III.A fábrica enquanto laboratório social: o caso da Planta Anchieta	89
<i>IIIa. Anos 1990: construindo as bases para a mudança</i>	91
<i>IIIb. O Masterplan</i>	101
IIIb.a O Sistema de Produção Volkswagen (VWPS)	102
IIIb.b Processos Padronizados de Qualidade (PPQ)	111
IIIb.c “Relações flexíveis” e redução de gastos com força de trabalho	117
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	153
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	155
<b>OUTRAS FONTES</b>	159
<b>ANEXOS</b>	167

## INTRODUÇÃO

Em 2003 a Volkswagen comemorou 50 anos de Brasil. Durante a maior parte desse tempo, juntamente com as demais empresas automobilísticas aqui instaladas no mesmo período, alimentou o imaginário nacional de sonhos e esperanças. Se para os governantes se constituiu na materialização da entrada do país na modernidade, para muitos trabalhadores, até pouco tempo, significou a esperança de salários e condições de trabalho acima da média praticada no mercado brasileiro.

Hoje, passados meio século, na fase da mundialização do capital, as grandes indústrias automobilísticas continuam no centro do debate sobre o ainda sonhado ingresso do país na modernidade. No entanto, para os trabalhadores, de lá para cá, muitas coisas mudaram e as esperanças antes despertadas pelas montadoras vêm se convertendo, ao longo dos anos 1990, em crescente sentimento de insegurança.

Frente à sua crise estrutural, manifestada a partir dos anos 70 com a acentuada queda na taxa de lucratividade dos grandes grupos empresariais, o capital vem realizando diversas mudanças nas formas de organizar a produção e o trabalho, cujo efeito imediato tem sido a crescente precarização das condições de vida do conjunto dos trabalhadores do globo.

Esse fenômeno, operado em escala global, assume caráter particularizado no ambiente das empresas automobilísticas. Laboratório das inovações e expressão evidente da superação de fronteiras pelo capital, as mudanças que se operam em seu universo se refletem não somente no âmbito da extensa cadeia produtiva que este setor articula, mas para o conjunto da sociedade.

Nesse marco, o estudo do processo que vem se desenvolvendo no interior da Volkswagen do Brasil, unidade Anchieta, que outrora empregou cerca de 40 mil trabalhadores e inicia o século XXI com apenas 12 mil, é de fundamental importância.

Esta pesquisa, centrada na planta VW de São Bernardo do Campo, tem por objetivo analisar em profundidade o processo de reestruturação iniciado em 1995, período imediatamente posterior ao fim da Autolatina.

Pretende ainda, a partir do microcosmo da fábrica, verificar as diversas articulações do processo em curso com a crescente mundialização do capital, o avanço das políticas neoliberais no Brasil no decorrer dos anos 1990, assim como os impactos dessas mudanças nos trabalhadores e na atuação sindical desenvolvida pelo Sindicato da região.

Nos últimos dez anos, nesse cenário de mudanças, os trabalhadores da Volkswagen foram constantemente convocados pelo capital a dar suas contribuições. O universo fabril foi literalmente invadido por termos e exigências antes desconhecidos. Exigiu-se dos trabalhadores qualificarem-se, flexibilizarem-se e a vestirem a camisa da empresa para participarem ativamente da guerra concorrencial dos grandes grupos automobilísticos.

Nesse marco a pesquisa pretende ainda responder as seguintes questões específicas: Em que estágio se encontra o processo de reestruturação da planta Anchieta? Que mecanismos foram utilizados pela empresa que possibilitaram a realização de mudanças tão profundas num universo até recentemente marcado pelas grandes greves metalúrgicas? De que maneira os trabalhadores vêm reagindo às mudanças? De que forma a direção sindical, que emergiu do sindicalismo contestatário do final dos anos 1970, vem lidando com os desafios colocados para a classe trabalhadora brasileira ao final dos anos 1990 e quais os efeitos da prática sindical na *reestruturação negociada*.

Para contemplar o conjunto das questões suscitadas pelo projeto de pesquisa, esta dissertação foi dividida em três capítulos. No Capítulo I apresentamos os principais elementos das transformações operadas no século XX que desembocam com a crise do modelo de acumulação baseado no fordismo / taylorismo e, conseqüentemente, nas "saídas" adotadas pelo capital para superá-la.

O Capítulo II, por meio de um breve resgate histórico, identifica os reflexos das mudanças operadas em escala global no Brasil, dando ênfase para a fase iniciada a partir da chegada das montadoras no país.

Já o Capítulo III, voltado prioritariamente para o estudo de caso proposto por esta pesquisa, objetiva, a partir da análise geral das mudanças no perfil do setor automobilístico no Brasil, verificar as formas e o desenvolvimento do processo de reestruturação produtiva na unidade Anchieta.

A coleta dos dados necessários para a concretização da pesquisa foi realizada a partir das fontes bibliográficas, que conforme Gil, abrange desde o uso de livros sobre o tema pesquisado aos jornais, revistas e variados documentos impressos (1999, p. 76).

A utilização de fontes relacionadas às publicações da imprensa estão presentes de forma mais predominante na análise efetuada ao final do Capítulo II no que se refere aos efeitos do neoliberalismo no Brasil, assim como no Capítulo III desta pesquisa. O objetivo do uso desse tipo de fonte no Capítulo II, de forma associada a uma breve pesquisa sobre as alterações operadas na legislação trabalhista na década de 1990, obedeceu a uma opção deliberada por buscar, a partir da análise das modificações operadas na legislação trabalhista assim como nos dados publicados sobre pesquisas de institutos governamentais e instituições acadêmicas, os efeitos práticos das medidas neoliberais nos indicadores sócio-econômicos do país.

Já no Capítulo III, as fontes relacionadas às publicações da imprensa serviram de apoio na reconstrução dos principais acontecimentos da década diretamente relacionados ao objeto de pesquisa. Sua utilização, a todo o momento, foi precedida dos devidos cuidados em checar informações em base à comparação com as entrevistas realizadas e outras publicações sobre o tema.

Ainda no universo das “fontes de ‘papel’” (Gil, 1999, p.161), no Capítulo III, fizemos uso de documentos internos da Volkswagen tais como: circulares do RH, manuais sobre o sistema de produção implantado, cartilhas de orientação, impressos em geral voltados para o público inserido no universo pesquisado, além de uma série de dez acordos coletivos firmados entre Volks e Sindicato local, todos relacionados ao processo de reestruturação.

Em setembro de 2004 também foi realizada uma visita às dependências da planta, com o objetivo de verificar *in loco* as mudanças ocorridas em seu interior. Esta pesquisadora já havia, em 1995, tido a oportunidade de visitar a planta Anchieta, fato este que contribuiu para que pudesse ter alguns parâmetros de comparação entre o passado recente e o presente.

Outro procedimento de pesquisa utilizado foi o da entrevista. Foram realizadas entrevistas com trabalhadores da fábrica (membros ou não da comissão de fábrica) e assessoria de imprensa da Volkswagen, presentes ao longo do Capítulo III.

## CAPÍTULO I

### A GESTÃO DA PRODUÇÃO E DA VIDA

“Revolução ininterrupta da produção, contínua perturbação de todas as relações sociais, intermináveis incerteza e agitação, distinguem a era burguesa de todas as anteriores. (...) Tudo o que é sólido desmancha no ar, tudo que é sagrado é profanado (...). Impelida pela necessidade de mercados sempre novos, a burguesia necessita estabelecer-se em toda parte.”

Karl Marx e Friedrich Engels,  
**Manifesto Comunista**, 1848.

São diversas e contraditórias as visões sobre o século XX: para alguns, foi o momento do grande salto de qualidade tecnológico; para outros, não tão eufóricos, foi o século da destruição em massa, das duas grandes guerras mundiais. Um grupo de pessoas acredita que se tratou de mais um importante momento da luta entre capital e trabalho, no qual o capital, apesar de suas crises, demonstrou diferentes graus de acomodação. Para outros, ainda, foi o século que, resumidamente, “despertou as maiores esperanças já concebidas pela humanidade e destruiu todas as esperanças e ideais”<sup>1</sup> (Hobsbawm apud Agosti e Borgese, 1998, p. 12). Apesar das diferentes opiniões, uma coisa é certa: esse foi um século tão contraditório quanto o sistema que moveu as relações sociais nele expressas e, muito provavelmente, exprima um pouco de cada uma dessas visões.

---

<sup>1</sup> Frase do músico Yehudi Menuhin.

O século XX nasceu em meio à Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e a uma revolução operária, em 1917, que, contradizendo todas as previsões, aconteceu justamente num país eminentemente agrário e atrasado, a Rússia. Foi também o século do embate com o nazismo/fascismo e de uma segunda guerra de caráter mundial ao final da qual a humanidade foi posta diante de dois grandes pólos: de um lado os países capitalistas, de outro, os países ditos socialistas – que chegaram a ter sob seu domínio 1/3 do globo. Século da grande indústria, da produção e do consumo em larga escala. Dos grandes centros urbanos. Dos veículos de comunicação de massa. Do mapeamento do genoma humano. De esperanças e de desilusões. Da emergência de uma nova potência econômica mundial e do conseqüente fim do eurocentrismo. Século do imperialismo<sup>2</sup> e dos monopólios. E, talvez, sejam estas duas últimas as características mais marcantes e mediadoras de todas as demais mudanças ocorridas no período.

## **I. O século XX e a produção e o consumo em larga escala**

Tendo como laboratório a indústria automobilística, a partir da década de 1910 surgiu uma nova forma de produzir e de organizar o trabalho, na qual a força de trabalho substituiu a maneira artesanal anterior, dotada de especialização, e passou a desenvolver as diversas etapas do processo de produção de mercadorias. As inovações ocorridas na Ford, que posteriormente serviram de referencial para a indústria dos mais diversos ramos produtivos, segundo Gounet materializaram-se em cinco elementos fundamentais. São eles:

- a) Iniciou-se o processo de produção de mercadorias em massa, assentado fundamentalmente no combate ao desperdício, particularmente de tempo, e que teve como conseqüência imediata a queda dos preços dos produtos finais.

---

<sup>2</sup> Segundo Lenin a fase imperialista do capitalismo pode ser caracterizada por meio de pelo menos 5 elementos. São eles: “1) concentração da produção e do capital atingindo um grau de desenvolvimento tão elevado que origina os monopólios (...); 2) fusão do capital bancário e do capital industrial (...); 3) diferentemente da exportação de mercadorias, a exportação de capitais assume uma importância muito particular; 4) formação de uniões internacionais de capitalistas que partilham o mundo entre si; 5) termo da partilha territorial do globo entre as maiores potências capitalistas” (1985, p. 88).

- b) Como parte fundamental do rompimento com a estrutura anterior, baseada no trabalho especializado, passou-se a utilizar a “organização científica do trabalho”, método que ficou conhecido como taylorismo, promovendo o parcelamento das tarefas, simplificando-as ao máximo e tornando-as repetitivas.
- c) Implantou-se a linha de montagem pela qual a maneira de dispor os operários e as peças na fábrica tornava “harmônico” o processo de produção, constituindo um fluxo contínuo e cronometrado.
- d) De forma a aperfeiçoar a produtividade promoveu-se a padronização das peças. O processo de produção das mesmas passou a se submeter às necessidades da fábrica principal, dando início à verticalização da produção, mecanismo por meio do qual a empresa obteve o controle direto do processo produtivo, do começo ao fim.
- e) A automação das linhas de montagem foi o passo seguinte.

A “organização científica do trabalho” elaborada por Frederick W. Taylor, e aplicada por Henry Ford, direcionava-se, portanto, ao máximo de aproveitamento, não só da matéria-prima e dos gastos decorrentes da produção, mas particularmente do tempo de trabalho. Agregada aos métodos de produção de Henry Ford, com a instalação das linhas automatizadas, a produtividade se elevou a níveis nunca atingidos antes. Estava instaurada a produção em massa, que embora em um primeiro momento se encontrasse limitada ao setor automotivo, apontava para as importantes mudanças que o século XX atravessaria.

Com a inserção dessas modificações no funcionamento da fábrica, de imediato, o tempo de produção passou a ser 1/8 do consumido no período da produção artesanal (Gounet, 1992, p. 18-21).

Com o objetivo de romper a resistência inicial dos trabalhadores especializados e atrair outros trabalhadores, Ford passou a pagar o dobro da diária média paga pelas demais empresas. O método de persuasão teve efeito e, fruto da alta produtividade atingida, a lucratividade nem de longe foi ameaçada. O resultado, relatado por Gounet, é que, já em 1921, apenas 8 anos após as mudanças na organização do trabalho e nas formas de produção, “mais de metade dos automóveis do mundo (53%) vinham das fábricas Ford. O capital da empresa, que era de 2 milhões de dólares em 1907, passou a ser de 250 milhões em 1919” (idem, p. 20).

Ocorreu então o inevitável: ou as demais empresas alteravam sua forma de gerir a produção ou, como ocorreu em muitos casos, deixavam de existir. Conseqüentemente, o fenômeno que até então poderia ser considerado particular, generalizou-se, enquanto parte integrada do fluxo de produção capitalista, assumindo dimensões sociais também amplas. Atingiu-se mais um degrau da associação entre livre concorrência e monopólio, que se intensificou no decorrer do século, particularmente no pós-guerra, não só no setor automobilístico, mas em todos os demais, desencadeando profundas mudanças no conjunto da sociedade.

### **Mudando a *forma de ser* da classe trabalhadora**

O impacto da produção em massa e a conseqüente queda do preço das mercadorias possibilitou o acesso de parte da população a diversos bens de consumo. O espaço urbano, paulatinamente, se alterou. A vida nas cidades se modificou. Surgiram novas necessidades, tais como a construção de avenidas, rodovias e estradas que facilitassem o processo de distribuição de mercadorias, estabelecendo novas possibilidades econômicas para localidades distantes. Ganhou impulso o desenvolvimento de técnicas publicitárias de persuasão que, a partir da década de 1920, tiveram como grande aliado o rádio, que disseminou, de maneira simbólica, uma série de mercadorias que estiveram associadas ao sentimento de pertencer à modernidade.

Na verdade, as mudanças na forma de produzir e gerenciar a produção, efetuadas a partir da experiência na Ford, impulsionadoras da produção em massa, trouxeram conseqüências que, associadas a outros fatores, modificaram profundamente a vida da sociedade do século XX. O capitalismo desse período impôs aos trabalhadores transformações não só das condições de trabalho, mas “em sentido mais amplo, de existência” (Bihr, 1998, p. 37). Entraram em cena o consumo também massivo de mercadorias e todos os outros dispositivos intrinsecamente relacionados a essa situação. Segundo Druck,

“(...) o fordismo – enquanto novo padrão de gestão do trabalho e da sociedade (ou do Estado) – sintetiza novas condições históricas, construídas pelas mudanças tecnológicas, pelo novo modelo de

industrialização caracterizado pela produção em massa, pelo consumo em massa (o que coloca a necessidade de um novo padrão de renda para garantir a ampliação do mercado), pela integração e inclusão dos trabalhadores. Tal inclusão, por sua vez, era obtida através da neutralização das resistências (e até mesmo da eliminação de uma parte da classe trabalhadora – os trabalhadores de ofício) e da ‘persuasão’, sustentada essencialmente na nova forma de remuneração e de benefício” (2001, p. 49).

Dessa maneira, as mudanças que se concretizaram inicialmente no âmbito da fábrica, transcenderam esse ambiente, provocando novos arranjos sociais.

No lugar da classe operária especializada do período anterior, remodelou-se uma classe com características singulares. A produção em massa atraiu trabalhadores das áreas rurais e imigrantes para os grandes centros urbanos. As mulheres, em função da guerra, foram absorvidas pelo mercado de trabalho. Isolados, os antigos operários especializados foram vencidos em sua resistência. Prevaleceu a força de trabalho pouco qualificada e sem tradição de organização, muitas vezes destituída de suas raízes culturais anteriores. Esse fato foi um grande auxílio para a *intensificação* da exploração da classe operária, por meio de um regime de acumulação do capital que passou a ser “prioritariamente orientado para a extração de mais-valia relativa (...)” (Bihr, 1998, p. 40).

Cerceada de sua antiga espacialidade e de uma condição profissional que lhe dotava de certa autonomia, a classe operária sofreu, então, na primeira metade do século XX, um processo de homogeneização, de perda das antigas identidades individuais e coletivas (idem, p. 57). O capital, na medida em que impôs a perda do caráter especializado do trabalho, homogeneizando-o, fez prevalecer na força de trabalho o valor de troca sobre o de uso. A máquina, ao contrário de proporcionar a libertação do homem do jugo do trabalho, apenas retirou dele seu conteúdo. Acentuaram-se nessa relação as características apontadas por Marx quando analisou a introdução da maquinaria no processo produtivo industrial: “se na manufatura e no artesanato o trabalhador se serve da ferramenta, na fábrica, ele serve à máquina” (Marx, 1985, p. 43).

A perda definitiva de qualquer elemento de autonomia integrou o operariado ao universo capitalista, tornando-o

“uma simples engrenagem em seu *motor perpetuum*. No trabalho não passa de um apêndice do sistema mecânico de produção, do corpo morto do capital. Quanto à reprodução de sua força de trabalho, é inteiramente dependente de seu salário e do mercado capitalista, fenômeno ainda agravado pelo crédito ao consumo e do salário indireto” (Bihr, 1998, p. 58).

Enquanto força de trabalho que passou a ter toda sua existência mediada pela nova forma de *gestão da produção e da vida*, para o trabalhador e sua família, além do consumo necessário diário para sua reprodução material, estava posto também, o consumo de mercadorias impregnadas de subjetividade alheia à construção de sua identidade de classe, que buscava mantê-lo atomizado tanto no interior da fábrica como na sociedade, do mesmo modo que o mantinha integrado ao sistema social.

“Atualizar e modernizar a produção não passa de um termo isolado na problemática do fordismo. A verdadeira dificuldade está na articulação de um sistema complexo que internalize no trabalhador sua submissão ao capital e à maquinaria. Em oposição à vida urbana, em que a socialização se opera desde a infância, a assimilação do trabalhador pela fábrica moderna requeriria um ‘um processo de adaptação psicofísica para determinadas condições de trabalho, de nutrição, de habitação, de costumes etc.’” (Gramsci apud Viana, 1976, p. 70).

Porém, ao mesmo tempo em que o mecanismo de reprodução do capital subverteu todas as formas de sociabilidade anteriores, criou novas formas que, por suas particularidades, forneciam as condições objetivas e subjetivas para a reconstrução de uma identidade coletiva e do renascer da solidariedade de classe, na medida em que

“A acumulação fordista implica numa maior concentração no espaço social. (...) Essa concentração, que afeta o proletariado tanto fora quanto dentro do trabalho, vai tirá-lo de sua dispersão geográfica (mas também social, cultural, e até mesmo nacional) anterior. Provocando, sem dúvida, incontestáveis efeitos de desenraizamento e de perda de identidade; mas criando, ao mesmo tempo, condições favoráveis ao seu agrupamento, à sua organização e à sua luta de classe” (Bihr, 1998, p. 57).

Portanto, a exploração *intensiva* da força de trabalho, somada, entre outros elementos, às novas condições favoráveis ao reagrupamento, organização e luta da classe trabalhadora, não

tardou a fazer ressurgir os enfrentamentos entre capital e trabalho. Enfrentamentos esses que, se num primeiro momento, delinearão o que Bihr denomina de “compromisso fordista”, posteriormente, na segunda metade do século XX, adquiriram contornos claros de contestação à essência do sistema *intensivo* de extração de mais-valia, materializando-se, dentre outras formas, nas constantes faltas ao trabalho (absenteísmo), greves e diversas outras formas de boicote à produção, lutas pela diminuição da jornada de trabalho, organismos de poder operário no interior das fábricas etc. Segundo o autor, a segunda geração de trabalhadores do sistema de produção baseado no fordismo, “não estava mais disposta a ‘perder sua vida para ganhá-la’” (idem, p. 60).

### **Alterando o papel do Estado**

A partir do salto obtido com o aumento da produtividade, novos desafios foram colocados para os capitalistas nas primeiras décadas do século XX. Em primeiro lugar, era preciso dotar parte da população trabalhadora de capacidade de consumo, criando novas necessidades e hábitos, condição essencial para a sobrevivência do novo mecanismo de acumulação.

Outro desafio, expresso desde as primeiras mobilizações operárias, era o da garantia de condições básicas de trabalho tais como segurança, limitação do trabalho infantil, controle da jornada de trabalho – que chegava a ultrapassar 60 horas semanais – e, não menos importante, e relacionado ao item anterior, aumento salarial. Impunha-se a necessidade da existência de um mecanismo de regulação das relações entre capital e trabalho, em função da própria natureza do regime de acumulação cuja característica dominante era a da intensificação do ritmo do processo produtivo, que minimamente garantisse as condições de reprodução da força de trabalho (idem, p. 42).

Nesse sentido, a regulação das relações de trabalho, mais que um mecanismo limitado à esfera da legislação trabalhista / relações sindicais, tornou-se também parte essencial do sistema de acumulação do capital e, como tal, parte integrante do funcionamento global da sociedade capitalista. Segundo Bihr,

“A divisão dos ganhos de produtividade supunha, de qualquer maneira, *profundas transformações da relação salarial*: ou seja, das condições econômicas, sociais e jurídicas que regiam a troca e o uso da força de trabalho do proletariado no processo de trabalho e também sua reprodução fora desse processo” (idem, p. 43).

Pressupunha, também, segundo o autor, a existência de um “compromisso”, nem sempre explícito, entre as partes (capitalistas e trabalhadores), imposto “pela própria ‘lógica’ do desenvolvimento anterior do capitalismo”, no qual se por um lado os primeiros abriam mão de parte de seus ganhos de produtividade, aos demais cabia a renúncia da “contestação à legitimidade do poder da classe dominante sobre a sociedade” (idem, p. 36-37).

Além disso, a produção em massa pressupunha também a existência de condições concretas de escoamento das mercadorias; de infra-estrutura necessária para que as grandes fábricas pudessem se instalar. Assim, obras de envergadura, tais como a construção de rodovias e avenidas, dentre outras, tornaram-se fundamentais.

Outro elemento, não menos importante, apontado por Druck, é o de que a vitória da Revolução Russa de 1917 e toda a efervescência em torno aos ideais socialistas da primeira metade do século, somada à ampliação de parcelas da população global que vivia sob um regime que se postulava como alternativo ao capitalismo, também impulsionaram iniciativas de proteção aos trabalhadores do bloco capitalista a partir do Estado (2001, p. 50). Era necessário, ao menos tentar, fazer frente às esperanças despertadas pelo bloco concorrente, socialista. Segundo a autora,

“Mais do que nunca, portanto, é fundamental, para a América e para a Europa, a consolidação e amplificação das práticas fordistas, agora também rearticuladas com as propostas de políticas de pleno emprego e de proteção social do Estado, a fim de garantir um determinado padrão de qualidade de vida exigido pelos movimentos de trabalhadores contaminados pela vitória socialista” (idem, p. 50).

Mais que a disputa por uma hegemonia econômica propriamente dita – que anos depois, com a queda dos regimes do Leste ficou claro que, pelas limitações das experiências ali desenvolvidas, não era real –, a existência do bloco denominado socialista, era a materialização de uma forma de vivência social alternativa. Dessa maneira, além de todos os recursos utilizados

na constante disputa ideológica que marcou o período da Guerra Fria. eram também necessárias medidas concretas que proporcionassem alguma garantia aos trabalhadores.

Das necessidades advindas desse intrincado rearranjo social mundial, mediado pela possibilidade de concessões reais, fruto do crescimento econômico que marcou o período, emergiu o novo papel atribuído ao Estado. Surgiram, então, a partir do pós-Segunda Guerra, nos países desenvolvidos, as experiências do *Welfare State* ou Estado-providência.

O Estado, portanto, aos olhos da boa parte dos habitantes do planeta, durante o século XX, se fortaleceu enquanto uma instituição acima dos interesses de classe, uma espécie de mola de propulsão da modernidade, mediadora dos antagonismos sociais.

Materialização do poder político de uma classe sobre a outra, o Estado, na sua condição de fornecedor de serviços (em diferentes graus, de acordo com o país), apesar de inserido na lógica de funcionamento engendrada pelo capitalismo industrial do século XX, ao menos na aparência, foi percebido pelos trabalhadores de maneira fetichizada, destituído de seu caráter de classe.

Bühr salienta que durante o auge da era fordista, o novo papel atribuído ao Estado acarretou também um fortalecimento do espaço nacional, apesar de se constituir essa situação uma contradição com o próprio mecanismo de acumulação em questão, já que “os métodos de produção deste requeriam, de fato, a grande escala e, conseqüentemente, mercados em expansão permanente” (1998, p. 106).

Essa contradição, segundo o autor, tornou-se manifesta na medida em que o mecanismo de acumulação engendrado apresentou sinais de esgotamento fazendo com que seu modo de regulação explodisse. Daí a internacionalização crescente dos mercados, gerando um fluxo dos países imperialistas para os periféricos, com aumento de investimento dos primeiros em relação aos demais, tendo como conseqüência, na periferia, uma política de abertura para as importações.

Outro elemento apontado é o da internacionalização da produção. O universo fabril, apesar de fortemente centralizado, internacionalizou-se, com a instalação de diversas unidades espalhadas pelo globo, na busca por menores custos salariais e distância de focos de organização e agitação sindical (idem, p. 106-107).

Longe de encontrar-se acima dos antagonismos sociais, a essência do papel do Estado moderno está intrinsecamente relacionada à incapacidade do capital em controlar seu sistema

sociometabólico. Enquanto sistema *totalizante* e, ao mesmo tempo, *fragmentado*, que. fruto de seus *defeitos estruturais*, convive com a contradição entre *produção* e *circulação*, o Estado passa a assumir um papel essencial, o de dotar o sistema de unidade, por meio de uma

“intervenção totalizadora e ação corretiva (...) Não podem produzir uma *unidade* genuína neste plano, porque a separação e a oposição entre produção e consumo, com a radical alienação do controle dos produtores, pertencem às determinações estruturais mais internas do próprio sistema do capital, e constituem portanto requisito indispensável para a sua reprodução constante” (Mészáros, 2002, p. 111).

Seu papel regulador, portanto, ficou mediado pelas necessidades do capital e, na medida em que sua estrutura se converteu em entrave ou em elemento limitador de seu processo de reprodução, sofreu adequações, como veremos mais adiante.

Nesse sentido, ao mesmo tempo em que ao adotarmos, conforme Lenin, a concepção na qual o Estado nada mais é que “a organização especial de uma força, da força destinada a subjugar determinada classe” (1985, p. 31) entendemos que a mesma possa não dar conta de apreender a totalidade das complexas relações existentes no Estado moderno, mas acreditamos que essa formulação permanece atual em função de detectar a essência do caráter do Estado capitalista: de instrumento de dominação de classe, de defesa dos interesses do capital sobre o trabalho.

## **II. Um sistema de controle social incontrolável**

O padrão de acumulação do sistema capitalista, que teve seu auge no período aberto pelo pós-guerra da década de 1940, possibilitou ao capital um grau de expansão nunca visto antes.

A cada movimento de expansão, o capital subverteu as condições objetivas e subjetivas da existência humana. Deslocou populações inteiras do campo para a cidade, reacomodando-as nos centros urbanos à mercê de suas conveniências. Modificou valores, criou necessidades. Destruiu identidades, ao mesmo tempo em que criou as condições para o nascimento de uma nova subjetividade individual e coletiva.

Como salto de qualidade de sua incessante expansão, se fez presente em todas as esferas da vida social. E foi exatamente essa onipresença, contraditoriamente, responsável, em grande medida, pelo esgotamento e pela crise de seu modo de acumulação estabelecido a partir dos primeiros anos do século XX, enquanto expressão fenomênica de uma crise mais profunda, estrutural. Concomitantemente, na mesma proporção que desenvolveu o controle sob o conjunto da sociedade, nos seus mais variados aspectos, contraditoriamente, estabeleceu-se como “forma incontrolável de controle sociometabólico” (Mészáros, 2002, p. 96).

Essa incontrolabilidade, explicitada ao final da década de 1970 com a crise do padrão de acumulação em vigência desde o início do século XX, segundo Mészáros (idem, p. 105), esteve relacionada a *defeitos estruturais*, que geraram situações nas quais:

- a) *Produção e controle* de produção se separaram gerando uma *anarquia da produção* e uma situação cuja dinâmica, própria do sistema, apontada por Marx e Engels no *Manifesto*, “assemelha-se ao feiticeiro que perdeu o controle dos poderes infernais que pôs em movimento com suas palavras mágicas” (2003, p. 31). Resultado: a própria lógica de funcionamento da sociedade burguesa, baseada no livre mercado e na concorrência, voltou-se cada vez mais contra si na mesma razão em que as relações por ela desencadeadas se mundializaram. Cresceu a tendência à criação de monopólios que, muitas vezes, converteram-se em forças com capacidade de destruir, com um só golpe, milhares de empresas espalhadas pelo globo.
- b) Como conseqüência, “*produção e consumo* adquirem uma independência e existência separada extremamente problemática (...)” (Mészáros, 2002, p. 105). Ou seja, a produção passou a ser gerada mediada por necessidades socialmente construídas pelo próprio capital, expondo situações nas quais o consumismo exacerbado convive com a completa falta de possibilidade de consumo do mínimo necessário para a subsistência. Instaurou-se uma lógica perversa na qual se incentivou o consumo de mercadorias que a maioria da população não podia ter acesso; ofereceu-se uma gama de possibilidades ao mesmo tempo em que se negou à maioria da população do globo a satisfação de necessidades elementares, apesar da abundante capacidade de produção de mercadorias.

- c) Ao mesmo tempo em que se consolidou como sistema totalizante, exercendo o “domínio da circulação global”, o fez em contradição com “suas próprias unidades internamente fragmentadas” na busca por superar a “contradição entre produção e circulação” (idem, p. 105).

Se por um lado a capacidade de penetração nos mercados para os quais a produção das empresas estava voltada multiplicou-se a partir da fusão das mesmas, por outro, em contraposição ao fortalecimento dos Estados nacionais – fenômeno da primeira metade do século XX – a busca por taxas de lucro maiores já não permitia que a produção se limitasse às fronteiras nacionais.

- d) Por outro lado, parte do contingente de trabalhadores que foi arrastado para as cidades integrando o exército proletário necessário à grande indústria baseada no modelo fordista/taylorista converteu-se num contingente de resistência e de enfrentamento com o capital.

Ou seja, o capitalismo, com sua existência assentada nas contradições sociais, é gerador de conflitos nos quais “mesmo quando o capital sai vitorioso (...), os antagonismos não podem ser eliminados (...) precisamente porque eles são *estruturais*” e estão assentados na “*ausência de unidade*” característica do sistema (idem, p. 106). A base desses “defeitos estruturais”, conforme indica Marx apontando a dinâmica contraditória do sistema capitalista, encontra-se no fato que:

“o mesmo processo que colocou a massa como trabalhadores livres frente às *condições objetivas de trabalho* também colocou estas condições como *capital* frente aos trabalhadores livres. O processo histórico era a separação de elementos até então ligados – por conseguinte o seu resultado não é que um dos elementos desaparece, mas que cada um dos mesmos aparece em referência negativa ao outro – o trabalhador livre (segundo a possibilidade) de um lado, o capital (segundo a possibilidade) de outro” (Marx, 2001, p. 353).

Nesse sentido, é enquanto parte desse processo mais geral, de crise estrutural do capital, que abordaremos a crise que se manifestou na segunda metade do século XX e seus desdobramentos.

#### **IV. A crise dos anos 1960/70**

Segundo Mandel, os primeiros sinais da crise do padrão de acumulação baseado no fordismo/taylorismo apareceram ainda na década de 1960, de maneira localizada, em países como os Estados Unidos (1960), o Japão (1965) e a ex-Alemanha Ocidental (1966-67). No entanto, a partir da década de 1970, a crise se generalizou, materializando-se na recessão que teve seu ponto alto nos anos de 1974/75, momento no qual inter-relacionou-se desemprego massivo, inflação crescente e queda do poder de compra. Nesse momento, a saída adotada uma década antes por alguns países, de expandir a exportação para outros que de alguma maneira tivessem escapado da crise, já não era possível (1990, p. 09-11).

“A internacionalização da produção, que, no regime capitalista, toma necessariamente a forma de uma concentração e de uma centralização internacionais do capital sempre mais avançada, resiste cada vez mais às tentativas de os Estados imperialistas nacionais aplicarem com sucesso uma política anticíclica, cujo alcance continua limitado, no essencial, às fronteiras nacionais” (1990, p. 12).

Fruto da “acumulação amplificada de capitais” obtida no período anterior, a crise se assentou, dentre outros fatores, no aumento da capacidade produtiva das fábricas. A constante adoção de novas técnicas de produção visando fazer frente à competição em escala internacional, colocou-se em aberta contradição, num primeiro momento, com o limite e, tão logo, com a retração do consumo. A expansão da produtividade se converteu, contraditoriamente, em “expansão de capacidade ociosa” (idem, p. 27). A crise que teve seu auge em meados da década de 1970 foi uma típica crise de superprodução, própria da lógica de funcionamento do capitalismo em sua fase monopólica, na qual:

“o grande deslocamento do capital para as finanças foi a consequência da incapacidade da economia real, especialmente das indústrias de transformação, de proporcionar uma taxa de lucro adequada. Assim, o surgimento de excesso de capacidade e de produção, acarretando perda de lucratividade nas indústrias de transformação a partir do final da década de 60, foi a raiz do crescimento acelerado do capital financeiro a partir do final da década de 70.(Antunes, 2000, p. 30).

De maneira resumida, enquanto manifestação aparente da crise, conforme Antunes (2000), Bihr (1998) e Gounet (1999), podemos ainda salientar os seguintes elementos inter-relacionados:

- a) Volta do movimento operário ao cenário das lutas, a partir do final dos anos 1960 e início dos 1970<sup>3</sup>, em aberta ruptura com o compromisso capital-trabalho do auge do período de acumulação baseado no modelo fordista/taylorista, expresso por meio da institucionalização dos órgãos de representação de classe e pela política de pacto por eles desenvolvida. As lutas que surgiram efetivamente impuseram limites ao alto grau de extração de mais-valia vigente no período anterior, conquistando aumento no preço da força de trabalho, auxiliando no processo de queda da produtividade e da taxa de lucro.
- b) Fim do período de pleno emprego e aumento do desemprego estrutural<sup>4</sup> nos países imperialistas, fato esse que contribuiu para a acentuação ainda maior da queda da capacidade de consumo.
- c) Aumento da demanda por assistência promovida a partir do *Welfare State* tanto em função do crescente desemprego como pela própria lógica da expansão desencadeada desde a primeira metade do século, “acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado” (Antunes, 2000, p. 30).

<sup>3</sup> A partir dos anos 1960, em diferentes graus, nos diversos países, o mundo foi sacudido pelo ascenso. Entram em cena as mobilizações contra a intervenção norte-americana do Vietnã, o impacto da Revolução Cubana (1959) e da guerrilha num enorme contingente de estudantes espalhados pelo mundo, o Maio de 68, a Primavera de Praga etc. Do ponto de vista das mobilizações operário fabris, segundo Bihr “a explosão (...) sob a forma de um onda de lutas proletárias (...) não poupou nenhuma das formações capitalistas desenvolvidas. Essas lutas anunciavam os limites históricos do compromisso fordista” (1998, p.59).

<sup>4</sup> Nos anos 1969/71 os países imperialistas já contabilizavam 10 milhões de desempregados que, nos anos de 1975/76, converteram-se em 17 milhões (Mandel, 1990, p. 16).

Em consonância com os elementos que davam visibilidade à crise dos anos 1970, já se encontravam em gestação as mudanças que visavam à superação da crise, à retomada do controle político-ideológico do globo e à reposição das taxas de produtividade e de lucro nos patamares anteriores.

Para os capitalistas, os “problemas” necessitavam ser atacados um a um. Nessa nova fase de acumulação do capital, o Estado já não poderia arcar com os custos sociais, ocupando espaços na economia que de alguma forma limitassem a expansão da iniciativa privada. As formas de gestão da produção e do trabalho precisavam ser alteradas. Tornava-se urgente driblar e derrotar o movimento dos trabalhadores. As conquistas dos anos anteriores precisavam, sob a ótica do capital, ser revistas.

As formas de sociabilidade difundidas intensamente, em escala mundial, nas décadas do pós-Segunda Guerra já tinham, fazendo uso da expressão utilizada por Marx e Engels no *Manifesto*, se tornado “antiquadas antes mesmo de se consolidar” (Marx e Engels, 2003, p. 29).

### **III. As “saídas” para a crise e a subversão da vida**

Variadas e abrangentes foram e continuam sendo as medidas adotadas pelo capital no sentido da superação da crise sinalizada a partir dos anos 1960. Promoveu-se um conjunto de mudanças que envolveram as mais diversas esferas da sociedade, que tinham como base pelo menos três elementos essenciais, que inter-relacionam-se, não obedecendo necessariamente a uma ordem determinada.

Primeiro houve o retorno do predomínio do ideário liberal, renascido a partir das imposições de um mercado cada vez mais mundializado e concorrido, que batia de frente com as barreiras protecionistas nacionais e toda espécie de regulamentação estatal da relação capital/trabalho, implementadas no auge do período de expansão anterior.

Segundo, a necessidade de desmonte da estrutura do Estado, por meio das conseqüentes reformas.

E, por último, a reestruturação da forma de organizar a produção e o trabalho. Tratou-se, portanto, de desmontar, no essencial, as formas de sociabilidade anteriores.

Na esfera da reorganização da produção e do trabalho, as adaptações realizadas pela Toyota, no Japão, a partir dos anos 1970 serviram de referência para grande parte das modificações realizadas nos diversos ramos produtivos em todos os cantos do mundo. Do ponto de vista da reestruturação produtiva, condições de existência particulares haviam dotado o Japão<sup>5</sup> de pré-requisitos para o desenvolvimento, a partir dos anos 1950, de formas de gerenciamento da produção e do trabalho que, apesar de partirem da experiência fordista/taylorista, se constituiriam enquanto alternativa à produção em larga escala. Sinteticamente, as mudanças que ficaram mundialmente conhecidas por *toyotismo*, foram as seguintes:

- a) Em substituição à produção em série e em grande quantidade do fordismo, a produção diversificada e em pequenos lotes, ocorrendo a partir da existência de demanda.
- b) Ohno cita pelo menos sete categorias de desperdício que deveriam ser observados e eliminados. São elas: superprodução, espera, transporte, processamento demorado, estoque, movimento (tempo não- utilizado diretamente para produzir), produtos defeituosos. Segundo Ohno,

“A eliminação completa desses desperdícios pode aumentar a eficiência de operação por uma ampla margem. Para fazê-lo, devemos produzir apenas a quantidade necessária, liberando assim a força de trabalho extra. O Sistema Toyota de Produção revela claramente o excesso de trabalhadores” (1997, p. 39).

- c) Fim da relação um trabalhador/uma máquina e da idéia de que cada um se especializava única e exclusivamente para uma determinada tarefa. Instituição do trabalho em equipe, no qual o baixo rendimento do trabalhador individualizado pudesse ser compensado pela ação coletiva.
- d) A adoção do *kanban*, que nada mais era que uma planilha/placa que acompanhava e norteava todo o processo produtivo, cujo objetivo principal era o de estabelecer uma sincronia entre produção e controle de estoque, evitando desperdícios. A metodologia do

---

<sup>5</sup> Essas condições particulares que envolvem o nascimento do toyotismo estão relacionadas, segundo Taiichi Ohno, a “certas restrições no mercado [que] exigiram a produção de pequenas quantidades de muitas variedades sob condições de baixa demanda” e à necessidade urgente de competir com a indústria norte-americana. (1997, p. 09).

*kanban* estava diretamente relacionada à concepção do *just-in-time* de “produzir as quantidades necessárias no momento necessário” (idem, p. 53).

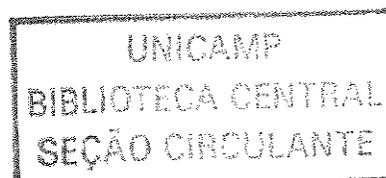
- e) Flexibilização da linha de montagem, adaptando-a à demanda, possibilitando a produção de diferentes modelos simultaneamente, de maneira nivelada. Para obtenção do nivelamento, foram adotadas medidas que visavam “preparar ao máximo, antecipadamente, as operações de mudança” de ferramentas no decorrer da produção, diminuindo o tempo no qual a máquina ficava parada (Gounet, 1999, p. 28). Dessa forma, ao longo de 30 anos, as trocas de instrumentos baixaram das duas a três horas nos anos 1940 para 3 minutos ao final dos anos 1960 (Ohno, 1997, p. 56). Segundo Ohno, tais adaptações realizadas ao longo dos anos, neste e nos demais estágios do processo produtivo, só foram possíveis a partir do conhecimento que emergiu da experiência prática dos trabalhadores envolvidos.

“A mente industrial extrai conhecimento do pessoal da fabricação, dá o conhecimento às máquinas que funcionam como extensões das mãos e dos pés dos operários, e desenvolve um plano de produção para toda a fábrica, incluindo as firmas cooperantes externas” (1997, p. 65).

- f) Dois outros elementos assumiram caráter essencial no Sistema Toyota. Primeiro: a apropriação constante do conhecimento do trabalhador, essencial para o “aprimoramento” do processo produtivo e eliminação dos vários níveis de desperdício, rompendo, dessa forma, com a separação entre *elaboração* e *execução*, marcante no padrão fordista/taylorista.

Segundo: a relação com os “cooperantes”. Uma série de regras, que visavam à “harmonização” do sistema, norteava essa relação que, segundo Gounet, concretizava-se em:

“máxima flexibilidade, obrigação de instalar-se em um raio de 20 km de suas fábricas (...), emprego do *kanban* dentro da fábrica de autopeças e entre esta e a Toyota. Aproveitando as condições mais penosas de trabalho nas subcontratadas (os custos salariais são geralmente de 30% a 50% inferiores), a



montadora fixa as condições de preço, prazo e qualidade dessas empresas. de modo a produzir veículos de baixo custo, *just-in-time* e de qualidade impecável” (1999, p. 28).

- g) A automação foi adotada, mas enquanto elemento subordinado ao processo de organização da produção e do trabalho, respeitando rigidamente os parâmetros de não-desperdício, aspecto em comum com o sistema fordista/taylorista (idem, p. 33).

Uma das dificuldades apontadas por Taiichi Ohno na implementação de medidas como corte de postos de trabalho e flexibilização da produção/trabalho residia na existência de organizações sindicais que, no geral, se opunham às medidas (1997, p. 34). No Japão essa contradição foi “resolvida” ainda na década de 1950, por meio de uma política que galgou derrotar o movimento, seguida por medidas que combinavam estabilidade para uma parcela (cerca de 30%) dos trabalhadores das grandes empresas, com criação de sindicatos colaboracionistas por local de trabalho (Gounet, 1999, p. 30-31), (Antunes, 1995a, p. 25).

Ao ter como instrumento central, por um lado, o aumento em grandes proporções do *exército industrial de reserva* e, por outro, para os que conseguissem se manter inclusos no mercado, o constante processo de precarização do trabalho, as medidas que começaram a ser experimentadas no conjunto dos países de capitalismo avançado na década de 1980 e estendidas em diferentes ritmos para o conjunto do globo, em grande parte baseadas nas experiências da Toyota, vêm gerando profundas modificações na vida social.

“O mais brutal resultado dessas transformações é a expansão sem precedentes na era moderna, do *desemprego estrutural*, que atinge o mundo em escala global. Pode-se dizer, de maneira sintética, que há uma *processualidade contraditória* que, de um lado reduz o proletariado industrial e fabril; de outro, aumenta o subproletariado, o trabalho precário e o assalariamento no setor de serviços. Incorpora o trabalho feminino e exclui os mais jovens e os mais velhos. Há, portanto, um processo de maior heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora” (idem, p. 41-42).

Do ponto de vista da eliminação de postos de trabalho, uma pesquisa realizada por uma companhia norte-americana, a *Alliance Capital*, em 20 países considerados como principais<sup>5</sup> na economia global, apontou para o fechamento de 22 milhões de vagas na indústria. A média mundial de eliminação de empregos, resultante da pesquisa, somente no período compreendido entre 1995 e 2002, é de 11%. No entanto, a produção, segundo a mesma pesquisa, levando em consideração os mesmos países, avançou 30% (Sansarrão, 20/10/2003, **Folha Online**).

Os dados da OIT (Organização Internacional do Trabalho) apontam também para as transformações em curso. Segundo a Organização, 1/4 dos 4 bilhões que compõem a PEA (População Economicamente Ativa) global já se encontram no mercado informal de trabalho. Em países como o Brasil, os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) relatam que os trabalhadores informais já somam em média “42,7% do total de empregados das seis maiores regiões metropolitanas do país”, sendo que “em três delas – Recife, Rio de Janeiro e Salvador” o número de trabalhadores informais já ultrapassou os regidos pelas leis trabalhistas (Lago, 16/11/2002, **Folha de S. Paulo**, Caderno Empregos, p. 02-03).

Nesse sentido, mediadas pela ofensiva do capital no chão da fábrica, outras medidas vêm sendo adotadas em âmbito mundial visando o desmonte da estrutura estatal erguida no período de vigência do fordismo/taylorismo. É nesse marco que recuperaram força, em escala global, o ideário do liberalismo, assim como as conseqüentes reformas que visam à desregulamentação dos direitos conquistados pelos trabalhadores no período anterior.

Mas as mudanças na realidade objetiva requereram também transformações simultâneas nas formas de pensamento. Uma “certa adesão dos operários, ao menos durante o tempo necessário para que o sistema se generalize” (Gounet, 1999, p. 22).

O conjunto de mudanças ocorridas no último quartel do século XX, que tiveram como parte importante a reestruturação produtiva, gerou a necessidade da adoção de medidas, por parte do capital, no sentido de modificar, em benefício próprio, a maneira como cada trabalhador via não só o processo produtivo no chão da fábrica, mas o mundo.

---

<sup>5</sup> Os países considerados na pesquisa são: Espanha (+24,6), Canadá (+22%), Filipinas (+6,9%), Taiwan (+4,7%), México (+1,1%), Malásia (+1%), Holanda (+0,9), Austrália (+0,3), Índia (estável), Brasil (-20%), Japão (-16,1%), China (-15%), Reino Unido (-12,4%), Rússia (-11,7%), Coréia do Sul (-11,6), Estados Unidos (-11,3%), Suécia (-0,9%), Alemanha (-5,6%), França (-1,9%), Itália (-0,1%) (*Folha Online*, 20/10/2003).

Para que isso ocorresse, pelo menos quatro complexos elementos inter-relacionados, típicos dos anos 1980, foram fundamentais:

Em primeiro lugar, a forte ofensiva do capital (já citada anteriormente) geradora, entre outras conseqüências, do aumento, em grandes proporções, do *desemprego estrutural*. O *desemprego estrutural*, de tema acadêmico, passou a fazer parte do cotidiano da classe trabalhadora e, por meio da vivência real, tornou-se de fácil compreensão. Paralelamente ao seu crescimento “há outra tendência extremamente significativa, dada pela *subproletarização* do trabalho, presente nas formas de trabalho precário, parcial, temporário, subcontratado, ‘terceirizado’, vinculados à ‘economia informal’”, que sempre aparece acompanhada pela queda dos rendimentos (Antunes, 1995a, p. 44). Diante de tal situação, na qual toda a segurança do passado, mesmo que relativa, é invadida pela insegurança do presente, o medo tende a se impor, e as ações sindicais tendem a operar no campo da defensividade (idem, p. 148).

Por outro lado, tanto o desemprego estrutural quanto as diversas formas de precarização do trabalho, atingem em cheio a estrutura das organizações sindicais dos trabalhadores. Tal fato ocorre, em grande medida, em função das formas de organização sindical estarem claramente concebidas a partir dos parâmetros fornecidos pelo fordismo/taylorismo, das categorias organizadas por ramos de produção. Com as diversas transformações ocorridas, os sistemas de representação sindical já não conseguem responder à diversidade de relações contratuais e de categorias existentes num único espaço fabril, assim como ao constante aumento do número de trabalhadores excluídos das relações formais de trabalho (idem, p. 149-150).

Os outros dois elementos dizem respeito ao colapso dos países do *socialismo real* e à existência de grandes oligopólios na área da comunicação comprometidos com o ideário neoliberal.

A decretação do fim da experiência do *socialismo real*, simbolizada pela queda do muro de Berlim em 1989, teve efeitos devastadores. Por muitos anos, a simples existência dos países que integravam a experiência do *socialismo real*, davam ao mundo uma certa heterogeneidade, que lhe era fundamental. Mantinham viva, apesar das barbaridades cometidas pelo stalinismo em nome do socialismo, a idéia de um projeto alternativo de sociedade contra o capital. Alimentavam sonhos, perspectivas, ideologias, possibilidades.

Essa relação bipolar, de certa maneira, empurrava, como já abordamos anteriormente, o bloco capitalista a realizar “concessões” no sentido de minar o “concorrente” socialista. No entanto, com a queda dos países do Leste, passou a ser desencadeada uma série de ofensivas em diversos planos: econômico, político e, sobretudo, ideológico. O colapso do bloco foi utilizado largamente pelo capital para consolidar-se, ao menos no marco da propaganda ideológica, enquanto a única forma possível de sociabilidade. Para isso, obteve o auxílio fundamental dos grandes oligopólios das comunicações<sup>7</sup>, que nos anos 1980 converteram-se em verdadeiras fábricas de “consensos”<sup>8</sup> em escala global.

Naqueles anos, e ainda em grande medida nos atuais, o mundo inteiro parecia pensar igual. As mesmas frases repetiam-se nos mais remotos e diferenciados cantos do planeta: “O socialismo morreu!”, “As empresas estatais são deficitárias e pouco competitivas!”, “A globalização é inevitável!”, “O livre mercado é a melhor saída para a economia mundial!”, “Os trabalhadores precisam se reciclar!” etc.

Segundo Arbex,

“É obvio que a hegemonia do grande capital corporativo em geral, e americano em particular, têm sérias e profundas implicações sobre a seleção, distribuição e interpretação das notícias. Centros formadores de matrizes ideológicas liberais, as grandes corporações elaboram e disseminam discursos e interpretações que reforçam diariamente a ideologia segundo a qual cabe ao ‘mercado’ a resolução dos problemas e demandas de toda a ordem – públicas e privadas, individuais e coletivas. Esses discursos e essas interpretações exercem um profundo e amplo efeito de contaminação em todos os setores da produção cultural e ideológica” (2001, p. 100).

Uma enxurrada de filmes, documentários, livros, revistas, jornais, toda espécie de publicações, invadem, cotidianamente, a vida, subvertendo valores, conceitos e hábitos, ambicionando adequar a vida às novas exigências do capital. No ambiente de trabalho, horas e

<sup>7</sup> Segundo Denis de Moraes, citado por José Arbex Jr., “em 1980, 50 companhias respondiam por 90% do faturamento com informação e entretenimento; em 1990, menos da metade delas ficava com os mesmos 90%” (2001, p. 57).

<sup>8</sup> Os números que indicam o consumo de produções norte-americanas no mundo são impressionantes. “Entre 1984 e 1988 (...) das 130 mil horas de programas veiculados na Europa, somente 25 mil eram de produções europeias. Mais da metade de programação provinha dos EUA, assim como 60% dos filmes exibidos. (...) Em 1991, os EUA respondiam por 77% da programação das TVs latino-americanas, exportando 150 mil horas de filmes, seriados, desenhos animados, esportes e variedades” (Tunstall apud Arbex, 2001, p. 99-100).

horas de treinamento, murais, placas, cartas, circulares, informativos. A vida no interior da fábrica se mistura ao ambiente externo. O discurso, quase sempre o mesmo, busca:

“anular a diferença entre o pensar, o dizer e o ser e, destarte, engendrar uma lógica da identificação que unifique pensamento, linguagem e realidade para, através dessa lógica, obter a identificação de todos os sujeitos sociais com uma imagem particular universalizada, isto é, a imagem da classe dominante” (Chauí, 1997, p. 03).

Dessa forma, apesar das inúmeras incertezas geradas pelas mudanças desencadeadas no último quartel do século, algumas “certezas” passam a integrar o cotidiano de parte da população do globo, dentre as quais, a da inevitabilidade do que ficou comumente conhecido como *globalização* e dos efeitos dela decorrentes.

## CAPÍTULO II

### **CLASSE OPERÁRIA, INDUSTRIALIZAÇÃO E REFLEXOS DA FORMA DE GERIR A PRODUÇÃO E A VIDA NO BRASIL**

O desenvolvimento industrial e a formação de uma classe operária brasileira foram, em um primeiro momento, marcados pela batalha do capital para derrotar uma luta sindical fortemente norteadada pelo ideário predominantemente anarquista, trazido ao país por imigrantes europeus.

Eles vieram ao Brasil com o objetivo inicial de trabalhar nas fazendas em substituição à força de trabalho escrava, mas, não suportando o alto grau de exploração e maus-tratos, muitos imigrantes abandonaram-nas, fixando-se nas cidades e passando a trabalhar para as poucas fábricas existentes, particularmente na cidade de São Paulo.

Defensores do enfrentamento direto, anarquistas e socialistas estiveram à frente de importantes lutas na capital paulista, que apesar dos interregnos, culminaram com uma grande greve geral, com reflexos para além do estado, durante o ano de 1917. As reivindicações, na maioria das vezes, giravam em torno de melhores condições de vida e trabalho, aumento de salários e redução da jornada de trabalho para 8 horas diárias (Lopreato, 1997, p. 12-17)<sup>9</sup>.

Guardadas as devidas proporções entre os diferentes graus de desenvolvimento industrial em países como os EUA em relação ao Brasil e as conseqüências que derivam dessa situação, a dificuldade de organização operária no início do século, dentre outros fatores, também era considerada enquanto reflexo de uma classe que acabava de se constituir, cujos membros estavam destituídos de suas raízes anteriores. Segundo Lopreato,

---

<sup>9</sup> Segundo a autora em 1907 uma primeira onda grevista atinge várias categorias na cidade de São Paulo. São elas: "pedreiros e serventes, pintores de paredes, trabalhadores em madeira, sapateiros, tecelões, gráficos, canteiros, vidreiros, trabalhadores da limpeza pública, costureiras, entre outras". Uma segunda onda grevista ocorreu em 1912, tendo à sua frente o Comitê de Agitação Contra a Carestia de Vida, também coordenado pelos anarquistas e socialistas (1997, p. 14-15).

“A descontinuidade na luta operária está relacionada com a dificuldade da militância em lidar com a heterogeneidade do operariado formado, segundo Edgard Leuenroth, principalmente por ‘imigrantes cujo escopo único é amontoar pecúlio e voltar à terra... e por uma população de brasileiros em que predomina elementos incultos, provenientes do trabalho agrícola, com ressaibos de escravatura recente’. Para despertar os trabalhadores da apatia e habituá-los a lutar diretamente pela conquista dos seus direitos, os militantes precisavam vencer a falta de coesão, as rivalidades e o desapego às questões sociais que predominavam no meio operário” (idem, p. 15).

Apesar das dificuldades não só de uma classe operária nova, fragmentada e portadora de uma frágil identidade coletiva, mas também de uma indústria ainda incipiente e pouco desenvolvida, no ano de 1917, as condições de vida da população se converteram no empurrão que faltava para a greve geral.

Com salários achatados, intensificação da substituição do trabalho masculino pelo feminino e infantil<sup>10</sup>, subida geral dos preços e, inclusive, falsificação de alimentos (como no caso do açúcar, que era misturado a produtos como areia, por exemplo), ao mesmo tempo em que parte da produção de cereais escoava pelos portos de Santos e do Rio de Janeiro rumo ao exterior, o movimento grevista de julho estourou com força nunca vista antes.

Além das greves localizadas que já ocorriam, desde maio, inclusive no interior do estado, nos dias 12, 13 e 14 de julho, em meio a muita repressão policial, “nada funcionou na Paulicéia. A ‘locomotiva’ do país parou para dar passagem às manifestações operárias”. Ao Comitê de Defesa Proletária (CDP), coordenado por anarquistas e socialistas, e composto por diversas associações operárias e comissões de grevistas, coube a organização do movimento que culminou num acordo estabelecendo, entre outros itens, um aumento geral de 20% dos salários, direito de associação e não-perseguição aos grevistas (idem, p. 16-19 e 57-64).

A greve terminou vitoriosa. Uma vitória que não só deu continuidade, agora renovada, a um ascenso que se prolongou durante os primeiros anos da década de 1920, mas que também foi

---

<sup>10</sup> Segundo a autora "Certas funções eram privativas das mulheres e crianças que chegaram a constituir, no ano de 1917, mais da metade da mão de obra empregada em algumas fábricas e oficinas ou até mesmo todo o contingente, com exceção dos técnicos. À mulher se pagava, em média, a metade do salário pago ao homem. A criança, quando remunerada, recebia cerca de 10%" (1997, p.19).

geradora de conquistas importantes na esfera da legislação referente às relações entre trabalho e capital.

Segundo Viana, houve no Brasil, desde o final do século anterior até os anos 1920, uma resistência à existência de leis que regulamentassem a relação trabalho/capital ou a qualquer tipo de intervenção estatal que contrariasse o ideário liberal vigente e expresso na Constituição de 1891. Tal ideário, conforme aponta o autor, esteve intimamente relacionado ao predomínio das atividades agro-exportadoras, na qual se fazia necessária

“(…) uma concepção estritamente mercantil da vida social, a fim de organizarem o aparato estatal na medida dos seus interesses. A gestão dos seus próprios negócios, pelos estados ligados às atividades dinâmicas do sistema, só podia conviver com o Estado arbitral do liberalismo. (...) Para a ordem oligárquica, a legislação trabalhista como se viu nos final dos anos 20, quando ela mesma produzirá leis sociais, não se constituirá em algo perigoso em si, desde que, certamente, as relações de trabalho no mundo agrário ficassem à sua margem” (1976, p. 48-49).

Nesse sentido, remando contra os interesses da classe dominante, as primeiras conquistas dos trabalhadores fabris e a legislação que delas derivou, a partir dos anos 20, foram frutos, do ponto de vista interno, em particular, da forte pressão exercida pela classe operária desde o começo do século<sup>11</sup>, atingindo pontos altos nos anos de 1917 e de 1919. Tais mobilizações, apesar de serem mais intensas no estado de São Paulo, chegaram também a outras localidades como Salvador, Porto Alegre e Rio de Janeiro, e foram decisivas para as primeiras conquistas sociais.

Também, a partir de 1917, segundo Viana, como consequência da intensa mobilização do movimento operário, além dos setores ligados diretamente ao Estado (parlamentares, juizes etc.), outros já expressavam a tendência por um Estado com papel mais presente nas relações econômicas vigentes (1976, p. 60). Os prós e os contras começaram então a ser postos na balança: ceder às mudanças em troca do controle estatal do movimento operário, do desenvolvimento de um modelo produtivo que não tinha como se efetivar plenamente restrito aos muros das fábricas que, aos poucos, começavam a aumentar.

O atraso do Brasil em relação a diversos países, inclusive latino-americanos, também servia de argumento para lideranças da pequena-burguesia nacional e até para a “burguesia

---

<sup>11</sup> Segundo Luiz Werneck Viana, em 1906, foram contabilizadas 54.

propriamente dita”, em defesa da criação de leis. Além disso, enquanto fator externo, a Revolução Russa de 1917 precipitara a “formação de um organismo social, criado em 1919, destinado a contrabalançar, em plano mundial, o choque provocado pelo bolchevismo” (Carone, 1989, p. 230). Tratava-se de um órgão da Sociedade das Nações, o *Bureau Internacional do Trabalho*, fundado em Washington e depois transferido para Genebra, do qual o Brasil passou a participar, enviando delegações às suas reuniões anuais.

O resultado dessa nova perspectiva no Brasil se materializou, em 1926, na emenda constitucional de n.º 22 que modificou o artigo 34, inciso 29, da Constituição de 1891, na qual se delegou:

“competência privativa ao Congresso Nacional para legislar sobre o trabalho. (...) O parlamento passa a legislar aceleradamente em matéria trabalhista. O ano de 1926 termina com boa parte das condições de trabalho recoberta pela lei, como a dos acidentes do trabalho, a de férias, e a do código de menores. No ano seguinte, criava-se a lei de seguros contra doença, estabelecendo-se o primeiro perfil do Direito de Trabalho no Brasil” (Viana, 1976, p. 61-62).

Outro reflexo dessa situação foi a fundação, por empresários paulistas, em 1931, do IDORT – Instituto de Organização Racional do Trabalho, que apontava para a “necessidade da implantação e da difusão do taylorismo como forma de fazer frente à ‘agitação reivindicatória’ trazida pela revolução (...)” (Druck, 2001, p. 54).

A atuação do Estado, portanto, foi, sobretudo, reflexo de pressões internas e externas. Ao mesmo tempo em que interveio aos poucos no sentido de buscar um “distensionamento” do movimento operário, visando derrotar a estrutura sindical emersa sob a bandeira da ação direta e permeada do ideário anarco-sindicalista e comunista<sup>12</sup>, em primeiro lugar o fez enquanto parte de uma tendência mundial, que tinha como uma de suas expressões a existência do Bureau Internacional do Trabalho e que foi indicadora de uma nova divisão internacional do trabalho. Em segundo lugar, pela forte atuação de uma classe operária recém-constituída, assim como também

---

<sup>12</sup> Ao fantasma do anarquismo soma-se, a partir de 1922, o do bolchevismo, materializado, para as autoridades brasileiras, na existência do PCB e na grande quantidade de imigrantes, de diversas nacionalidades, aqui domiciliados, que seriam os portadores de idéias anti-capitalistas. Mais que um “fantasma” atuante na esfera ideológica, a fundação do PBC vai expressar também um desejo de setores da classe operária em ir além das atividades organizativas com finalidades econômicas imediatas e de regulamentação de direitos sociais. É também expressão do desejo de construção de uma representação política da classe, de um partido.

fruto da emergência de uma classe dominante industrial nacional que, aos poucos, se conscientizava da necessidade de uma legislação trabalhista, conforme o pensamento expresso, na década de 1930, por meio do discurso de Roberto Simonsen, representante dos empresários, pronunciado na Constituinte:

“os aspectos da crise em que se debatem os países mais adiantados vieram... provar que um excessivo individualismo concorre para a criação da luta de classes, para a agravação das desigualdades sociais” (Viana, 1976, p. 154).

E, por último, mas também enquanto elemento essencial, fruto da particularidade da formação do capitalismo brasileiro, cuja industrialização e formação de uma burguesia industrial ocorreu de maneira tardia e subordinada, impôs-se a necessidade de um Estado centralizador “capaz de operar uma simbiose entre os interesses agrários, exportadores ou não, e os interesses industriais emergentes” (Antunes, 1990, p. 73).

Portanto, o que por um lado se tentava apresentar como concessões de um organismo de aparência neutra – o Estado –, carregava consigo um forte conteúdo de classe, que ocupou papel essencial “para uma acumulação industrial centrada na exploração da força de trabalho” (idem, p. 74), que passava, necessariamente, pelo desmantelamento das ações do movimento operário.

Não foi à toa a intensa repressão aos trabalhadores. Essa foi uma marca constante na atuação da classe dominante brasileira desde o início do século e que se prolongou nas décadas seguintes como forma de debelar movimentos sociais e greves que insistiam em pipocar.

Se, para os trabalhadores estrangeiros, como forma de repressão, esteve em muitas ocasiões reservada a deportação, aos trabalhadores nacionais, durante as primeiras décadas, foi comum a prática do *desterramento*<sup>13</sup>, na qual qualquer tipo de pessoa considerada inconveniente à ordem estabelecida, ou “indesejável”, na linguagem oficial, era enviada em porões de embarcações a colônias penais ao norte do país (Pinheiro, 1991, p. 97).

Apesar de não haver julgamento ou sentença, o *desterramento* e as condições de vida encontradas ao final da viagem equivaliam muitas vezes à sentença de condenação à morte. Parte do depoimento do deputado A. J. Barbosa Lima, citado por Paulo Sérgio Pinheiro, demonstra

---

<sup>13</sup> Apesar de destinada aos nativos, segundo documentos da época, a prática de desterramento muitas vezes foi aplicada aos estrangeiros (Pinheiro, 1991, p. 98-99).

como essa prática das autoridades policiais era, desde o início do século. utilizada no trato com o operariado:

“Por que tentativa de crime são assim maltratados esses nossos compatriotas ou esses estrangeiros aqui domiciliados, sob a égide de nossas leis? Porque tentaram fazer uma greve. Mas, então, fazer uma greve é crime? Tentar organizar uma parede é crime? Recusar trabalho em condições que não convém é crime?” (idem, p. 95).

Como parte da política que combinava a tentativa de “distensionamento” da relação capital X trabalho por meio da intervenção estatal e intensa repressão, outros mecanismos foram criados. Foi o caso do DOPS<sup>14</sup>, nascido em 1925, e que, segundo dados da Secretaria de Segurança Pública de São Paulo, em 1928 já havia “conseguido identificar 102.654 dos 300 mil operários do Estado, registrando como grande eficácia desse trabalho não ter havido naquele ano nenhum movimento capaz de perturbar a ordem pública” (idem, p. 111).

Mas a política governamental, como já observado, não tinha como centro a repressão pura e simples. Esta esteve, não apenas nos anos 1920, mas também nas décadas que se seguiram, a serviço de um projeto mais amplo. Nesse sentido, um marco importante, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, foram as leis sociais seguidas de medidas que visavam uma maior submissão do trabalho ao capital. A partir de 1931, foi criada uma legislação na qual os sindicatos passavam a ser considerados parte da estrutura do Estado, enquanto organismos de colaboração entre trabalhadores, empresários e governo.

Em 1935, a pretexto de dar um basta às atividades da recém-fundada Aliança Nacional Libertadora e à persistente movimentação e organização do movimento operário, o Estado lançou mão da Lei de Segurança Nacional, intensificando a repressão.

“Fechados os sindicatos autônomos, presas suas lideranças, ampliado o consenso anti-liberal, de 1935 a 1937 o Estado Novo aguarda apenas o momento da sua consagração constitucional, constituindo-se uma realidade de fato, a partir da desmobilização pela violência das classes subalternas e sua inclusão no interior da ordem corporativa” (Viana, 1976, p. 203).

---

<sup>14</sup> A Delegacia de Ordem Política e Social (DOPS) é criada em São Paulo em dezembro de 1925.

O atrelamento e o controle do movimento operário foram um dos elementos impulsionadores da implantação, de fato, do fordismo no Brasil, na medida em que o setor empresarial e o governo entendiam que o crescimento industrial e, conseqüentemente a “modernização” nacional passavam, necessariamente, pela participação do Estado na vida econômica do país. A partir de 1937, a idéia de um Estado centralizador, dinamizador da economia e árbitro ficou consagrada.

## **I. Reserva de mercado: presença norte-americana na América Latina**

O tardio processo de industrialização brasileira respondeu também a uma necessidade urgente gerada a partir das especificidades da configuração do capitalismo no século XX. Em sua fase imperialista, tendo como uma de suas características a necessidade dos países centrais de buscar novas fontes fornecedoras de matérias-primas e mercados consumidores, a industrialização de países como os da América Latina se tornou peça-chave do processo de expansão e reprodução do capital.

Houve, portanto, de maneira intensa desde a década de 1940, uma busca incessante por parte dos Estados Unidos, em ocupar, de maneira definitiva, lugar de destaque no mercado latino-americano. Mais que um desejo, a demarcação de um mercado consumidor para além das fronteiras norte-americanas se colocou como questão de vida ou morte do sistema, acentuada a partir da fase aberta pela organização da produção baseada no binômio fordismo/taylorismo. Aos EUA cabia a tarefa de ocupar um espaço que, até algum tempo, era predominantemente influenciado pela Europa. Essa tarefa foi “facilitada” pelas duas guerras mundiais. No período posterior à Segunda Guerra foi agregada a prevenção contra qualquer tentativa de ação anti-imperialista e/ou adesão de países latino-americanos ao bloco liderado pela URSS. Quanto à segunda preocupação, acontecimentos como a Revolução Cubana (1959), por exemplo, indicaram que esta não se tratava de mera alucinação norte-americana.

“Assim, durante as décadas posteriores à Guerra Mundial, as relações políticas, econômicas, militares e culturais de dependência na América Latina desenvolvem-se segundo a exigência da

guerra fria e das novas expansões internacionais do capitalismo norte-americano” (Ianni, 1974, p. 15).

São inúmeros os acordos, tratados, declarações, cartas, pactos, conferências, existentes a partir da segunda metade da década de 1940, que visavam assegurar a hegemonia norte-americana na América Latina<sup>15</sup>. Sob o manto do progresso e do desenvolvimento, aos poucos a vida era penetrada não só pelo ideário norte-americano, mas também por empresas transnacionais e seus produtos.

No discurso do Estado brasileiro havia a preocupação com a expansão de necessidades básicas tais como moradia, saúde, educação. Na prática, o que ocorria era a subordinação crescente aos interesses expansionistas norte-americanos. A idéia de progresso esteve, em diferentes intensidades, durante todo o período que antecedeu e culminou com golpe militar de 1964 no Brasil e com os demais golpes no conjunto da América Latina, associada ao conceito de segurança nacional (norte-americana) e intercontinental.

Segundo Ianni, dois elementos devem ser ressaltados no processo de penetração do imperialismo norte-americano na América Latina. O primeiro, conforme vimos anteriormente, diz respeito ao papel do Estado, que, dentre outras atribuições, assume a função de planejador político, econômico e social.

“Uma pequena ironia da experiência dos Estados Unidos no pós-guerra, tanto na Europa como nos países subdesenvolvidos, foi que os seus delegados se viram obrigados a incentivar o planejamento governamental nas áreas em que havia interesses norte-americanos. Isso não foi uma consequência de uma conspiração de partidários do *New Deal* ou socialistas, que se teriam infiltrado nas operações externas dos Estados Unidos. Isto foi uma resposta realista à natureza das sociedades em que o desenvolvimento econômico continuado foi buscado em benefício do interesse dos Estados Unidos” (W.W. Rostow apud Ianni, 1974, p. 94).

O segundo elemento se refere à criação, estimulada, a partir dos Estados Unidos, de inúmeras agências multilaterais (tanto as de caráter governamental como as constituídas por

---

<sup>15</sup> Sobre este tema, consultar Octávio Ianni, **Imperialismo na América Latina**, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

iniciativa de transnacionais) cuja atuação, apesar de intrinsecamente relacionada às ações do Estado do país dependente, mascaravam uma ação direta e interventora imperialista.

De atuação ampla e diversificada, as organizações multilaterais se converteram em um

“instrumento novo e particularmente importante para favorecer a circulação de capital, tecnologia e *know-how*, segundo os interesses das empresas e conglomerados transnacionais. Pouco a pouco difundiu-se, entre os governantes de boa parte dos países dependentes, a impressão de que a criação e multiplicação de entidades internacionais abria novas possibilidades de desenvolvimento econômico” (Ianni, 1974, p. 97).

Como parte das inúmeras agências criadas no período podemos citar o Fundo Monetário Internacional e o Banco Interamericano para Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial), ambos nascidos em 1944. Baseadas na ideologia da “interdependência das nações” ou da “harmonia dos interesses” entre norte-americanos e países dependentes, tinham por objetivo:

“reconstruir os sistemas econômicos atingidos pela guerra, nos quadros da hegemonia norte-americana; recompor e dinamizar os fluxos do comércio internacional; reorganizar e estabilizar os sistemas financeiros mundial e nacionais, com base no *dollar*; abrir novas fronteiras para investimentos isolados, associados e combinados nos países dependentes; evitar ou controlar crises econômicas que pudessem propiciar a transição para o socialismo” (idem, p. 91).

Essa relação de dominação esteve o tempo todo mediada por inúmeras contradições que iam desde a constante tentativa de rebeldia da classe trabalhadora (apesar da repressão e do atrelamento dos organismos de representação sindical) aos distintos interesses de setores da classe dominante brasileira, muitas vezes expressos nas diferentes políticas de industrialização do país ditadas a partir da atuação do Estado, entre outros fatores. Decerto, o próprio mecanismo de desviar a atenção sobre uma política intervencionista imperialista por meio dos organismos multilaterais já era indicador de uma relação conflituosa.

No entanto, a ideologia de modernidade associada ao externo, ao modelo norte-americano de desenvolvimento, foi amplamente divulgada por meio das ações governamentais, campanhas publicitárias, programas de intercâmbio nas mais diversas áreas de atuação, alterando hábitos de consumo e referenciais da vida social. Mais que qualquer produto em particular, o que mais foi

vendido na América Latina no pós-Segunda Guerra, foi o sonho da modernidade, só alcançada a partir do que nos era exterior. Foi a condição de país subordinado e dependente e o desejo de pertencimento ao moderno, que marcou profundamente o processo de industrialização ocorrido a partir de meados da década de 1950.

## II. Anos 1950: a busca da modernidade

50 anos em 5. Essa foi a famosa promessa do presidente eleito, Juscelino Kubitschek (1956-1961), que traduzia a ansiedade de setores das classes média e dominante em recuperar os anos de atraso em relação aos países capitalistas desenvolvidos e que se materializava, em grande medida, na implantação de indústrias automobilísticas no território nacional.

Operou-se, a partir de então, uma mudança de rumos na política governamental de industrialização, que passou a adotar um perfil claro de associação ao capital estrangeiro<sup>16</sup>. Como expressão do desenvolvimento tardio do capitalismo brasileiro e da política governamental em curso, as indústrias que se pretendiam carro-chefe do desenvolvimento nacional, em sua absoluta maioria, eram monopólicas, estrangeiras e produtoras de bens de consumo duráveis.

Enquanto motor dinâmico da economia brasileira, a indústria automobilística esteve relacionada, nos anos 1950, ao sentimento de “maturidade industrial”<sup>17</sup>, modernidade, desenvolvimento, capacidade de competir no mercado capitalista internacional e se constituiu no centro do Plano de Metas de JK.

Apesar de política central no governo JK, uma confluência de fatores internos e externos, que se desenvolveram desde o governo de Getúlio Vargas, foram fundamentais na pressão pela implantação de um parque industrial nacional capitaneado pelas indústrias automotivas.

---

<sup>16</sup> O atraso tecnológico nacional remetia a um grau de dependência proporcional do capital estrangeiro. A construção de um parque industrial baseado no setor de ponta da indústria mundial equivalia a criar laços de dependência estrutural com o capital estrangeiro. "A necessidade de alto nível técnico exige a associação crescente com as organizações que monopolizam a tecnologia mais moderna nas nações de industrialização mais avançadas" (Ianni, 1975, p. 154).

<sup>17</sup> “O automóvel, o pináculo da maturidade industrial, aparecia incontestemente como símbolo do desenvolvimento” escreve Helen Shapiro sobre a política do governo Juscelino Kubitschek em *A Primeira Migração das Montadoras: 1956-1968*.

Por um lado, do ponto de vista externo, as grandes fábricas do setor satisfaziam grande parte da demanda reprimida por automóveis em seus países de origem, que havia sido formada durante a Segunda Guerra. A partir de meados da década de 1950 houve, tanto por parte das indústrias americanas como européias, um incentivo à exportação, fruto da necessidade de busca por novos mercados. Houve, conseqüentemente, uma intensificação da concorrência internacional.

Concomitantemente, o mercado brasileiro, responsável pela absorção de 25% das vendas dessas empresas na América Latina em 1955, progressivamente, fruto de problemas no balanço de pagamentos, durante a primeira metade da década, foi diminuindo as importações (Shapiro, 1997, p. 26). Por outro lado, a formação de um parque industrial foi parte das estratégias desenvolvimentistas dos governos brasileiros.

Nesse sentido, no setor automotivo, as primeiras medidas inibidoras da importação de peças datam de 1952/53 e visavam o impedimento da entrada de peças já produzidas em território nacional. Em 1953, fruto da proibição de importação de veículos montados, ocorreu a instalação de montadoras da Volkswagen, Mercedes Benz e Willys-Overland.

Segundo Shapiro, o salto de qualidade para a nacionalização da produção industrial, com destaque para o setor automotivo, ocorreu no governo JK, momento no qual a pressão governamental existente até então se converteu numa política que apontava, de maneira nítida e contundente, rumo ao fechamento do mercado nacional para as importações. Com a posse de Juscelino em 1956 e a implantação do Plano de Metas, aos poucos, ia ficando clara, para o setor automotivo, a inviabilidade da insistência no mecanismo de produção anterior (idem, p. 28-32).

Para as indústrias transnacionais restava, então, a difícil decisão de não se submeter às regras e, conseqüentemente, ver escapar entre os dedos a possibilidade de se firmar num mercado em expansão e localizado geograficamente de maneira estratégica para o conjunto da América Latina.

As metas para o setor, que previam, ao final de 5 anos, a nacionalização de 90 a 95%<sup>18</sup> da produção, definida e supervisionada pelo GEIA (Grupo Executivo para a Indústria Automotiva)<sup>19</sup>,

---

<sup>18</sup> Até entrarem em vigor as medidas que previam a nacionalização da produção, "os veículos eram importados com kits completos (CKD) ou parcialmente desmontados (SKD) e remontados no país por subsidiárias estrangeiras ou ainda por empresas nacionais licenciadas" (Shapiro, 1997, p.23).

eram acompanhadas de medidas protecionistas do mercado interno e de amplos incentivos financeiros que variavam de acordo com o momento de adesão ao programa. Segundo Ianni,

“Em realidade, as facilidades concedidas a investidores estrangeiros não implicavam apenas na ‘desnacionalização’. Envolveram a internacionalização crescente da economia nacional. Mais ainda, implicavam num padrão de aplicações de capitais que nem sempre era conveniente ao ‘equilíbrio’ e funcionamento da economia brasileira” (1975, p. 161).

Do ponto de vista estratégico, “esperava-se que a indústria automotiva desempenhasse o papel de setor líder, dada sua capacidade de atrair capital externo e tecnologia e de gerar um sistema articulado de produção” (Shapiro, 1997, p. 35).

O Estado brasileiro, com suas ações mediadas pelas características do mercado internacional, foi, portanto, mais uma vez, elemento fundamental do processo de industrialização do país. Desde os anos 1940, em particular, vinham-se, paulatinamente, a partir da ação do Estado, construindo as condições objetivas e subjetivas que permitiram a chegada das indústrias transnacionais.

Se por um lado se investiu nas indústrias de base, gerando o mínimo de infra-estrutura necessária ao desenvolvimento industrial, por outro se mantinha sob relativo controle os organismos de representação da classe trabalhadora, num emaranhado que interligava repressão às lutas e à organização da classe, atrelamento da estrutura sindical ao Estado e legislação trabalhista. Com isso,

“os capitais estrangeiros investidos aqui, através das multinacionais, traziam o padrão fordista de gestão do trabalho e encontravam um ambiente extremamente fértil para sua aplicação. Em especial contavam com condições em que as lutas dos operários estavam totalmente limitadas pelo tipo de estrutura sindical atrelada ao Estado e, portanto, com reduzida capacidade de mobilização e resistência. Era com base nisso, inclusive, que Kubitscheck podia propagandear seu Plano de Metas no exterior, na busca de investimentos, quando ressaltava a ‘paz social’ aqui existente” (Druck, 2001, p. 57).

---

<sup>19</sup> GEIA: órgão governamental responsável pelas metas e acompanhamento da nacionalização da produção de veículos no território nacional.

Mais que o chamariz da “paz social”<sup>20</sup> relatada por JK em sua peregrinação desenvolvimentista pelo mundo, havia, no país, na segunda metade da década de 1950, um clima de euforia embalado pela correria em implementar a industrialização (que obedecia aos prazos estabelecidos pelo GEIA), por índices de inflação que apesar de crescentes, mesclavam-se aos também crescentes indicadores de crescimento econômico e de produtividade das empresas automobilísticas. Os dados relativos à produtividade que remetem ao alto grau de intensificação do trabalho, evidentemente envolvendo toda a cadeia produtiva, são fornecidos por Negro:

“(…) a produção automobilística entre 1957 e 1962 avolumar-se-ia em termos expressivos, impactantes mesmo. Ao ter sido capaz em 1959 de ir além do triplo do seu volume inicial de produção (1957), e do sêxtuplo em 1962 (com referência à mesma base inicial de 1957), as empresas davam saltos notáveis tais como o de 1960 (quase 37 mil unidades a mais que 1959) e de 1962 (45 mil unidades a mais que 1961) perfazendo uma média anual de acréscimo produtivo de 32,13 mil unidades” (1994, p. 78-79).

Apesar do intenso ritmo de trabalho, um emprego nas grandes fábricas automobilísticas constituía parte de um desejo de pertencimento à modernidade. Desejo este que, afora todo o clima desenvolvimentista, se assentava em razões bastante objetivas: salários mais altos, política de benefícios inexistente até então no Brasil (tais como restaurante nas dependências da fábrica, transporte, assistência médica etc.), somadas à não-exigência, na grande maioria dos casos, de qualificação profissional, eram (e em diferente proporção continuam a sê-lo até hoje) diferenciais. Como contrapartida, a submissão a um intenso ritmo de trabalho, acrescido de um forte esquema disciplinar<sup>21</sup>, cuja expressão aparentemente tola é a designação de *feitor* ou *capataz*, aplicada ao chefe, comum no meio metalúrgico do ABC até recentemente.

---

<sup>20</sup> O que não significa a inexistência de movimentos contestatórios / greves, conforme as realizadas pelos operários paulistas nos anos de 1953 (greve dos 300 mil), 1957 e 1963 (a greve dos 700 mil), citadas por Negro (1994, p.105).

<sup>21</sup> Como parte das reivindicações que impulsionaram a greve geral metalúrgica de 1980 encontra-se a de "presença sindical na fábrica e controle das chefias pelos trabalhadores" materializando uma "clara manifestação de repúdio à cotidianidade fabril, ao despotismo e à opressão do capital, encarnada na figura daqueles que controlam e fiscalizam a superexploração do trabalho (...)" (Antunes, 1992, p. 67 e 94).

### III. O ABC paulista, em particular São Bernardo do Campo

Em função de sua localização geográfica, a região do ABC<sup>22</sup>, em particular São Bernardo do Campo, que liga São Paulo à cidade portuária de Santos, recebeu durante a segunda metade do século XX a maioria das indústrias automobilísticas. A cidade, que em 1950 contava com 45 mil habitantes (Longo, 2003, p. 44), na segunda metade desta década, já contava com uma base metalúrgica de quase 40 mil operários (Oliva e Rainho, 1987, p. 86).

Em 1962, a indústria automobilística e de autopeças era responsável pelo emprego de 55% da força de trabalho da cidade. Nos anos 70 o crescimento populacional do município foi de 9% ao ano. (Longo, 2003, p. 48/52). Ainda nessa década, uma única indústria, a Volkswagen, empregava cerca de 40 mil trabalhadores.

Mas quem era e de onde vinha essa gente? Eram, na maioria<sup>23</sup>, nordestinos, vindos das áreas rurais. Faziam parte de um fluxo migratório iniciado nos anos 1940, fruto da industrialização/urbanização do país, momento no qual a população urbana brasileira equivalia a 31,2% do seu total. Nas décadas posteriores essa relação sofreu drásticas alterações, proporcionando, nos anos 1970, uma inversão entre população rural e urbana, conforme quadro abaixo:

Ano	Pop. Rural (%)	Pop. Urbana (%)
1940	68.8	31.2
1950	63.84	36.16
1960	55.33	44.67
1970	44.08	55.92
1980	32.41	67.59
1991	24.41	75.59
2000	18.75	81.25

Fonte: IBGE, Pnad 2000.

<sup>22</sup> A região que ficou comumente denominada de ABC, em referência às iniciais do nome de três das cidades que a compunham até os anos 1950, é formada atualmente, fruto de desmembramentos ocorridos a partir da década seguinte, por sete cidades. São elas: Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

<sup>23</sup> Parte da força de trabalho especializada, segundo Longo, veio da Europa (2002, p. 47).

Os migrantes chegavam a São Paulo buscando melhores condições de vida, incentivados pelo governo. Boa parte dos que vieram foi parar no que havia de mais desenvolvido e moderno na indústria: as grandes fábricas metalúrgicas automobilísticas do ABC.

Houve, portanto, nesse momento, um novo fluxo de formação da classe operária brasileira, que apesar de conviver e mesclar-se ao exército proletário formado na primeira metade do século XX, tinha características próprias e uma configuração particularizada pela grande concentração fabril da região.

Parte do reflexo desse crescimento abrupto do operariado metalúrgico concretizou-se na criação da Associação Profissional dos Trabalhadores na Indústria Metalúrgica e de Material Elétrico de São Bernardo do Campo e Diadema<sup>24</sup>, em 12 de maio de 1959, que no mesmo ano se converteria no Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Metalúrgica e de Material Elétrico de São Bernardo do Campo e Diadema, atualmente conhecido como Sindicato dos Metalúrgicos do ABC<sup>25</sup>.

Nos anos que se seguiram à criação do Sindicato, por várias vezes, a concentração operária criada no ABC deu sinais de mobilização. A idéia de grandes ambientes fabris, típicos do modelo baseado no fordismo/taylorismo, nos quais o capital pudesse ter controle, em todos os sentidos, do processo produtivo e da classe trabalhadora, já sinalizava contradições: a concentração operária também coletivizava experiências e sofrimentos, fazendo assim emergir os primeiros sinais do nascimento de uma poderosa consciência de classe<sup>26</sup>.

As campanhas salariais<sup>27</sup> de 1961, 1962 e 1963, já contavam, segundo Oliva e Rainho, com participação expressiva da categoria, culminando em conquistas sem a necessidade de decretação de greve (1987, p. 104-105).

Vale salientar também que os recordes de produção alcançados ano a ano pela indústria automobilística no período que vai de 1957 a 1962 e o clima político do país, favoreciam o

---

<sup>24</sup> Várias fontes apontam também como motivação para o desmembramento do sindicato de Santo André e conseqüente fundação do de São Bernardo, uma linha do PCB em aumentar sua base de sustentação na Federação Metalúrgica a partir do controle de uma entidade a mais. Sobre o assunto, consultar Oliva / Rainho e Negro.

<sup>25</sup> Apesar de constar em seu nome as iniciais das três cidades do ABC (São André, São Bernardo do Campo e São Caetano), o sindicato, atualmente, abrange apenas as cidades de SBC e Diadema.

<sup>26</sup> Consciência de classe não no sentido de uma consciência do papel histórico atribuído por Marx à classe operária, mas no sentido de reconhecer-se enquanto sujeito coletivo, explorado.

<sup>27</sup> Além da participação nas campanhas salariais os trabalhadores do ABC tiveram participação em outras lutas, de âmbito nacional, como as passeatas contra a carestia.

fechamento de acordos, às vezes, contemplando integralmente o índice de reposição reivindicado – como no caso de 1961. Segundo Longo,

“O município produzia de tudo no início dos anos 60 e diversificava o seu comércio também. Enquanto em São Bernardo, no período de 1962/1965, o setor industrial apresentava crescimento médio anual de 7,2%, a média nacional era de 0,15%” (Longo, 2003, p. 50).

Em 1964, um mês antes do golpe militar, como parte de uma mobilização encaminhada desde a Federação dos Metalúrgicos do Estado de São Paulo, que envolvia 220 mil trabalhadores ligados a 30 sindicatos localizados no ABC e interior de São Paulo, foi decretada uma greve com 3 dias de duração e que conquistou mais que o dobro (90%) da proposta de reposição salarial inicial da patronal (41,35%) (Oliva e Rainho, 1987, p. 105).

Com o golpe militar, ainda em 31/03/64, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema foi invadido (idem, p. 126). Os militares pressentiam o potencial de mobilização de uma cidade com tão alta concentração operária.

#### **IV. Golpe de 1964 e interesses em jogo**

Os anos 1960 reservaram instabilidades para a política norte-americana no continente latino-americano. O modelo de desenvolvimento econômico baseado na crescente internacionalização das economias começava a demonstrar limitações. Segundo Ianni, fortaleceram-se na região espaços para a formação de políticas desenvolvimentistas, embaladas por uma forte e crescente pressão popular, que visavam proteger as economias nacionais<sup>28</sup> “da penetração não-controlada do capital e da tecnologia estrangeiros” (1974, p. 69).

“O nacionalismo econômico e a política externa independente, adotados de modo conjugado em certos países, como na Argentina, Brasil, México e Peru, em ocasiões várias e descontínuas, revelam

---

<sup>28</sup> A exemplo podem ser citadas as experiências da *Declaración de Bogotá* (de 16/08/1966); o Pacto Andino, envolvendo Chile, Bolívia, Colômbia, Equador e Peru (1969) e a Decisión n.º 24, “por meio da qual os países do Pacto Andino estabelecem um regime comum de tratamento dos capitais estrangeiros, bem como marcas, patentes e preferências” (Ianni, 1974, p. 69 e 70).

o empenho de alguns governantes em completar a emancipação política pela realização da emancipação econômica. Este tem sido o contexto em que se constituíram governos populistas interessados em aumentar a autonomia nacional, na esfera das decisões econômicas, e impulsionar a ação do Estado no sentido de favorecer a emergência do capitalismo nacional (idem, p. 67).

Como parte do clima de instabilidade política, como já citado anteriormente, entrou em cena, desde 1959, a experiência da Revolução Cubana. Sob a lógica da hegemonia norte-americana, essa experiência foi considerada como a materialização da “ameaça do comunismo internacional” no continente e convertia-se em elemento a mais para “justificar” a repressão constante aos movimentos sociais latino-americanos.

No Brasil, o clima de instabilidade também era um fato. Os anos do governo de João Goulart (1961-1964) foram marcados pela crise econômica, herdada em grande medida do governo Kubitschek, e pela constante pressão popular (Fausto, 2004, p. 440). Segundo os indicadores econômicos, a população convivia com uma inflação que dos 50% em 1962 saltou para 75% em 1963, com estimativa de atingir os 140% em 1964. A renda *per capita* entrou em declínio. A arrecadação do governo era deficitária. As greves dobraram de um ano para o outro: de 154 em 1962 a 302 em 1963<sup>29</sup>. Os atos contra a carestia ocorriam nos diversos cantos do país. A pressão pelas reformas de base aumentava dia a dia na mesma proporção que a reação contrária, configurando, de maneira cada vez mais clara, a existência de pelo menos duas estratégias de desenvolvimento para o país, expressas por meio de grandes manifestações de rua. Ganhava força a idéia da necessidade de uma forma de desenvolvimento alternativa, que fosse contra a crescente relação de dependência (econômica, política e cultural) com a América do Norte.

É como parte desse processo que no Brasil as lutas se intensificaram e, em convergência com a política de conciliação do PCB, foram incorporadas à pauta do movimento reivindicações de caráter reformista-nacionalista: reformas de base (agrária, urbana, eleitoral etc.), medidas de proteção do país frente à entrada descontrolada do capital estrangeiro, ampliação do papel do Estado na economia etc. De fundo, permanecia, por parte do PCB, a visão de unidade com a burguesia nacional e uma política de não deixar que as lutas dos trabalhadores avançassem no

---

<sup>29</sup> Para os indicadores econômicos e números relativos às greves nos referidos anos, Elio Gaspari, **A Ditadura Envergonhada**, São Paulo, Cia. das Letras, 2002, p. 48.

sentido de questionar o poder institucionalizado, conforme expresso na fala de Rolando Fratti, dirigente do partido na região do ABC, sobre a experiência do partido com as manifestações contra a carestia, ocorridas naquele período:

“Tivemos uma grande luta contra a carestia em 1962, foi uma proposta do PCB e teve êxito. Depois o PCB se assustou com esse troço e não repetiu, porque era para fazer anualmente. Em São Bernardo e Santo André houve passeata, comício, o diabo. Mas o que aconteceu? Na Zona Norte do Rio de Janeiro, o povinho já vinha com tanto ódio, que invadiu casas comerciais e liquidou alguns comerciantes, os mais odiados, os mais careiros, foi uma verdadeira insurreição que houve em toda a Baixada. Houve tentativas em Recife e em outros lugares, mas a direção se assustou com essa brincadeira e cancelou a comemoração desse dia. Você vê uma palavra de ordem justa ao que leva?” (Oliva, 1987, p. 100).

Na área rural o clima também era tenso: péssimas condições de trabalho, enfrentamento entre trabalhadores e latifundiários, assassinato de lideranças rurais. Nenhuma das conquistas dos trabalhadores urbanos havia sido estendida aos do campo. Os acordos entre os setores burgueses, industrial e agrário, haviam mantido intacta a estrutura social no campo, assentada no grande latifúndio e na mais completa ausência de direitos para os trabalhadores.

A luta pela reforma agrária estava, portanto, na ordem do dia, assim como a defesa da extensão dos direitos dos trabalhadores da cidade para os da área rural. Duas organizações expressaram essa luta: as Ligas Camponesas (que já vinham atuando desde a década de 1950) e a Contag (Confederação dos Trabalhadores da Agricultura), fundada em dezembro de 1963, sob a direção do PCB e setores de esquerda da Igreja Católica (Fausto, 2004, p. 444-445) (Toledo, 1993, p. 73-79).

Mas não era só a classe trabalhadora urbana e rural que crescia e se organizava. Uma poderosa classe média, beneficiada pela política de industrialização em andamento no país, baseada na produção de bens de consumo duráveis nos anos que antecederam ao governo João Goulart, também se mobilizava e participava atentamente do debate político sobre os rumos do país.

“De fato, a urbanização e a industrialização, fazem multiplicar as oportunidades de ocupação no setor de serviços, comércio, burocracia pública civil e militar etc. Em consequência, esses grupos

sociais [de classe média] tornam-se importantes nas manobras políticas realizadas por determinados setores da classe dominante. (...) Ambicionam a ascensão social a qualquer preço. O seu universo cultural e mental está impregnado de valores e padrões da classe dominante, os quais se difundem nos programas de televisão e cinema, nas revistas e jornais (Ianni, 1975, p. 131).

A mais forte ilustração do engajamento político, conservador, de setores da classe média no período ocorreu em São Paulo, cerca de duas semanas antes do golpe, por meio de uma manifestação que ficou conhecida como Marcha da Família com Deus, pela Liberdade. A Marcha foi uma resposta ao Ato da Central do Brasil/RJ, ocorrido em 13/03/1964, no qual a tônica dos discursos apontava para a defesa das reformas de base e de uma política de viés nacionalista (Fausto, 2004, p. 459-460).

Com o número de mobilizações crescendo a cada dia e exercendo uma pressão constante sobre o governo, o golpe foi, portanto, a saída encontrada por um setor da classe dominante nacional, apoiado nas Forças Armadas, e com adesão de boa parte da classe média, para, mais uma vez, dar um basta à constante luta dos trabalhadores.

A resistência à ação dos militares em 1964 é praticamente nula, apesar das inúmeras mobilizações e greves que a classe trabalhadora realizou nos anos que antecederam ao golpe. A razão para tal situação, apontada por alguns historiadores, estaria relacionada à ainda pouca organização de base do movimento operário. No entanto, em que pesem os problemas de organização, não podemos deixar de apontar um elemento que julgamos essencial para entender a pouca reação ao golpe: a direção do movimento, fortemente influenciada pelo PCB e pela sua política de apoio e aliança com um suposto setor progressista da burguesia nacional, fez com que os trabalhadores se tornassem reféns da classe dominante. A falta de independência de classe e o profundo atrelamento e dependência das entidades sindicais às estruturas do Estado burguês, fizeram com que, em meio ao golpe, os trabalhadores se vissem destituídos não somente de direção política própria, como de um projeto alternativo, dos trabalhadores.

Nesse sentido, o golpe de 1964 pode ser entendido como um desfecho, pela via conservadora, da disputa em curso expressa não somente durante o governo João Goulart, mas ao longo do século. Uma ação de retomada do modelo de desenvolvimento que marcou de maneira mais clara o governo de Juscelino Kubitschek, combinada com uma forte ofensiva político-ideológica sustentada a partir do ambiente externo, por meio da Guerra Fria, de combate a uma

suposta ameaça comunista, visando “restaurar a integridade e a integração dos poderes político e econômico, parcialmente dissociados nos últimos anos de vigência da democracia populista” (Ianni, 1975, p. 151).

Portanto, da mesma maneira que a intensa repressão desencadeada na primeira metade do século foi utilizada como mecanismo fundamental para o processo de acumulação do capital levado a cabo por Vargas e, mesmo que baseado em diretrizes distintas, por Juscelino Kubitschek, o golpe de 1964 foi a saída do capital não só para estabelecer um maior controle sobre os conflitos sociais, mas também para retomar o padrão de acumulação.

Para tal se promoveu, fruto das particularidades de uma economia capitalista dependente, mais uma vez, uma política de *gestão da produção e da vida* baseada no “binômio expansão econômica e autocracia” (Antunes, 1992, p. 121), reordenando a economia para um projeto de internacionalização.

No Brasil, ao longo dos anos que culminaram com o golpe de 1964, nos quais foram raros os momentos de possibilidade da participação popular, o “papel ativo no mercado se reserva a apenas dois protagonistas: o capital e o Estado” (Viana, 1976, p. 207).

Nesse sentido, o “compromisso” entre capital e trabalho no Brasil, na maior parte do tempo, em que pese os mecanismos de persuasão utilizados pela classe dominante, esteve muito mais sustentado a partir da repressão direta às ações de contestação do capital, do que ao consentimento propriamente dito. No caso brasileiro,

“Enquanto parcelas do proletariado do capitalismo avançado. europeu e norte-americano. suscetíveis à aristocratização do trabalho, têm uma gênese histórica que possibilita, objetiva e subjetivamente, a vigência duradoura de uma contingência reformista, quando se remete à concretude do proletariado do Terceiro Mundo, cujo cotidiano é marcado pela *superexploração* do trabalho, tem-se que sua ação, quando pautada por uma contingência reformista, o faz muito mais por uma aquisição *circunstancial* do que por *gênese histórica*. (Antunes, 1992, p. 147)”.

Foi, portanto, no ambiente de intensa repressão e superexploração instaurado a partir do golpe militar de 1964 que foram construídas as bases objetivas e subjetivas para a explosão das greves operárias que marcaram o final da década de 1970.

## V. As greves de 1978/79/80 e o nascimento do *novo sindicalismo*

A greve metalúrgica que, em maio de 1978, começou a partir da Scania se constituiu no salto de qualidade de um longo processo de resistência que se desenvolveu durante os anos mais duros da ditadura militar. Nesse período, foram diversos os operativos<sup>30</sup> desencadeados pelos trabalhadores que tinham por objetivo a interrupção ou diminuição do ritmo do trabalho, indicando um alto grau de tensão social que, apesar de toda a repressão e, na maioria das vezes, da falta de amparo na direção sindical, insistia em se manifestar.

Ao final da década de 1970, com os níveis de exploração atingindo patamares insuportáveis e com o fim do período denominado “milagre econômico”, o movimento grevista eclodiu, rompendo a barreira da legalidade.

Enquanto processo social que marcou profundamente a organização sindical e política da classe trabalhadora, em âmbito nacional, nas décadas seguintes (embora sofrendo sensíveis transformações ao longo dos anos), é necessário salientarmos algumas particularidades da resistência operária no ABC que desembocaram nas mobilizações de 1978-80 que, no nosso entendimento, retardaram inclusive o projeto de reestruturação da produção iniciada a partir de meados dos anos 1980.

Houve uma conjunção de fatores que tornaram o movimento nascido a partir daqueles anos, particular. Foram eles:

- a) Apesar dos elementos do padrão fordista/taylorista de produção se encontrarem presentes, desde a primeira metade do século XX, não só no pensamento da classe dominante, mas também na forma de produzir da indústria no Brasil, sua consolidação ocorreu a partir da instalação das modernas indústrias automobilísticas na região do ABC paulista na década de 1950.

No período aberto a partir de 1964, em particular no pós-1968, às altas taxas de extração de mais-trabalho obtidas por meio da combinação entre intensidade do trabalho e

---

<sup>30</sup> Operativos descrito detalhadamente por Celso Frederico em *A Vanguarda Operária*.

prolongamento da jornada<sup>31</sup>, somaram-se medidas governamentais facilitadoras da rotatividade da força de trabalho, arrocho e repressão. Segundo Antunes,

“(...) o regime de estabilidade foi substituído pelo FGTS, que possibilitou uma taxa de *turn over* intensa dentro das fábricas, com conseqüente rebaixamento dos níveis salariais da força de trabalho. A Lei n.º 4.330, que regulamentou o direito de greve, impôs tamanhas restrições que praticamente impediu a deflagração de greve. Inúmeros sindicatos sofreram intervenção e perderam o potencial reivindicatório, uma vez que o Estado efetivou-se como responsável pela definição dos índices de aumentos salariais” (1992, p. 106).

Dessa maneira, acirraram-se as contradições de classe de maneira proporcionalmente intensa. Sob o véu da modernidade, as grandes fábricas automobilísticas escondiam e ampliavam ainda mais as condições de exploração de seus trabalhadores, desencadeando situações dramáticas.

A dramaticidade do clima que mesclava exploração, repressão e tensão existente dentro da maior dessas fábricas, instalada na região do ABC, mesmo que muitas vezes se expressasse por meio de atitudes individuais na relação do trabalhador com sua chefia direta, consta dos relatos obtidos por Celso Frederico em sua pesquisa.

*“Enquanto isso [antes de se atingir as condições para uma ação coletiva] vão ocorrendo explosões individuais. Um dos casos mais sinistros é o de um rapaz que foi transferido para uma seção e tava querendo aumento, e o aumento começou a demorar muito, e ele com problemas pessoais em casa. Um belo dia ele não agüentou, pegou uma barra de ferro e deu na cabeça do feitor dele. Ele estava fora de si: saiu correndo dentro da fundição e se atirou dentro de um forno a mais de oitocentos graus. (...) Eu fui depois do acontecido lá: tava um cheiro de carne humana no ar (...). Numa outra ala uma pessoa pegou uma barra de ferro, meteu na máquina e depois caiu duro de tique nervoso, de ataque de nervos. Quantas pessoas não vão para o INPS por causa dos nervos! O sistema de trabalho, a constância do trabalho repetitivo, a produção exigida, que é muito grande, tudo isso leva a um esgotamento total dos nervos que leva a esses atos” (1979, p. 63).*

<sup>31</sup> Segundo pesquisa realizada por Humphrey, citada por Antunes, "a jornada semanal de cinco dias atingiu, à época do 'milagre', o *quantum* de 56 horas (...)" (1992, p. 145).

Segundo o autor, muitas foram as formas de resistência que antecederam à eclosão das greves de 1978-79. No caso das fábricas automobilísticas essas formas são reflexos também de “situações de tensão social em que a classe operária não dispõe de canais eficientes para se manifestar” (idem, p. 71). Ao final dos anos 1970, com o fim do “milagre econômico”, a panela de pressão explodiu.

A estrutura extremamente fechada das grandes fábricas, para muitos, só deixava transparecer uma imagem construída da modernidade sempre associada ao progresso, ao desenvolvimento, às relações harmoniosas entre capital e trabalho. Quanto aos trabalhadores, estes gozariam de condições de trabalho muito superiores às anteriores e estariam apenas interessados em aproveitá-las ao máximo.

No entanto, a explosão do movimento grevista de 1978/79 trouxe à tona a essência das relações camufladas sob o véu da modernidade, expressas também no trecho da matéria abaixo, publicada pelo jornal **O Estado de S. Paulo**, em 29/01/1979:

“Se legalmente, para efeitos de aposentadoria, a velhice chega após os 60 anos, no ABC, especialmente entre os operários do setor metalúrgico, a chamada terceira idade é antecipada: dos 840 sócios da Associação dos Aposentados Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, 530 interromperam suas atividades profissionais antes dos 50 anos, por invalidez. Os 310 restantes se aposentaram por tempo de serviço. ‘Neurose, pressão alta acompanhada de derrame cerebral e moléstias da coluna vertebral são as doenças profissionais responsáveis pela maior parte das aposentadorias por invalidez’. O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano do Sul, João Lins Pereira, exemplifica com o caso de um operário que, depois de várias tentativas, conseguiu sua aposentadoria por neurose pelo serviço. ‘Adoecia ao se aproximar dos portões da fábrica. Consultou especialistas, fez tratamentos para os nervos, sem resultados. Afinal, foi descoberta a causa: trabalhou mais de cinco anos na empresa, sem folga e sem férias, fazendo de duas a quatro horas extras por dia’”.

- b) O grande contingente de trabalhadores rurais que migrou compondo o novo fluxo de formação da classe operária brasileira foi redimensionado individual e coletivamente a partir do espaço fabril e urbano.

“O florescimento desse novo segmento proletário dá, também, qualidade nova àquele que o originou: o migrante, egresso das regiões mais atrasadas e que, ao inserir-se nos marcos da fábrica monopolizada, assume sua face autenticamente proletária, de ser social moldado pelo mundo industrial. Por isso, torna-se inútil – porque insuficiente – querer diagnosticar a ação da indústria automobilística pela sua dimensão individual, de migrante que visualiza e vislumbra sua trajetória rural-urbana como realização de sua ascensão social. Tudo isso é fenomênico e mascara o substancialmente novo, qual seja, que a realidade industrial transforma o ser que migra, cuja consciência até então moldada pelo contexto agrário e pela crença no *self-made-man*, pela ‘solução individual’, e que agora se depara com o mundo fabril, cada vez mais propulsor de ações coletivas” (Antunes, 1992, p. 161).

Para além do universo fabril propriamente dito, o trabalhador também se relaciona cotidianamente com um universo urbano moldado a partir da esfera produtiva. Além de todos os apelos ao consumo que a sociedade do século XX imprime em nossas vidas, a região do ABC, com suas cidades redimensionadas a partir da chegada das grandes fábricas concentradas espacialmente, reflete de maneira particular o prolongamento do ritmo produtivo fabril na vida cotidiana. A vida fora da fábrica é quase que um prolongamento da vida no seu interior. Materializada nas privações de tempo, de dinheiro e de liberdade, é uma vida moldada pela e para a produção e o consumo. E nesse sentido que a vida real reinventa objetiva e subjetivamente cada homem e mulher que sai da área rural rumo ao encontro da modernidade da cidade industrializada.

Além disso, há, desde o local de trabalho, uma política que visa o envolvimento do trabalhador e sua família no universo da fábrica e vice-versa<sup>32</sup>. Para o operário, empresa e família devem se converter, do ponto de vista subjetivo, num *continuum* no qual a vida aparenta depender da fábrica, e não o inverso. Sua submissão ao capital é garantia de emprego, de sustento da família, de sobrevivência.

No entanto, o emprego nas grandes fábricas do ABC sempre envolveu expectativas a mais. De inserção na modernidade e de melhores condições de trabalho e vida. E é esse talvez

---

<sup>32</sup> Muitas vezes, o pouco tempo do trabalhador para o lazer é gozado a partir de atividades promovidas pela própria empresa, tais como festas, campeonatos esportivos etc. Estes mecanismos de persuasão se aprofundarão nos anos posteriores por razões que veremos adiante.

um dos fatores que fez com que o grau de *rebeldia do trabalho*<sup>33</sup> fosse proporcional às expectativas despertadas e, conseqüentemente, frustradas na brutal dureza do dia-a-dia, particularmente após o fim do período conhecido como “milagre econômico”, quando o poder de compra rapidamente se corroeu.

Nesse sentido, a concentração operária, sob as condições de existência impostas pelo ritmo e organização da produção na indústria automobilística no ABC, sustentada na política de arrocho e de repressão da ditadura militar, foi impulsionadora da formação de uma forte consciência de classe gestada a partir da coletivização de angústias, sofrimentos e frustrações vivenciadas em particular no espaço fabril, mas também no urbano<sup>34</sup>. As contradições de classe se acirraram de tal maneira que desencadearam um irromper espontâneo e radicalizado de uma luta operária em gestação desde os anos anteriores.

- c) A direção sindical que se projetou do ABC para o país, de fato, se construiu a partir do processo de mobilização no qual, em primeiro momento, foi literalmente obrigada a intervir. A radicalização do movimento, fruto da intensidade das contradições que o geraram, não cedeu espaços para uma política assentada na conciliação de classes (Antunes, 1992), (Frederico, 1979).

Na porta de fábricas como a Volkswagen, durante a greve de 1979, em meio à presença de muitos policiais, seguranças da fábrica e sob intensa chuva, o discurso de um piqueteiro expressava essa radicalização. Conforme a reportagem da *Folha de S. Paulo*,

“Uma roda se forma rapidamente para ouvir palavras inflamadas de um homem de 40 anos. olhos fundos, rugas enormes, mãos pesadas e grandes:

– Nós precisamos levar isto até o fim. A gente não deve temer a polícia, nem temer ninguém. Quem faz esta nação é a força operária, é o homem e a mulher das fábricas, os que moram nos subúrbios,

<sup>33</sup> Termo utilizado por Ricardo Antunes

<sup>34</sup> Segundo Celso Frederico, as “diferentes expressões de consciência” operária podem ser percebidas, no universo fabril, ao longo do período de repressão, por meio de diversas manifestações de resistência que convivem entre si. Estas vão desde o conflito individual com as chefias às diferentes formas de sabotagem da produção, abaixo-assinados, diminuição intencional do ritmo de trabalho e paralisações espontâneas de curta duração. Como o próprio autor salienta, não há uma linha evolutiva das ações. Elas podem variar em número de ocorrências, intensidade e grau de organização de acordo com o momento, “com o agravamento das condições de vida e erosão salarial”, mas todas se encontram presentes, em maior ou menor grau, ao longo dos anos de maior repressão, até mesmo as curtas paralisações (rapidamente desmontadas pela fábrica) (1979, p. 113).

nas vilas sem luz, sem água. Nos barracos sem comida. Somos nós que construímos tudo e que temos direito a uma parcela nos grandes lucros de um patrão que, quase sempre, nem é brasileiro. A gente ainda trabalha para os estrangeiros, as grandes indústrias multinacionais que consomem todos os lucros. Por isso é que o Brasil não vai pra frente.

É aplaudido, diante dos policiais do choque...” (18/03/1979).

Vale salientar que a direção sindical que se viu à frente das greves do ABC, em essência, era a mesma que esteve à frente do Sindicato nos anos da ditadura militar. A composição da direção modificou-se a partir da troca de um ou outro membro da diretoria, mas não de maneira qualitativa. Não ocorreu na região do ABC o fenômeno existente país a fora durante os anos 1980 de formação de oposições sindicais para derrubada dos pelegos. Na verdade, a força dos acontecimentos da região e a maneira pela qual se generalizaram para as mais diversas categorias é que foi essencial para a existência do movimento das oposições sindicais, a derrubada dos pelegos e a retomada dos sindicatos.

Houve, nesse sentido, uma ruptura entre a prática das direções existentes no pré-1964 e as que se viram à frente do movimento grevista de 1978/79. Segundo Welmovick, no período que antecedeu ao golpe de 1964,

“Os trabalhadores chegaram a avançar em sua organização, em particular no início da década de 60, a questionar parcialmente a ordem legal constituída, tanto em relação à questão das greves, quanto à estrutura sindical, como quando se montaram os organismos intersindicais, como o Pacto de Unidade e Ação (PUA), o Fórum Sindical de Debates (FSD), e em particular o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT), mas esse questionamento não chegou a romper totalmente com a estrutura vigente, nem a organizar uma alternativa independente dos trabalhadores, pois suas principais lideranças estavam comprometidas com o esquema das alianças de classe típicas do populismo” (1999, p.37).

Por um lado, no período anterior ao golpe militar, as lideranças dos trabalhadores, em grande parte ligadas ou influenciadas pelo PCB (Partido Comunista Brasileiro), balizavam sua política a partir de uma análise que apontava para a necessidade de uma ampla frente com setores burgueses, considerados “progressistas”. Por outro, a que surge ao final dos anos

1970, se constituiu a partir de uma base de trabalhadores que via na independência de classe condição essencial para lutar e conquistar direitos.

O reflexo político-organizativo da situação aberta pelas mobilizações do final dos anos 1970 início dos 1980 se concretizou na fundação do Partido dos Trabalhadores (1980)<sup>35</sup>, da Central Única dos Trabalhadores (1983), no nascimento de inúmeras oposições sindicais nas mais diversas categorias do país afora (durante toda a década de 1980 e visando à derrubada dos antigos pelegos), culminado, em 2002, com a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva para a presidência do país.

É evidente que todo esse processo não ocorreu de maneira linear. Houve um verdadeiro abismo<sup>36</sup> entre as propostas defendidas nos congressos de fundação do Partido dos Trabalhadores e da CUT (só para citarmos as duas principais experiências político-organizativas da década de 1980 que materializam o norte de atuação do movimento que explodiu ao final dos anos 1970), e o programa que elegeu Lula presidente. A ruptura com a prática político-sindical dos anos 1980, no entanto, para ser compreendida, precisa ser contextualizada não somente nas transformações ocorridas em âmbito mundial, ainda na década de 1980, mas também nos seus reflexos nacionais no decorrer da década seguinte, assim como na maneira pela qual as direções do movimento passaram a responder aos novos desafios colocados para o mundo do trabalho.

## **VI. Neoliberalismo e reestruturação da produção no Brasil**

No início da década de 1990 no Brasil ocorreu a posse do primeiro presidente eleito com o voto direto após o longo período de ditadura militar aberto em 1964. Embalada pelos discursos de “modernização” amplamente disseminados pelos meios de comunicação de massa brasileiros, a

---

<sup>35</sup> A proposta de fundação do Partido dos Trabalhadores foi apresentada pela delegação do Sindicato dos Metalúrgicos de Santo André e aprovada no IX Congresso Estadual dos Metalúrgicos de São Paulo, ocorrido em Lins, em janeiro de 1979.

<sup>36</sup> Do programa de fundação do PT constavam itens como a defesa de um Governo dos Trabalhadores e o não-pagamento da dívida externa.

candidatura e o breve mandato do presidente Fernando Collor se encaixava perfeitamente nos projetos neoliberais já em curso em vários países do mundo desde a década anterior.

A idéia de “modernizar” o País, largamente defendida naqueles anos, encontrava sua fiel equivalência nas medidas de “abertura comercial”, “privatização”, “quebra do monopólio estatal”, “competitividade” e “reestruturação do parque industrial”.

A base ideológica do programa liberal, hegemônica no Brasil nos anos 1990, operava sobre três grandes linhas convergentes de interpretação da crise econômica expressa na década anterior: incapacidade do Estado de financiar o desenvolvimento sustentado da economia nacional fruto do crescente déficit público gerado pela má gestão dos recursos, sobrecarregando o setor privado de impostos; perda da capacidade da economia do país em atrair investimentos externos; existência de regras protecionistas geradoras de uma economia fechada, cujas empresas se encontravam defasadas tecnologicamente e sem capacidade competitiva no mercado internacional (Benjamin, 1997, p. 71 e 72).

O impacto dessas avaliações, repetitivamente divulgadas pelos meios de comunicação de massa, auxiliou de maneira decisiva para a construção de uma *imagem do real* na qual a estrutura do Estado, “paquidérmica”, “deficitária” e “corrompida”, figurava como principal responsável pela crise, sendo urgente desmontá-la abrindo espaço para o mercado.

No entanto, apesar de dar o pontapé inicial aos chamados “ajustes”, o mandato de Collor, envolto em denúncias de corrupção, durou pouco. Em dezembro de 1992, após intensas mobilizações de rua, seu *impeachment* foi votado pelo Congresso Nacional.

As principais medidas liberalizantes, portanto, só se acentuaram sob a gestão de seu vice, Itamar Franco, assumindo impacto particular nos dois mandatos presidenciais subseqüentes de Fernando Henrique Cardoso que, a partir de 1995, deu andamento às medidas macroeconômicas que ficaram conhecidas como *Plano Real*<sup>37</sup>.

Sob a regência das metas do FMI e do Banco Mundial<sup>38</sup>, as medidas que passaram a ser adotadas no Brasil, em essência, não diferiam das já aplicadas ou em curso nos demais países

---

<sup>37</sup> Os primeiros passos, dados ainda em 1994, constituíram a denominada *primeira fase* do Plano Real, cujo sustentáculo principal foi, por um lado, a desindexação salarial e, por outro, a equivalência entre dólar e real e, conseqüentemente, a abertura comercial, que também pretendia funcionar como mecanismo de controle dos preços/inflação. Na época, à frente do Ministério da Fazenda estava Fernando Henrique Cardoso.

<sup>38</sup> Na visão do BM (Banco Mundial), são condições essenciais para viabilização da “política de ajustes”: a combinação entre credibilidade do governo que se propõe a levar a cabo as medidas e a simultaneidade e rapidez na

latino-americanos e, de modo geral, nos de economia dependente. Correspondentes às necessidades da atual fase acumulação do capital, centravam-se na reforma do Estado (controle do *déficit* público, privatizações, alteração do sistema previdenciário, flexibilização da legislação trabalhista etc.), abertura comercial progressiva e reestruturação do parque industrial, indo ao encontro, por um lado, com o processo que ficou conhecido como *globalização da economia* e, por outro, de forma interligada, com o “controle” da economia desses países, visando garantir remessas de dinheiro para o pagamento dos juros da dívida externa.

No decorrer da década, o resultado prático do chamado “ajuste” brasileiro não tardou a ser sentido pelo conjunto da sociedade e, em particular, pela *classe-que-vive-do-trabalho*<sup>39</sup>.

Os efeitos de tais medidas no Brasil foram diversos. Vão desde a diminuição da presença direta do Estado em setores essenciais da economia nacional como eletricidade, água e esgoto, mineração siderurgia e bancos, abrindo novos campos de atuação para a iniciativa privada, à queda nos investimentos nas áreas sociais, amarrados pela Lei de Responsabilidade Fiscal<sup>40</sup>.

Do ponto de vista do “enxugamento” do patrimônio do Estado, segundo o IBGE, o saldo da década de 1990 e dos dois primeiros anos da década posterior, considerando-se a esfera federal, estadual e municipal (somente as capitais), foi de 165 empresas privatizadas<sup>41</sup>. Segundo a mesma pesquisa, se considerados apenas os gastos das estatais federais com folha de pagamento, houve redução de 12,9% da despesa total aferida em 1997, para apenas 3,5% em 2002 (Soares, **Folha de S. Paulo**, 21/12/2004, Caderno Dinheiro, p. B8).

---

aplicação da política de “ajustes”; abrangência das medidas, que vão desde a desindexação salarial às reformas institucionais propriamente ditas. Segundo o BM, “quanto mais agressivo e amplo for o pacote de reformas, mais confiáveis serão as intenções do governo e mais acentuada a mudança na expectativa e comportamento do público”. Ainda segundo a instituição, é importante a obtenção do apoio dos setores organizados dos trabalhadores, por meio da política de pacto social que deve, preferencialmente, promover a negociação descentralizada evitando o “conflito entre os ajustamentos coordenados de salários decorrentes dos pactos sociais e a grande necessidade de relativa flexibilidade do salário e redistribuição da mão-de-obra durante a reestruturação” (Banco Mundial, 1995, p. 116-117).

<sup>39</sup> Expressão utilizada por Ricardo Antunes que visa apreender, a partir das mudanças operadas no universo do trabalho no decorrer dos anos 1980-90 a “totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho tendo como núcleo *central* os trabalhadores *produtivos* (...)” (Antunes, 2000, p. 102).

<sup>40</sup> Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000, que discute a alocação de recursos no orçamento público e que em seu artigo 19 estipula limites de gastos com folha de pagamento no setor público em 50% do orçamento no caso da esfera federal e 60% para as esferas estaduais e municipais. A versão anterior da Lei de Responsabilidade Fiscal, que ficou conhecida como Lei Rita Camata, dos anos 1990, também limitava os gastos com folha de pagamento em 60% do total do orçamento público.

<sup>41</sup> Segundo a pesquisa do IBGE, 75% das empresas foram privatizadas nos anos 1997, 1998 e 1999.

Quanto às estatais sobreviventes, desde o decorrer dos anos 1990 até hoje, seus recursos financeiros passaram a ser administrados, cada vez mais, visando à composição do conhecido superávit primário das finanças públicas, crescentemente comprometidas com o pagamento dos juros da dívida externa.

Outro “esforço” empreendido com base no ideário neoliberal diz respeito tanto à reforma previdenciária em andamento desde o governo de Fernando Henrique Cardoso e aprofundada sob a gestão de Luiz Inácio Lula da Silva, como a trabalhista, também em andamento no decorrer da década de 1990 e em pauta no atual governo vinculada à reforma sindical. Ambas atacam diretamente conquistas dos trabalhadores.

A primeira, além de alterar as regras para aposentadoria, aumentar índices de contribuição e taxar trabalhadores inativos, atingiu ainda de maneira incisiva os funcionários do serviço público, em sua maioria, não-regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), retirando-lhes, dentre outros direitos, o da aposentadoria integral.

A outra, com foco voltado para a flexibilização da legislação trabalhista e atuando de forma concomitante à intensificação do processo de reestruturação produtiva, tem auxiliado de maneira particular na alteração das relações de trabalho e no perfil do conjunto da classe trabalhadora brasileira, instaurando um processo qualitativo de precarização do trabalho.

Em estágio bastante avançado, a reforma trabalhista iniciada no decorrer dos anos 1990, facilitada pelo fim da estabilidade no emprego e instituição do FGTS em 1966, durante o governo militar, já logrou a flexibilização dos contratos de trabalho, da jornada e da remuneração dos trabalhadores. Avançou ainda na institucionalização de categorias de trabalho não-remunerado, voluntárias, ou de setores que, apesar de remunerados, não gozam dos benefícios trabalhistas como é o caso dos cooperados<sup>42</sup>.

Uma das primeiras medidas<sup>43</sup> da década data do governo Itamar Franco. Um acréscimo ao artigo 442 da CLT, regulamentou a atividade cooperada destituindo-a de vínculo empregatício tanto entre a cooperativa e seus sócios como entre os cooperados e tomadores de serviço. Além do impulso à terceirização de serviços, a brecha legal para que o setor público e a iniciativa

---

<sup>42</sup> A institucionalização do cooperativismo, escapando à lógica de gestão dos trabalhadores, tem sido utilizada em grande medida como forma de precarização do trabalho e instrumento de terceirização de atividades tanto no setor público como privado.

<sup>43</sup> Lei 8.949, de 9 de dezembro de 1994, cinco anos depois ampliada pela Lei 9.867, de 10/11/1999, “que dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas Sociais”.

privada passassem a contratar trabalhadores sem as devidas responsabilidades trabalhistas começou a vigorar.

No entanto, foi durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com ênfase no último ano de seu primeiro mandato, que se operaram as alterações mais significativas rumo a uma ainda maior precarização das relações de trabalho no país, muitas vezes visando legalizar situações já correntes. É desse período a lei que amplia significativamente as possibilidades de contrato por tempo determinado e estabelece o Banco de Horas, medida que já integrava acordos coletivos como o assinado entre a Volkswagen e os Sindicatos dos Metalúrgicos do ABC e de Taubaté desde janeiro de 1996, dois anos antes do convencionado pela legislação<sup>44</sup>.

Concomitante ao *boom* das ONGs (Organizações Não-Governamentais), no mesmo ano, em 1998, a legislação passou a prever ainda a modalidade de trabalho “voluntário”<sup>45</sup>, amplamente utilizado nos serviços públicos, na maioria das vezes mascarando a ausência do Estado nas áreas sociais e a crescente falta trabalhadores concursados fruto do processo de “enxugamento” do Estado.

Outra face do processo de precarização do trabalho ocorreu ainda com a institucionalização, em 1998, da jornada parcial de trabalho (25 horas por semana), que acabou também funcionando como um mecanismo de redução dos pisos salariais das categorias. Estabeleceu-se ainda a possibilidade, por parte do empregador, de suspensão do contrato de trabalho de seus empregados por um período de dois a cinco meses<sup>46</sup>.

Dessa forma, por meio de constantes alterações na legislação trabalhista que, muitas vezes, passaram despercebidas pela sociedade, o Estado foi construindo o arcabouço jurídico que visava legalizar o processo de precarização do trabalho já em curso no Brasil.

As conseqüências, no terreno do trabalho, também impulsionadas pelo desemprego estrutural ampliado pela reestruturação do setor produtivo, transparecem nas estatísticas oficiais.

---

<sup>44</sup> Lei 9.601, de 21 de janeiro de 1998.

<sup>45</sup> Três anos mais tarde, em 2001, salientando os laços entre as reformas desenvolvidas no Brasil e os projetos em curso no mundo, a ONU (Organização das Nações Unidas) promoveu o Ano Internacional do Voluntário. Para além dos desejos pessoais de solidariedade, o trabalho voluntário, incentivado pelo governo e setores empresariais, em momentos de altos índices de desemprego como os observados na década de 1990, em alguns casos acaba sendo motivado pela esperança de setores da classe trabalhadora de se reinserir no mercado de trabalho.

<sup>46</sup> A Medida Provisória 1.709, de 06/08/1998, institui o trabalho em tempo parcial. A Medida Provisória 1.879-12, de 29/06/1999, que também trata do trabalho parcial, possibilita a suspensão do contrato de trabalho por período de dois a cinco meses.

Mesmo em momentos nos quais ocorreu um leve aumento dos níveis de ocupação, como observado entre 2001 e 2002, com os índices de desemprego variando respectivamente de 9,4 para 9,2, conforme apontado pelo IBGE, o movimento aconteceu embasado a partir do aumento de atividades “não-remuneradas ou com renda inferior a um salário mínimo” (**Folha de S. Paulo**, 11/10/2003, Caderno Brasil, p. A5).

Em consonância com a tendência assinalada pelas pesquisas do IBGE para os anos de 2001 e 2002, uma outra pesquisa, realizada pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) com base nos dados do Censo Demográfico de 2000, apontou para a existência de 38,1 milhões de trabalhadores no mercado informal de trabalho<sup>47</sup>. Isso significa que, na virada do século XX, o emprego formal, em retração, já se constituía em forma de contratação minoritária da força de trabalho considerada ocupada no Brasil, cujo universo na época era composto por 65,62 milhões de pessoas (Fernandes, **Folha de S. Paulo**, 08/02/2004, Caderno Dinheiro, p. B3). Reflete também o flagrante desrespeito às regras de contratação ainda existentes, mesmo que já bastante flexibilizadas, sem que haja qualquer ação governamental efetiva no sentido de coibi-lo.

A questão da expansão da informalidade remete ainda a uma outra face da precarização do trabalho: a das baixas remunerações. No período compreendido entre setembro de 2002 ao mesmo mês de 2003,

“O rendimento dos trabalhadores por conta própria caiu 19,8% (...). Já no caso dos com-carteira, o recuo foi de 12,3%. Os sem-carteira, que historicamente sempre tiveram salários mais baixos, registraram perda menor: 3,7%. De acordo com o IBGE, a remuneração deles é tão baixa – às vezes inferior a um salário mínimo – que não existe muito espaço para a queda” (Cf. **Folha de S. Paulo**, 05/11/2003, Caderno Dinheiro. B10).

Apesar de não ser composta apenas por trabalhadores considerados integrantes do mercado informal, outra categoria fortemente relacionada às baixas remunerações e, conseqüentemente, a este mercado, é a dos sub-ocupados. Segundo o IBGE<sup>48</sup>, em dezembro de

<sup>47</sup> O dado de 58,1% foi obtido considerando o nível mais amplo da pesquisa, que considera também o emprego doméstico com carteira assinada e o trabalhador que trabalha por conta e recolhe para a Previdência (idem).

<sup>48</sup> São considerados pelo IBGE sub-ocupados os trabalhadores que apesar de estarem disponíveis para exercerem jornadas de trabalho de pelo menos 40 horas semanais, trabalham menos. No setor formal essa modalidade de contrato de trabalho parcial, como vimos anteriormente, foi instituída a partir de 1999. Na pesquisa mencionada o

2003, 83,3% dos trabalhadores nessa condição se encontravam na informalidade, tendo em sua composição majoritária as mulheres (59,4%) (Cf. Soares, **Folha de S. Paulo**, 08/02/2004, Caderno Dinheiro, p. B1).

Os indicadores socioeconômicos suscitam ainda diversas questões relevantes que têm sido objeto de debate. Uma delas diz respeito ao papel que a informalidade e a precariedade do trabalho assumem frente à mundialização da economia e à reestruturação da produção. Aparentemente desarticuladas, as esferas do trabalho formal e informal, assim como todas as variantes nelas inseridas (trabalho voluntário, parcial, cooperado, terceirizado, ou ainda os elevados índices de desemprego) articulam-se assumindo peso particular na era da acumulação flexível. O Banco Mundial explicita essa relação:

“É essencial que os mercados de trabalho sejam adaptáveis (...). O aumento da flexibilidade desse tipo de mercado (...) é essencial em todas as regiões do mundo que estão passando por grandes reformas. (...) Na América Latina, no Oriente Médio e no norte da África, numerosos regulamentos restritivos impedem o ajustamento da mão-de-obra. Muitas das necessárias reformas imporão dispensa, uma vez, de grande número de trabalhadores ou a liberalização de mercados complementares, especialmente o mercado de habitação. Mas as reformas mais importantes implicam a eliminação de restrições à mobilidade da mão-de-obra e à flexibilidade dos salários, bem como o rompimento entre os serviços sociais e os contratos de trabalho” (Banco Mundial, 1995, p. 124).

Corroborando com a visão do Banco, o *World Economic Outlook*, relatório do FMI publicado em abril de 2004, “qualifica como ‘esclerosadas’ as leis trabalhistas de muitos países” e “chega a apontar os sindicatos como os responsáveis pelo desemprego<sup>49</sup>, à medida que lutam por direitos e salários maiores para seus membros, em detrimento do resto do mercado”. Integra ainda o relatório uma recomendação para que os países da América Latina promovam uma “nova rodada de redução nas tarifas de importação e uma liberalização do maior do comércio” (Cf. **Folha de S. Paulo**, 04/04/2003, Caderno Dinheiro, p. B3).

---

universo dos “informais” sub-ocupados era composto em 2003 por 17,8% de trabalhadores domésticos, 21,6% de empregados sem carteira e 43,9% pelos que trabalham por “conta própria” (Cf. Soares, **Folha de S. Paulo**, 08/02/2004, Caderno Dinheiro, p. B 1).

<sup>49</sup> A idéia de desemprego do relatório evidentemente não está relacionada aos não-incluídos no mercado formal. Nos últimos anos emprego e ocupação vêm se tornando denominações dotadas de equivalência.

Dessa forma, para além de uma tendência atípica, conjuntural, o crescimento da “informalidade” e do conjunto das formas de precarização do trabalho em detrimento das relações formais anteriormente conhecidas, compõe os novos arranjos de assalariamento da economia capitalista mundializada (Antunes, 2000) (Beynon, 2002) (Martins, 28/03/1996) (Tavares, 2002).

O sentido do trabalho “por conta própria”, que em 2000 no Brasil já abrangia 23,8% do universo total de “ocupados” e 43,9% dos informais<sup>50</sup>, antes identificado majoritariamente aos chamados profissionais liberais ou aos pequenos empreendedores empresariais, sofreu profundas alterações no decorrer da década de 1990. Sua atual composição reflete o deslocamento, característico das novas formas de organização e gestão da produção, de amplos segmentos da classe trabalhadora, antes diretamente ligados à esfera produtiva, para atividades no setor de serviços, denominadas na linguagem jurídica e empresarial de *atividades-meio*, e também intrinsecamente relacionadas ao fenômeno das terceirizações<sup>51</sup>.

Operou-se, na verdade, um rearranjo espacial e estrutural do trabalho, efetuado com base na diminuição do núcleo produtivo da classe em contraposição à sua ampliação e fragmentação no universo das atividades improdutivas, largamente terceirizadas, apoiadas na intensificação da exploração do trabalho (Antunes, 2000), cujos traços mais profundos podem ser nitidamente identificados nos países de economia dependente.

Este é o caso ainda do trabalho feminino, fortemente identificado com as baixas remunerações, sub-ocupação e informalidade. Como parte de uma tendência observada mundialmente, opera-se uma crescente participação da força de trabalho das mulheres no mercado de trabalho. Em 1990 o universo dos considerados ocupados pelo IBGE era composto 38% de mulheres. Em 2002 o índice passou a ser de 42,1% (Cf. Soares, **Folha de S. Paulo**, Caderno Dinheiro, 18/11/2002, p.B1). No entanto, considerando-se o recorte que indica os integrantes de atividades por tempo parcial e informal, em 2003, as mulheres já abrangiam 59,4%

---

<sup>50</sup> De acordo com a pesquisa realizada pela UFRJ com base no Censo Demográfico do IBGE de 2000 (Cf. Fernandes, **Folha de S. Paulo**, 08/02/2004, p. B 3).

<sup>51</sup> No *ranking* de mercados terceirizados, segundo a empresa de consultoria Datamonitor, o Brasil só perde para os Estados Unidos e o Reino Unido. No entanto, a tendência longe de ter atingido seu ponto alto, deve, segundo a consultoria, se aprofundar nos próximos anos com o processo denominado no meio empresarial de “*offshore outsourcing*” que consiste na transferência de parte dos serviços de grandes grupos empresariais para países nos quais a força de trabalho seja mais barata. Na modalidade “doméstica” ou externa, segundo Garttner, outra consultoria internacional especializada no ramo, as duas formas de terceirização devem crescer “a uma taxa média anual de 9,8% na América Latina. O percentual será maior que a expansão de 13,8% a ser registrada na Ásia, mas superior à média mundial, de 7,9%” (Cf. Fraga, **Folha de S. Paulo**, 31/10/2004, Caderno Dinheiro. B4).

deste universo (Cf. Soares, **Folha de S. Paulo**, 08/02/2004, Caderno Dinheiro, p. B1). Os dados da pesquisa vêm ao encontro da análise na qual o aumento da inserção das mulheres no mercado de diversos países vem operado-se fundamentalmente em setores nos quais o trabalho se concretiza predominantemente nas suas formas reconhecidas como menos qualificadas (do ponto de vista da inserção de tecnologia avançada) e mais precarizadas (piores condições de trabalho e renda) (Antunes, 1999) (Hirata, 2002).

Outra questão que se evidencia na apreciação das mudanças ocorridas no universo do trabalho no Brasil, também observadas por diversos estudos em diferentes países, é a de que o processo de reestruturação da produção, ampliação do setor de serviços e todas as formas de flexibilização do trabalho decorrentes, longe de proporcionarem bem-estar para a classe trabalhadora, têm se convertido em experiência muitas vezes traumática, conforme nos apontou Beynon, em suas pesquisas (2002, p. 12). O tempo livre, muitas vezes proporcionado pelo trabalho em tempo parcial, ou mesmo a tão festejada flexibilidade proporcionada pelo trabalho no universo doméstico, para citarmos apenas dois exemplos, na maioria dos casos encontra equivalência na progressiva deteriorização das condições de vida.

“Vista de uma perspectiva puramente técnica e material, a produtividade suscitada pela terceira revolução industrial permitiria de fato que a humanidade aplicasse apenas uma parcela relativamente pequena de seu tempo em produção agrária e industrial, a fim de se ocupar principalmente com formação, educação, assistência, medicina, cultura etc. A primeira parte desse programa se cumpre: um número cada vez menor de pessoas é empregado no setor primário e no secundário. Mas a segunda parte fracassa: a reestruturação dos recursos humanos no setor terciário não é pensável em termos capitalistas (Kurz, 16/11/2003).

A teia tecida pelas relações de produção capitalista e sua lógica de obtenção de lucratividade não reconhecem fronteiras, penetrando em todas as esferas da vida social.

## CAPÍTULO III

### O MICROCOSMO DA MUDANÇA

#### I. Indústria automobilística e Grupo Volkswagen no Brasil

A Volkswagen é uma empresa de origem alemã que incorpora as seguintes marcas: VW, Seat, Skoda, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini e Volkswagen Comerciais (ônibus e caminhões). O Grupo, atualmente, conta com 45 fábricas distribuídas em 19 países<sup>52</sup>, empregando em torno de 320 mil trabalhadores<sup>53</sup>. Em 1999, passou a ocupar o terceiro lugar no *ranking* da produção mundial de veículos, posição anteriormente ocupada pela Toyota. Em 2002 comercializou 4,984 milhões de veículos no globo, número que lhe garante uma fatia de 12,1% do mercado mundial de carros de passageiros<sup>54</sup>.

Na Europa ocupa o lugar de maior fabricante de veículos, sendo responsável pela produção e comercialização de 25% dos carros do lado ocidental do continente (VW, *Management Meeting*, dez. 1998, p. 18.).

Na América Latina conta com unidades fabris instaladas na Argentina, no México e no Brasil. As unidades brasileiras ocupam o segundo lugar em importância no grupo mundial, ficando atrás apenas da matriz, na Alemanha.

---

<sup>52</sup> As fábricas do Grupo VW estão instaladas no México, no Brasil, na Argentina, na Bélgica, na Polônia, na Alemanha, na Itália, em Portugal, na Espanha, no Reino Unido, na República Tcheca, na República da Eslováquia, na Bósnia, na Hungria, na África do Sul, na China e na Índia. O Grupo conta ainda com Plantas independentes, associadas (espécie de *joint ventures* que produzem o produto VW) em Taiwan (T4), Tailândia (Audi A6 e Passat), Ucrânia (Skoda, Passat e Bora). Fonte da informação: assessoria de imprensa da VW, em entrevista por telefone, em 03/12/2004. Além dos países acima mencionados, encontra-se em fase de instalação uma unidade fabril no Irã.

<sup>53</sup> Para a informação sobre a quantidade de funcionários ligados ao Grupo mundial, número de veículos comercializados e fatia do mercado global: 1953-2003 - Volkswagen 50 anos, 2003, p. 27-28.

<sup>54</sup> Para informação sobre a terceira colocação no *ranking* mundial de produção de veículos, a fonte utilizada foi o seguinte documento: VW, *Management Meeting*, dez. 1998, p. 18.

Responsável pela primeira fábrica da empresa no exterior, a Volkswagen do Brasil instalou-se no país em março de 1953, incentivada pela política de industrialização do governo local e, particularmente, por fatores relacionados à concorrência internacional. Segundo a empresa,

“a história oficial da Volkswagen do Brasil [na verdade] começou em 1949, quando pesquisas internacionais indicaram o mercado latino-americano como o mais promissor para a produção e venda de automóveis naqueles tempos. Dentro do continente, o Brasil foi indicado como o melhor lugar para receber a primeira fábrica da marca fora da Alemanha” (VW, 2003, p. 7).

Suas atividades, inicialmente realizadas na capital paulista “em um pequeno armazém alugado na rua do Manifesto”, no Ipiranga (*idem*), primeiramente se limitavam à montagem de automóveis com base em *kits* recebidos do exterior<sup>55</sup>. A partir de 1956, durante o governo de Juscelino Kubitschek, com a progressiva proibição da importação de peças para montagem de automóveis e com os conseqüentes investimentos no setor, foram iniciadas as obras para a construção da fábrica situada em São Bernardo do Campo/SP, que ficou conhecida como Planta Anchieta, por sua localização à beira da rodovia com o mesmo nome.

Apesar de estar em operação desde 1957, a unidade Anchieta foi oficialmente inaugurada em 18/11/1959. Na ocasião, em seu discurso, o presidente Juscelino Kubitschek indicou a importância que o setor vinha assumindo para a economia nacional ao anunciar que “a renda obtida por meio da indústria automobilística já superava a do café” (Assis, 1996, p. 32).

A solenidade de inauguração, marcada também pelo entusiasmo por parte do governo, comemorava ainda o começo da fabricação dos tão almeçados carros de passeio. Desde janeiro daquele ano iniciara-se a produção do *fusca*, cujo índice de nacionalização atingia, naquele momento, os 54% (*idem*).

Esse modelo de carro, que ficou eternizado no imaginário da população brasileira, além simbolizar o desenvolvimento da produção industrial majoritariamente nacional, inaugurou um

---

<sup>55</sup> Esses *kits* poderiam ser de dois tipos: os CKDs, que eram *kits* completos, e os SKDs, *kits* parcialmente desmontados. A indústria brasileira de autopeças no Brasil, durante o período que antecede ao governo JK, já produzia cerca de 30% das peças necessárias para a montagem dos automóveis, no entanto, eram “em sua maioria acessórios, como baterias e velas de ignição que não exigiam a mesma sofisticação tecnológica e o mesmo nível de investimento empregado, por exemplo, na estampagem ou fabricação de motores” (Shapiro, 1997, p. 23).

tipo de automóvel que a partir dos anos 1990 passou a ser denominado “popular”, convertendo-se em objeto de desejo de grande parte da população e em um dos signos do ingresso do país na “era da modernidade”.

“No primeiro ano de produção o fusca vendeu 8.406 unidades e, a partir de 1962, já era o grande líder do mercado com um total de 31.014 unidades. No dia 4 de julho de 1967 a empresa festejava a produção de 500 mil veículos Volkswagen brasileiros” (Assis, 1996, p. 36).

Nos anos 1970, novamente incentivada pela política econômica, desta vez, do governo militar, a fábrica brasileira passou a operar também como pólo para exportação de veículos<sup>56</sup>. Segundo Assis, ao final da década “um total de 380 mil veículos completos da linha brasileira haviam sido encaminhados a 62 países de todos os continentes” (idem, p. 38).

Visando fazer frente à enorme demanda interna reprimida, assim como à do conjunto de países da região, a unidade erguida em São Bernardo do Campo foi moldada a partir de dimensões gigantescas que lhe valeram, até dez anos atrás, a denominação de *Cidade Volkswagen*. No auge de seu funcionamento com base no fordismo/taylorismo, na década de 1970, a fábrica de São Bernardo chegou a aglomerar sozinha cerca de 40 mil trabalhadores, reunidos num terreno<sup>57</sup> com dois milhões de metros quadrados, cuja área construída era de aproximadamente 1,1 milhão de metros quadrados.

Em 1976, em ritmo de expansão, mais uma unidade fabril da Volkswagen foi erguida no Brasil. De dimensões mais modestas, a planta de Taubaté, localizada no interior do estado de São Paulo, inicialmente, tinha por objetivo, segundo a empresa, aliviar a demanda da fábrica Anchieta (VW, 2003, p. 9).

Desde sua chegada ao país – com exceção do desempenho aferido para o conjunto da indústria automobilística na década de 1980, que, se comparado aos níveis dos anos anteriores, desenhou uma curva descendente nas vendas – a história da empresa foi marcada por recordes de

---

<sup>56</sup> O período conhecido como o do “milagre econômico” ficou caracterizado, dentre outros fatores, pelo crescente ingresso de capital estrangeiro e pela expansão do comércio exterior gerada por incentivos governamentais. Segundo Fausto, no período, “um dos setores mais importantes de investimento estrangeiro foi o da indústria automobilística, que liderou o crescimento industrial com taxas anuais acima de 30%” (2004, p. 485).

<sup>57</sup> Para o dado relativo ao tamanho do terreno e área construída, documentos do *Management Meeting*, South America, 1999, p. 58.

vendagem, inclusive na maior parte dos anos 1990<sup>58</sup>, período no qual já vigorava a política de abertura comercial e que coincidiu com a chegada, com ênfase para a segunda metade da década, das automobilísticas de origem asiática, em particular.

No período, o ano de 1997 foi particularmente generoso para a indústria automobilística, com a produção atingindo, segundo da Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), a marca recorde 2,069 milhões de unidades. O crescimento médio das vendas da indústria automobilística no Brasil, na fase compreendida entre 1990-1997, foi de 25% ao ano (*Management Meeting South America*, 1999, p. 27).

Em 2004, sustentado pela expansão das exportações, o número relativo às vendas bateu novo recorde histórico, atingindo a casa de 2,21 milhões de unidades (Cf. *Folha de S. Paulo*, 08/01/2005, p. B8). A diferença é que, ao contrário do momento anterior, no qual a fabricação de veículos chegou próxima à capacidade produtiva instalada das empresas do setor, atualmente, com as unidades fabris reestruturadas, mesmo com a produção batendo a casa dos 2,200 milhões de unidades, o setor atingiu somente cerca de 2/3 da capacidade produtiva de suas plantas (3,2 milhões de unidades).

No caso da Volkswagen do Brasil, a situação não difere. A ampliação da capacidade produtiva, no decorrer dos últimos dez anos, ocorreu em duas frentes. Uma delas foi a da reestruturação das plantas mais antigas, como a Anchieta (1959) e a Taubaté (1976), que apesar de terem começado simultaneamente, demandaram diferentes graus de dificuldade e tempo. O caso específico da Planta Anchieta, objeto desta pesquisa, será abordado de maneira detalhada mais adiante. Quanto à Planta Taubaté, de porte bem menor que a de São Bernardo do Campo/SP, o processo de reestruturação iniciado em 1997 já se encontra, do ponto de vista das mudanças propostas pelo projeto *Masterplan*, finalizadas<sup>59</sup>. Segundo a empresa, o nível de automação das operações na planta, atualmente, já é superior a 45%<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> A curva descendente começou a ser observada a partir de outubro de 1997, voltando a apontar movimento ascendente até agosto de 1998. Nos meses seguintes seguiu em queda que se acentuou a partir de outubro/1998, como reflexo da crise financeira mundial desencadeada a partir da Rússia. Uma das medidas que, segundo a montadora, já vinha sendo adotada para reversão do quadro foi o lançamento de novos produtos. São eles: 2.º semestre 1998 - Golf A4, VW Van. 1999 - AB9 3.ª Geração (Gol e Parati), Sharan, Beetle, Bora, Polo Classic 1.0L (*Management Meeting*, dez. 1998, p. 25-35).

<sup>59</sup> *Masterplan* é a denominação dada pela empresa para o projeto que deu impulso às primeiras modificações realizadas na manufatura visando reestruturar as plantas Anchieta e Taubaté. É evidente que, se partimos do pressuposto de que as mudanças na forma de gerir e organizar a produção faz parte de uma necessidade constante do

A outra frente de atuação, em consonância com a tendência de descentralização e especialização da produção, observada no conjunto das empresas do setor, foi a da abertura, na segunda metade dos anos 1990, de mais três unidades fabris já organizadas com base nas inovações de gestão da produção em experimento mundialmente.

### Os anos 1990 e a nova configuração do setor automobilístico

O movimento observado na indústria automobilística mundial, durante as décadas de 1980 e 1990, do qual a Volkswagen é parte, além de contemplar o processo de fusões e aquisições de novas marcas<sup>61</sup>, expressou-se na descentralização crescente das plantas produtivas com inauguração de novas unidades já adequadas às novas formas de gestão da produção na busca por ocupar espaços no mercado e visando, ainda, o barateamento dos custos com força de trabalho.

No território brasileiro tal movimento teve um duplo reflexo. Um deles diz respeito à chegada de novas automobilísticas. Outro está relacionado à intensificação da descentralização das plantas produtivas de empresas já instalados no Brasil desde a primeira migração das montadoras para o país, ocorrida nas décadas de 1950/60. Seguindo o curso das empresas recém-chegadas ao território nacional, estas também vêm optando, na maioria das vezes, por localidades de pouca ou nenhuma tradição industrial e sindical, na busca por uma classe trabalhadora menos organizada e com patamar salarial inferior ao das regiões de grande concentração fabril e operária. Segundo a Anfavea, do total de 48 fábricas existentes atualmente no Brasil, 22 delas foram inauguradas a partir de 1997 (Anfavea *apud* Silva, **O Estado de S. Paulo**, 07/06/2004, Caderno Economia, p. B5).

---

capital para manter seus níveis de lucratividade, a idéia de um processo de reestruturação finalizado é aqui apontada somente enquanto cumprimento de metas propostas para um determinado período.

<sup>60</sup> Informação obtida junto ao representante da empresa durante a visita à fábrica, sr. Horst, em 08/09/2004.

<sup>61</sup> O processo de fusão e de incorporação de outras empresas, além de motivado pela necessidade das empresas de fazerem frente ao processo de acirramento da concorrência mundial no setor facilitando a presença do grupo automobilístico nos diversos continentes do planeta, também visa atrair consumidores que anteriormente não se identificavam com a marca principal da companhia. No caso da Volkswagen, a aquisição de marcas associadas a um público mais sofisticado, como a italiana Lamborguini, por exemplo, tem por objetivo ocupar novos segmentos do mercado mundial consumidor.

Nesse sentido, as instalações industriais que, em 1990, estavam concentradas no eixo São Paulo-Minas Gerais, que detinha 99,3%<sup>62</sup> da produção de veículos, em 2003 incorporaram a participação expressiva de outros estados: Paraná, com 7,6% da produção; Bahia, com 7,5%; Rio Grande do Sul, com 6,6%; Rio de Janeiro, com 4,01%; Goiás, com 0,8%. São Paulo e Minas Gerais, apesar de ainda deterem a maior parcela da produção, passaram a concentrar, respectivamente, 53,3% e 20,1% das instalações (idem)<sup>63</sup>.

Mais uma característica importante do recente processo de migração e descentralização das montadoras no Brasil diz respeito ao fato de que o mesmo ocorreu na contramão dos projetos governamentais de industrialização levados a cabo nos anos 1950/60. Se o primeiro fluxo de montadoras se sustentava, dentre outros fatores, na acentuada nacionalização da produção de peças, proporcionando a criação de um parque industrial fornecedor nacional, o atual fluxo acentuou, nos anos 1990, seu oposto: a crescente importação de peças de fornecedores internacionais (*global sourcing*) concomitantemente ao fechamento fábricas de autopeças ou da drástica diminuição da participação de capital nacional nessas indústrias.

Como exemplo disso, observe-se o índice de participação do capital estrangeiro nas empresas de autopeças que, em 1994, era de 48,1%, passou para 60,01% em 1997, aproximando-se dos 68% em 1998 (VW, *Management Meeting*, dez. 1998, p. 66).

Outro dado significativo dessa situação é o do valor de peças importadas por veículo produzido entre 1989 e 1997. No último ano da década de 1980 o valor médio de peças importadas por veículo equivalia a 699 dólares. Em 1997, este valor já havia crescido cerca de 180%, chegando aos 1.953 dólares (VW apud Anfavea, *Management Meeting*, dez. 1998, p. 68).

Na raiz das mudanças na configuração da indústria automobilística no Brasil no decorrer dos anos 1990, do ponto de vista dos fatores internos, devemos ainda considerar, mais uma vez, o impacto da política governamental para o setor que, na maioria do tempo, esteve relacionada aos incentivos fiscais.

---

<sup>62</sup> Os outros 0,7% pertenciam, em 1990, ao Paraná (0,5) e Rio Grande do Sul (0,2%) (Anfavea apud Silva, *O Estado de S. Paulo*, 07/06/2004, Caderno Economia, p. B5).

<sup>63</sup> Apesar da tendência à descentralização da produção industrial não ser uma particularidade do setor automotivo, segundo o IBGE, a participação do estado de São Paulo neste ramo da economia caiu de 49,2%, em 1996, para 42%, em 2002 (Brandão Júnior, 05/07/2004, p. B12).

As primeiras medidas de estímulo fiscal da década datam dos acordos da Câmara Setorial Automotiva<sup>64</sup>, firmados nos anos de 1992 e 1993 entre governo, setores do movimento sindical e entidades representativas do empresariado do segmento. No primeiro acordo tanto o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) como o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) foi reduzido na ordem de 6%. Em 1993, para a maioria dos modelos, uma nova redução de 6% incidiu sobre o IPI, enquanto o ICMS foi mantido no patamar do acordo anterior (exceto no caso dos tratores, em que houve redução)<sup>65</sup>.

Uma nova diminuição do IPI foi obtida no ano de 1993. Dessa vez, fruto de negociação direta entre governo federal e montadoras, a alíquota para uma modalidade de carro denominada de *popular* baixou de 8% para 0,1%, voltando somente em março de 1995 ao patamar de 8%<sup>66</sup>. Segundo Bedê, “como resultado dos Acordos de 92 e 93 e da concessão de benefícios adicionais aos veículos *populares*, a indústria automobilística vivenciou um verdadeiro *boom* de crescimento” (1997, p. 369), que, conforme já apontado anteriormente, tem seu ápice no ano de 1997 quando a venda de veículos atingiu a marca de 2,069 milhões de unidades comercializadas. Entre 1993 e 1998, a participação dos carros populares na venda total de automóveis no mercado nacional aumentou 155%, variando, respectivamente, de 28,4% para 72,7% (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC/Subseção DIEESE, mar. 2000, p. 04).

Aparentemente, de forma contraditória, o *boom* de crescimento no setor ocorreu justamente durante o período no qual o país se encontrava submetido à política de abertura

<sup>64</sup> Como contrapartida fundamental do acordo, as montadoras se comprometiam com a manutenção dos níveis de emprego existentes em 27/03/1992 (no primeiro acordo – mar./1992) e ampliação de mais 4 mil postos de trabalho (no segundo acordo – fev./1993). O total de postos a serem criados no conjunto da cadeia nos dois anos subseqüentes (1993-1995) ao acordo somava 90 mil (Bedê, 1997, p. 366 e 368). No entanto, no que diz respeito à ampliação dos postos de trabalho, não somente houve o descumprimento da meta de sua criação como redução dos já existentes, conforme aponta Andréa Galvão: “se se considera apenas o período de vivência do acordo automotivo, isto é, de 1992 a 1995, observa-se uma diminuição de 3,02% postos em toda a base metalúrgica [ABC Paulista], contra a redução de 7,73% na indústria automobilística (1996, p. 118).

<sup>65</sup> Acordo 1992: IPI – de 20 para 14% automóveis até 1000 cc; de 37 para 31% automóveis até 100 HP; de 42 para 36% automóveis com mais de 100 HP; de 16 para 10% comerciais leves (gas. e álcool). Redução do ICMS: de 18 para 12% automóveis e comerciais leves; idem para caminhões e ônibus.

Acordo de 1993: IPI – de 14 para 8% automóveis até 1000 cc; de 31 para 25% automóveis até 100 HP; de 36 para 30% automóveis com mais de 100 HP; de 10 para 8% comerciais leves (gas. e álcool). Redução do ICMS: Manutenção da alíquota de 12% para automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus. Redução de 8,8 para 7% para tratores (Bedê, 1997, p. 368).

<sup>66</sup> É desse período que data a solicitação do então presidente Itamar Franco para que a Volkswagen voltasse a produzir o popular *fusca*. A empresa retomou a produção, porém o antigo modelo não conseguiu emplacar mais nos gostos da população que começava a conviver com carros com desenhos mais modernos.

comercial. A alíquota para a importação de veículos que em 1990 era de 85% visando proteger a fabricação interna, caiu ano a ano, atingindo o patamar de 20% em 1994 (CNM-CUT- DIEESE, 2001, p. 23). Quanto à participação de veículos importados no mercado interno, houve a variação de 0,2% em 1990 para 21,3% em 1995 (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC/Subseção DIEESE, março/2000, p. 06).

No entanto, ao mesmo tempo em que nos primeiros anos da década de 1990 o governo fez com que as alíquotas de importação para veículos caíssem impulsionando a entrada no mercado dos carros importados, a partir de dezembro 1995 por meio de uma Medida Provisória, regulamentou também a importação peças, componentes e “equipamentos associados à fabricação de veículos”. Além disso, a partir de setembro do ano seguinte criou alíquotas de importação de veículos decrescentes, ano a ano que, para as empresas automobilísticas já estabelecidas no Brasil, eram cerca de 50% menores. No caso da importação de autopeças, estabeleceu o caminho oposto: tarifas de 4,8% em 1996 que cresceram progressivamente até atingir seu dobro em 1999 (Posthuma, 1997, p. 404-405).

Enfim, a sinalização estava dada: as empresas automobilísticas que já estavam no país haviam ganhado tempo para se prepararem para a abertura comercial (mesmo com ela já em curso), podendo se valer inclusive da importação de máquinas e peças mais baratas e tecnologicamente mais desenvolvidas no competitivo mercado mundial. O caminho também estava aberto para novos fabricantes. Em ambos os casos, além dos constantes acordos de incentivo fiscal proporcionado por quedas no IPI, as novas plantas ainda passaram a contar com descontos em impostos estaduais e municipais (além outras vantagens), fruto de uma prática para atração de investimentos que ficou conhecida como “guerra fiscal”.

É nesse marco que, ao contrário da década anterior<sup>67</sup>, os investimentos no setor se intensificaram. No caso da Volkswagen do Brasil, somados os gastos com a reestruturação das

---

<sup>67</sup> Um estudo realizado por oito sindicatos do ramo metalúrgico visando aos debates na Câmara Setorial Automobilística aponta para o pouco investimento realizado por esse setor nos anos 1980. Segundo o referido levantamento: “No período que vai de 1976 a 1982 o investimento médio anual da indústria foi de 171,1 milhões de dólares no caso de veículos e de 17,9 milhões nas autopeças, enquanto no período de 1983 a 1988, ele caiu para 31,6 e 6,5 milhões de dólares, respectivamente. Em suma, os dados demonstram que a indústria automobilística brasileira, nos referidos anos, realizou investimentos em montantes que podem ser caracterizados como mera ‘manutenção’ dos equipamentos, distanciando-se bastante dos padrões que se verificam em nível nacional” (Sindicato dos Metalúrgicos de Betim e outros, junho/1992, p. 1)

unidades antigas, somente entre os anos de 1997 a 2003, segundo a empresa, foram investidos uma média anual de 450 a 500 milhões de reais<sup>68</sup>.

Vale salientar que há ainda uma razão que, desde o primeiro fluxo das montadoras ao país, nos anos 1950, continua incentivando investimentos na região: o potencial mercado consumidor local e do conjunto do continente latino-americano. As contas, que indicam a proporção de 1,2 habitante por carro nos Estados Unidos e entre 1,6 a 2,0 nos países do continente europeu, na América Latina, no caso da Argentina especificamente, em 2001, apontavam para a proporção de 5,2 pessoas por veículo. No Brasil, dados do mesmo ano indicavam 8,6 habitantes por veículo (Anfavea, Anuário 2004, p. 146).

Apesar disso, o atual fluxo de montadoras não visa se alimentar somente do mercado interno ou mesmo latino-americano que, apesar da demanda reprimida, nem sempre consegue consumir. Projetadas para a produção de *carros mundiais*, tanto as plantas novas como as reestruturadas cada vez mais são convertidas em pólos de exportação.

No caso específico da Volkswagen, em 2002, um *ranking* entre as 250 empresas instaladas no Brasil que mais exportaram, apontou-a como a quinta colocada geral. Entre as empresas automobilísticas, a Volks obteve o primeiro lugar. Em 2003, repetiu a performance, com um aumento de 15% nas exportações, chegando próximo a um montante de um bilhão e meio de dólares em exportações (Suplemento Comercial Exporta Brasil, 15/04/2004, p. 02).

Essa tendência, segundo Paul Fleming, vem sendo também incentivada pela crescente concorrência interna gerada pela chegada das novas montadoras na década de 1990. O atual presidente da VWB afirma que:

“(...) essa é a razão de a Volks estar criando no Brasil uma plataforma exportadora muito forte. Hoje [2003] exportamos um terço de nossos carros. Em 2005, um em cada dois veículos será exportado. Nós vamos exportar 160 mil carros neste ano, o mesmo que todas as outras montadoras somadas. A capacidade ociosa chega a 40%” (Cf. entrevista à Barros, Folha de São Paulo, 16/11/2003, Caderno Dinheiro, p. B5).

---

<sup>68</sup> Informação emitida pelo presidente da VWB, Paul Fleming, em entrevista ao jornal **Folha de S. Paulo**, no dia 16/11/2003, Caderno Dinheiro, p. B5.

Corroborando com a declaração de Fleming, no caso do Grupo VWB, é possível observar que a mesma fábrica de São Carlos que produz motores para as plantas Anchieta e São José dos Pinhais, também os exporta para a Espanha. O mesmo ocorre na Planta de Resende, na qual parte da produção está destinada a abastecer, por exemplo, a nova unidade VW de caminhões no México. Não é diferente a situação em São José dos Pinhais/PR, onde a produção, além do abastecimento do mercado nacional, também se destina ao México, à Argentina, ao Chile, aos Estados Unidos e ao Canadá<sup>69</sup>. No caso da plantas Taubaté e Anchieta, dentre outros mercados, parte da produção está destinada à exportação de conjuntos CKD do Gol para a China e o Irã (*Management Meeting South America*, 1999, p. 94; *Jornal da VW*, agosto/2004, p. 7).

A adequação cada vez maior da produção aos chamados *carros mundiais* visando ao mercado inclusive de países do continente europeu e norte-americano obedece, dentre outros fatores, portanto, à lógica de diminuir uma crescente capacidade ociosa das fábricas impulsionada pelo processo de reestruturação da produção. Cresce assim o grau integração das plantas nos quatro cantos do planeta, facilitada pelas inovações no terreno das comunicações<sup>70</sup>, fazendo com que a produção, ao mesmo tempo em que se descentralize, interligue-se mundialmente, não somente no comércio de carros ou CKDs, mas também no de peças.

Amparada pelo processo de abertura comercial cada vez mais profundo entre os países de economia dependente, a proliferação das plantas traz ainda para as empresas benefícios advindos do alto grau de precarização da força de trabalho e vantagens fiscais que auxiliam o aumento dos níveis de lucratividade.

Do ponto de vista dos postos de trabalho a tendência no Brasil segue a observada nos demais países do globo. O aumento da produtividade ocorre na proporção inversa ao de postos de trabalho, conforme quadro abaixo, apesar dos inúmeros acordos assinados tanto por setores do movimento sindical como pelo governo<sup>71</sup> para manutenção dos níveis de emprego.

---

<sup>69</sup> Em São José dos Pinhais 50% da produção está destinada aos mercados consumidores do México, dos Estados Unidos e do Canadá (Carleial, Gomes Filha, Neves, 2002, p. 197)

<sup>70</sup> O Grupo Volkswagen conta, para a comunicação entre suas plantas espalhadas pelo globo, com um satélite próprio.

<sup>71</sup> Tanto o acordo de redução de IPI firmado em agosto de 1998 como o de agosto de 2003 previam como contrapartida das montadoras a manutenção do nível de emprego.

<b>TABELA 1 - PRODUTIVIDADE NAS MONTADORAS DO BRASIL</b>			
<b>Ano</b>	<b>PRODUÇÃO*</b> <b>(MIL)</b>	<b>EMPREGO</b> <b>(MIL)</b>	<b>PRODUTIVIDADE**</b> <b>(Autoveículos/trab.)</b>
1990	914.466	117.396	7,78
1991	960.219	109.428	8,77
1992	1.073.861	105.664	10,16
1993	1.391.435	106.738	13,03
1994	1.581.389	107.134	14,76
1995	1.629.008	104.614	15,57
1996	1.804.328	101.857	17,71
1997	2.069.703	104.941	19,72
1998	1.586.291	83.049	19,10
1999	1.356.714	85.100	15,94
2000	1.691.240	89.134	18,97
2001	1.817.116	84.834	21,41
2002	1.791.530	81.737	21,91
2003	1.827.038	79.153	23,08

Tabela: Luci Praun. Fonte: Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira – ANFAVEA, 2004, p. 51 e 63. \*Não se trata da capacidade produtiva, mas da quantidade efetivamente produzida. \*\*Produção dividida pelo número de empregos.

Esta é uma situação em si contraditória, já que ao mesmo tempo em que diminui progressivamente o uso de força de trabalho, ampliando a automação das plantas produtivas em busca de maiores índices de produtividade, competitividade no mercado mundial e, conseqüentemente, de lucro, o capital não pode prescindir do trabalho humano sob pena de não realizar seu ciclo de existência. Obedecendo a essa lógica de reprodução busca cada vez mais mercados de trabalho nos quais possa intensificar ao máximo possível a exploração do trabalho.

É, portanto, neste ambiente que, ano após ano, mediado pelas mudanças na economia mundial, o Brasil se converte em local privilegiado para o recebimento das novas fábricas no decorrer da década.

## II. As três novas plantas da Volkswagen do Brasil

As novas unidades produtivas abertas pela Volkswagen do Brasil na segunda metade dos anos 1990 também confirmam as tendências acima relatadas. A instalação dessas plantas, além de terem sido precedidas de estudos relativos à conveniência das condições dos municípios que se dispunham a recebê-las, também envolveram negociações que culminaram com renúncia fiscal e elevados gastos com infra-estrutura por parte do poder público, além de linhas de financiamento com juros abaixo dos praticados no mercado dentre outros<sup>72</sup>.

Outro aspecto do movimento realizado pela VWB diz respeito à descentralização da produção, antes bastante concentrada na Planta Anchieta<sup>73</sup>. As novas plantas seguem também a tendência de fuga dos grandes centros industriais nos quais a atividade sindical é mais organizada e intensa e, conseqüentemente, a capacidade de resistência às novas formas de gestão, assim como à redução dos salários e benefícios, são menores. Agregam ainda características típicas das plantas organizadas em base ao conceito de *fábrica enxuta* e às novas formas de gestão da produção, tais como: inovações no *layout* da planta e na relação com fornecedores por meio do uso extensivo da terceirização e do *just-in-time*, emprego de tecnologia de ponta, trabalho organizado com base nas células produtivas, flexibilização da jornada, força de trabalho bastante jovem e com grau de escolaridade alto (conforme tabela 2).

---

<sup>72</sup> Sobre as plantas as negociações que envolveram a instalação das plantas de Resende/RJ e São José dos Pinhais/PR, ver: Ramalho, José Ricardo e outros, 2002, p.83-103; Carleial, Liana e outros, 2002, p. 173-211.

<sup>73</sup> A Planta Anchieta já centralizou a produção dos diversos modelos de veículos comercializados pela empresa, inclusive a produção de caminhões.

TABELA 2						
GRAU DE ESCOLARIDADE NAS NOVAS PLANTAS VW DO BRASIL (Mensalistas/Horistas)						
Plantas	São Carlos/SP		Resende/RJ		São José dos Pinhais/PR	
	Mensalistas	Horistas	Mensalistas	Horistas	Mensalistas	Horistas
<b>Em novembro/2000</b>						
Ensino Básico Incompleto	—	—	—	7%	—	2%
Ensino Básico Completo	—	0,5%	1%	19%	—	1%
Ensino Médio Incompleto	—	—	1%	23%	—	9%
Ensino Médio Completo	10,9%	91,9%	12%	41%	20%	86%
Ensino Superior Incompleto	26,1%	3,3%	16%	7%	10%	1%
Ensino Superior Completo	63,0%	4,3%	70%	3%	70%	1%
<b>Total com Ensino Médio completo ou mais</b>	<b>100%</b>	<b>99,5%</b>	<b>98%</b>	<b>51%</b>	<b>100%</b>	<b>88%</b>

Tabela: Luci Praun. Fonte: vwbintranet/recursos humanos/public/012escol.htm

Outra característica comum, presente também nas novas plantas Volkswagen, é a da produção de veículos (ou no caso da Planta de São Carlos, motores) baseados nos padrões mundiais de qualidade, ou seja, que possam ser exportados para qualquer ponto do planeta.

Uma destas plantas, inaugurada em 1996, no município de Resende/RJ, cujo produto são caminhões e ônibus, o modelo adotado, denominado Consórcio Modular, converteu-se em experiência considerada inovadora para o setor automobilístico mundial. No pátio desta unidade, com 80 mil metros quadrados de área construída, operam sete empresas fornecedoras<sup>74</sup> que participam diretamente das diferentes etapas (módulos) da produção. A VW é responsável direta pela concepção do produto, pelo gerenciamento da produção e operações de venda e pós-venda. Quanto ao processo produtivo em si, de montagem, este é realizado diretamente pelos chamados “parceiros” ou “consoiciados”, que também passam a ser responsáveis pelo grosso das contratações de força de trabalho e pela relação com fornecedores externos. Com isso, além de proporcionar uma diminuição de gastos com compra e armazenamento de produtos, gera ainda uma redução no tempo necessário de produção. Dessa maneira, a Volkswagen, “empresa-mãe” do

<sup>74</sup> Powertrain (Cummins + MWM) (1). Iochpe-Maxion (2). Rockwell (3), Delga (4), Eisenmann (5), Iochpe/Borlem/Firestone (6) e VDO (7) são, respectivamente, responsáveis pelos seguintes módulos: Motores (1); Chassis (2); Eixos / Suspensão (3); Armação Cabina (4); Pintura (5); Rodas / Pneus (6); Tapeçaria (7) (Arbix/Zilbovicius. 1997, p. 454); (Ramalho/Santana, 2002, p.92).

consórcio, radicaliza a idéia de terceirização de serviços e focalização de suas atividades. Diminui drasticamente o número de trabalhadores com vínculo trabalhista direto (apenas 361<sup>75</sup> dos 1.500 trabalhadores têm vínculo empregatício com a Volks), reduzindo custos com força de trabalho. Estabelece ainda um procedimento que, segundo Arbix e Zilbovicius, consiste numa das inovações fundamentais do Consócio Modular: a “repartição do risco vinculado ao negócio” que antes era assumido completamente pela empresa automobilística (1997, p. 458). No modelo posto em funcionamento foi estabelecida “uma nova repartição de investimentos, custos, responsabilidades e, especialmente, riscos, distanciando-se das relações de exterioridade que marcam as terceirizações” (idem, p. 454). Convertida em “uma das operações mais lucrativas da montadora no mundo”, a planta de Resende/RJ projeta para o final de 2004 um faturamento de três bilhões de reais, valor seis vezes maior que o apurado em 1998, dois anos após a inauguração (Luz, 20/09/2004, p. 11).

As outras duas novas plantas VW estão localizadas em São Carlos/SP e em São José dos Pinhais/PR. A unidade de São Carlos, inaugurada em 1996, tem sua produção voltada para o abastecimento de motores para os diversos modelos de veículos produzidos nas demais plantas do Grupo no Brasil e para exportação. Inicialmente voltada prioritariamente para o fornecimento de motores para os modelos Gol e Parati, a partir de novembro de 1998, com a inauguração de uma nova linha no interior da unidade, passou também a produzir motores Audi A3 e Novo Golf, utilizados nas linhas da fábrica de São José dos Pinhais/PR (**Jornal da Volkswagen**, nov. 1998 e dez. 1998, p. 01-03).

Inaugurada em 1999, a mais recente unidade, localizada no estado do Paraná, é a primeira do Grupo Volkswagen a utilizar *layout* da planta produtiva no formato de “Y” e demandou, segundo a empresa, um investimento de 700 milhões de reais somente até sua inauguração (**Jornal da Volkswagen**, mar. 1999, p. 03).

Uma das inovações da unidade é a implantação do Centro de Comunicações, que acompanha todos os carros produzidos na planta nas diferentes etapas de sua montagem (armação, pintura e montagem final). Outra é a utilização da solda a *laser* e da pintura à base de água, dois recursos já utilizados há tempos na Europa, mas novos nas plantas brasileiras. A planta

---

<sup>75</sup> Número fornecido pela assessoria de comunicação da empresa, em 03/12/2004, referente ao mês de setembro de 2004.

conta com a presença em seu pátio de 13 fornecedores mundiais<sup>76</sup>, funcionando numa espécie de condomínio modular.

Seguindo a tendência geral do setor automobilístico, as plantas da Volkswagen do Brasil (sejam as novas ou as em fase de reestruturação) vêm alterando profundamente o papel do fornecedor e, conseqüentemente, da própria montadora, na cadeia produtiva. Se antes essa relação era quase que circunscrita à “compra e venda de materiais, peças, componentes, módulos e sistemas”, atualmente, com a reorganização do processo produtivo a relação entre montadoras e fornecedores aponta para uma reacomodação nos papéis:

“Trata-se, sim, de fornecer, mas dentro da idéia de contribuir para a cadeia de valor. As montadoras repassam para seus elos imediatos, partes cada vez mais importantes do processo produtivo. Estes, por sua vez, fazem o mesmo com as empresas a seguir, e assim por diante. Já as fornecedoras em geral, cientes de seu crescente potencial de agregação de valor, passam a ter uma postura mais proativa, participando de projetos inovadores, buscando novas alternativas de produção e prestando serviços cada vez mais completos” (Zawilask; Melo, 2002, p. 129-130).

Ainda como parte das mudanças em curso, no segundo semestre de 2004 a VWB inaugurou o Centro de Acessórios e Peças, localizado na cidade de Vinhedo/SP. Nesse espaço, com 132 mil m<sup>2</sup> de área construída, encontram-se armazenados 110 mil itens que abastecem, além das unidades fabris da empresa no Brasil, o mercado de exportação. Em Vinhedo trabalham 675 trabalhadores dos quais apenas 15 são empregados da Volkswagen. Os demais foram contratados pela empresa responsável pela logística, a SELPA (**Jornal da Volkswagen**, ago. 2004, p. 05).

A construção da unidade de armazenagem de peças e acessórios em Vinhedo fez parte, de forma indireta, de um acordo assinado entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a montadora

---

<sup>76</sup> Fornecedor interno/item fornecido: Hella Arteb (módulo front end); Peguform (para-choques); Kautex (tanques de combustível); Johns on Controls (assentos); Krupp Presta (colunas de direção); Pirelli (montagem do conjunto das rodas-pneus); KMBA (eixos e quadro auxiliar); Kuster/Iramec (portas para o Audi A3); Sekurite (vidros); ATH Albarus (semi-eixos); Delphi (chicotes); Walker/Gillete/Tenneco (emissão de gases); SAS Automotive (montagem do painel) (França apud Carleial, Gomes Filha; Neves, 2002, p. 198-199).

ao final de 2002, que contemplou a terceirização de diversas áreas no interior da unidade de São Bernardo do Campo, dentre as quais a ala da planta antes responsável por essa atividade<sup>77</sup>.

A idéia de centralizar a armazenagem de peças e acessórios num espaço exterior ao da Planta Anchieta, além de fazer parte do processo de reestruturação da unidade de São Bernardo do Campo, pretende fazer com que permaneçam no interior das plantas somente setores essenciais e diretamente relacionados à atividade central de cada unidade.

Atualmente com 22.640 empregados<sup>78</sup>, a Volkswagen do Brasil conta com cinco unidades fabris, uma unidade administrativa no bairro paulistano do Jabaquara que abriga os negócios financeiros do Grupo (banco, consórcio e seguros) e o recentemente inaugurado Centro de Acessórios e Peças de Vinhedo/SP.

Em 1999, já considerando a Planta de São José dos Pinhais, inaugurada naquele ano, e com o processo de reestruturação das plantas antigas em pleno vapor, a capacidade de produção de veículos passou para 800.000 unidades/ano e, conseqüentemente, com ociosidade média de 40%.

<b>Volkswagen do Brasil - Produção ano a ano</b>	
<b>1992</b>	<b>347.609</b>
<b>1993</b>	<b>459.476</b>
<b>1994</b>	<b>508.403</b>
<b>1995</b>	<b>598.759</b>
<b>1996</b>	<b>626.927</b>
<b>1997</b>	<b>650.972</b>
<b>1998</b>	<b>490.992</b>
<b>1999</b>	<b>389.971</b>
<b>2000</b>	<b>509.453</b>
<b>2001</b>	<b>541.654</b>
<b>2002</b>	<b>517.587</b>
<b>2003</b>	<b>470.198</b>

Fonte: **Anfavea**, Anuário 2004, p. 120.

<sup>77</sup> Conforme anunciado no *Jornal da Comissão da Volkswagen*, de novembro/2002, as cláusulas que visam à terceirização de diversos postos de trabalho (conforme o referido jornal, somente na área do PTO “240 postos de trabalho serão terceirizados nos próximos dois anos, e no restante das áreas ainda depende da fábrica encontrar ou não fornecedores”), fim do regime 6x3 e criação de faixa salarial de treinamento (seis primeiros meses), fazem parte de acordo firmado entre Volkswagen e Sindicato/Comissão em 2002. Tais medidas denominadas de “contrapartidas” estariam relacionadas ao processo de negociação para vinda do modelo Tupi Europa para a linha de montagem da Anchieta. Como veremos mais adiante, quando estivermos tratando especificamente da reestruturação da Planta Anchieta, em setembro de 2004 a fábrica deu demonstrações claras de que pretende fabricar o modelo na Planta de São José dos Pinhais.

<sup>78</sup> Informação obtida junto à Assessoria de Imprensa, Andréa Cipriano, da Volkswagen do Brasil, em entrevista telefônica realizada no dia 02/12/2004. Dado referente ao mês de novembro de 2004.

Apesar disso, levando-se em consideração que a VW Brasil é a segunda maior do grupo mundial e todos os elementos estratégicos de sua localização na América Latina, a reestruturação das plantas Anchieta e Taubaté, iniciada no mesmo período de abertura de duas das três novas unidades da VW Brasil, sob a lógica da empresa, adquirem importância particular frente ao aumento da concorrência interna e externa. Um desses processos, o da Planta Anchieta, é o que abordaremos em detalhes a seguir.

### **III. A fábrica enquanto laboratório social: o caso da Planta Anchieta**

As primeiras medidas de reestruturação da produção na Planta Anchieta datam do início dos anos 1980. A década começa com 9.841 demissões (Barbosa apud Rais/Dieese, 2002, p. 87), que já fazem parte do processo de “ajuste” da força de trabalho à concorrência e da retração do mercado mundial.

Ainda em 1981, os trabalhadores passaram a ter contato com o CCQ (Círculo de Controle de Qualidade). No entanto, o projeto de implantar o CCQ não conseguiu decolar. Tal medida dependia de um maior envolvimento dos trabalhadores por meio de sugestões que contribuíssem para o aumento “da qualidade do produto e do processo produtivo” (Barbosa, 2002, p. 88), e eles não se mostravam dispostos a colaborar. Segundo Barbosa,

“(…) tendo em vista a tradição autoritária e anti-sindical da empresa, característica dos períodos anteriores, a campanha pelo desenvolvimento dos CCQs sempre foi vista com desconfiança pelos militantes sindicais e por amplas parcelas dos trabalhadores na fábrica. Por essa razão, em lugar de buscar construir uma relação construtiva com o Sindicato em relação ao tema, ao contrário, a campanha do CCQ contribuiu para intensificar a disputa ideológica entre empresa e Sindicato. A partir da eleição e posse da Comissão de Fábrica<sup>79</sup>, o combate do Sindicato ao CCQ foi se reduzindo.

---

<sup>79</sup> Segundo o relato do autor, que também é diretor do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e funcionário da Volkswagen, em novembro de 1980, aproveitando-se da intervenção no Sindicato realizada pelo Ministério do Trabalho, a empresa obteve autorização desse Ministério para a criação de uma representação interna dos trabalhadores, cujos critérios para composição favoreciam a seu controle. Somente em 1982, após muita pressão e reabertura de negociações, uma nova Comissão de Fábrica foi eleita (Barbosa, 2002, p. 8 -85 e 87).

Contudo, o sistema nunca conseguiu deslançar. Finalmente, em meados dos anos 80, a empresa resolveu abandonar a idéia” (idem, p. 89).

Outro acontecimento relacionado a essa primeira onda de reestruturação da produção na unidade de São Bernardo do Campo se refere à chegada, em 1983, “dos primeiros equipamentos de comando numérico computadorizados na ferramentaria central e manufatura”. Um dos equipamentos que passou a ser utilizado a partir daquele ano, conhecido por “jumbo”, é empregado na solda de carrocerias e tem capacidade de aplicar “centenas de pontos de solda em poucos segundos” (idem, p. 90).

Apesar disso, as mudanças realizadas na primeira metade dos anos 1980 não alteraram de forma qualitativa a organização da produção. Se comparadas ao processo desencadeado na década seguinte, aparentaram inclusive ocorrer sem muito planejamento estratégico por parte da empresa. Vale ressaltar que tais iniciativas aconteceram concomitantemente ao fortalecimento do movimento sindical brasileiro, cujo pólo principal se encontrava justamente nos metalúrgicos do ABC. Dessa maneira, até mesmo pelas características do movimento que ficou conhecido como “novo sindicalismo”, os espaços para implementação de mudanças que de alguma forma dependessem da colaboração entre trabalhadores e patrões eram bastante restritos.

No final da década, em 1987, a Volkswagen e a Ford criaram a Autolatina Brasil. Durante sete anos os dois grupos funcionaram numa parceria que se encerrou em 1994<sup>80</sup>. Foi a partir desse momento, na busca por firmar-se num mercado cada vez mais competitivo, marcado pela abertura comercial crescente, que a Volkswagen, em 1995, deu início ao projeto de reestruturar a produção nas suas duas unidades fabris até então existentes: Anchieta e Taubaté. O que veremos a seguir é o desenrolar deste processo recente na unidade de São Bernardo do Campo/SP, a Planta Anchieta.

---

Ainda sobre a eleição da representação interna dos trabalhadores impulsionada a partir da direção da fábrica, em 1980, o resultado eleitoral é indicador da existência de um profundo descontentamento. Segundo reportagem publicada na revista *IstoÉ* de 03/12/1980, “a apuração dos 27.203 votos dos horistas de São Bernardo - que representam 70% do total - revelou apenas 38% de votos válidos (...)”, tendo a média de votos válidos computados nas unidades de São Bernardo, de São Paulo e de Taubaté sido de apenas 52,2% do total.

<sup>80</sup> Segundo a empresa, “O fim da Autolatina aconteceu simultaneamente à abertura da economia brasileira, em 1994. Na época, o forte aquecimento das vendas internas criou um novo cenário no qual as duas marcas precisariam competir em todos os segmentos do mercado e, portanto, deveriam oferecer um portfólio de produtos individualizados e implantar estratégias comerciais diferentes” (VW, 2003, p. 11).

### III.a) Anos 1990: construindo as bases para a mudança

É difícil apontar uma ação específica cuja importância a coloque em posição de destaque no primeiro ano de implantação do projeto de reestruturação da planta Anchieta. No entanto, podemos afirmar que, naquele ano, na medida em que as discussões em torno da reestruturação foram chegando ao chão de fábrica, elas estiveram sempre mediadas pela estratégia de *construção de um clima da necessidade da mudança*. Esse é o fio condutor das primeiras medidas, naquele momento impulsionadas diretamente pelo departamento de RH (Recursos Humanos)<sup>81</sup>, que adquiriram um tom mais ofensivo a partir do segundo semestre de 1995 e de 1996 em diante.

O pontapé inicial foi dado em março de 1995. O mês encerrou-se<sup>82</sup> com a realização de um *workshop* entre a Volkswagen, representantes da Comissão de Fábrica, Cipeiros e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (Barbosa, 2002, p. 93), (*Tribuna Metalúrgica do ABC*, 29/03/1995, p.3).

O objetivo do encontro, que deu início a um processo de negociação denominado “Construindo o Futuro”, foi o de *debater* e, ao contrário do que ocorreu na ocasião da tentativa de implantação dos CCQs, *envolver* as entidades representativas dos trabalhadores na reestruturação da Planta Anchieta<sup>83</sup>. Evidentemente, esse não foi um processo sem contradições. Ao longo dos anos que se seguiram, a resistência dos trabalhadores às mudanças desencadeadas pela empresa se expressaram das mais distintas formas, seja por meio da adesão aos pacotes de PDV, seja pela rejeição de acordos em assembleias ou, até mesmo, pela paralisação da planta.

Ainda no decorrer de 1995, outras práticas foram instituídas. Uma delas foi a da participação dos funcionários de RH nas informais “reuniões de cafezinho”, na busca por uma maior aproximação com os trabalhadores. Estes, na relação com o departamento, passaram a ser considerados “clientes” (RH 2000, n. 02, 31/07/1995).

Seguindo a mesma lógica, as equipes de RH passaram a operar também no interior das principais alas da fábrica. A ideia foi a de responder a pelo menos duas necessidades imediatas da

<sup>81</sup> Esse departamento foi dirigido por Fernando Tadeu Perez entre 1995-2000. Perez foi funcionário da Ford. Com o fim da Autolatina e a separação entre a Volks e a Ford, em 1995, assumiu o cargo de Diretor de Recursos Humanos da Volkswagen - Planta Anchieta.

<sup>82</sup> O *workshop* ocorreu em 30/03/1985, no município de Atibaia/SP.

<sup>83</sup> A discussão referente ao papel do Sindicato e da Comissão de Fábrica no processo de reestruturação será tratada mais adiante.

empresa: a primeira, estreitar relações e conhecer melhor os trabalhadores do setor produtivo, detectando comportamentos que estivessem em contradição com os novos imperativos da Volkswagen e propondo medidas que buscassem adequá-los. A segunda, evitar o deslocamento destes até o RH central, reduzindo assim o desperdício de tempo na produção (RH 2000, n. 05, 03/10/1995).

No mesmo ano, visando à reorganização da área produtiva, uma consultoria internacional especializada, a *Roland Berger*<sup>84</sup>, foi contratada. A meta proposta para a manufatura nos anos seguintes, segundo a fábrica, foi a de redução, pela metade, das 60 horas gastas para a produção de um veículo (RH 2000, n. 02, 30/07/1995).

“O objetivo é que a Manufatura concentre os esforços na produção de carros, pois este é o seu negócio e, que as atividades de apoio à produção, sejam abrigadas por outra área, cujo negócio seja este. Isto tornará a Manufatura mais ágil e produtiva. (...) O passo seguinte será o desenvolvimento de estudos para a implantação de Células de Manufatura, que serão equipes de trabalho com maior autonomia nas ações de Qualidade, Logística, Manutenção e Tecnologia do Processo” (idem).

Mais uma frente de atuação impulsionada a partir da fase inicial da reestruturação foi a da comunicação interna. Para fazer frente a parte dos desafios colocados para a empresa, o departamento de Recursos Humanos, em unidade com o setor de Comunicação, passou a coordenar alguns veículos, dentre os quais a **Rádio Interna Volkswagen** e o jornal **O Parceiro**<sup>85</sup>. Um dos objetivos da disseminação desses instrumentos foi, notadamente, o de manter o trabalhador constantemente envolvido nas informações sobre a concorrência do mercado e assuntos correlatos que auxiliassem a empresa na sua política de *construção de um clima favorável às mudanças* em curso, convertendo os interesses do capital em coletivos.

No caso específico do Jornal **O Parceiro**, que circulou até o ano 2002 mensalmente encartado no **Jornal da Volkswagen**, sua pauta, particularmente nos primeiros anos, esteve

<sup>84</sup> A Roland Berger é atualmente a “quinta maior consultoria do mundo para estratégia e gestão do setor automobilístico” (Cf. **Folha de S. Paulo**, 08/01/2005, Caderno Dinheiro, p. B8).

<sup>85</sup> Nos anos seguintes mais veículos foram criados. Segundo as **Diretrizes de Pessoal**, em 1999, já circulavam na fábrica pelo menos nove veículos de comunicação dirigidos aos distintos níveis hierárquicos. Eles iam desde *displays* eletrônicos instalados nos restaurantes a boletins informativos. Dos nove, pelo menos cinco tinham veiculação diária. E pela importância que os trabalhadores diretamente ligados à produção passaram a ter nas mudanças em curso, três dos nove veículos eram voltados para os Líderes de Célula e chefias (Volkswagen/ Recursos Humanos, 16/09/99).

sempre voltada para as demandas diretas ou indiretas do processo de reestruturação. Abrangendo temas que iam desde a flexibilização da jornada/Banco de Horas, passando pelas células de produção e debatendo a concorrência entre as empresas no mercado globalizado, o jornal atuou como um importante instrumento de difusão de conceitos e valores relacionados às necessidades da empresa, reforçados no ambiente externo da fábrica pelos meios de comunicação de massa.

A empresa, dessa forma, “politizou” o universo da fábrica, por meio de um discurso que visava mudar a percepção do trabalhador não só em relação à fábrica, apresentada enquanto parte de um sistema econômico mundializado e concorrente, mas também dele, trabalhador, enquanto parte desse processo. Os acontecimentos em curso foram, portanto, apresentados como inevitáveis, sem retorno, que independiam da vontade não somente da Volkswagen, mas também deles. A estes últimos não restaria outra saída que não a de integrarem-se, tornando-se co-responsáveis pela posição da empresa no mercado e, conseqüentemente, em “senhores do seu emprego”, conforme indica o trecho abaixo reproduzido:

“Imagine um time em que os atacantes não estejam comprometidos com o resultado. A defesa cumpre com sua parte, mas o ataque não faz gol. O que adianta só empatar? Tem de haver compromisso de cada um, desde o primeiro jogador da defesa até o último do ataque, todos ‘suando’ a camisa do time campeão. Os jogadores têm de defender, combater e desarmar o adversário. Atacar e lançar para fazer muitos gols e garantir sempre a liderança do time. A Volkswagen é o nosso time. Suas vitórias e liderança dependem de cada um de nós. Da mesma forma, cada um depende desse time, pelo menos enquanto participar dele” (**O Parceiro**, n. 18, abr. 1997).

Uma outra dimensão da ofensiva na *construção do clima favorável às mudanças* esteve relacionada às horas dedicadas ao treinamento e à formação profissional. Dados de 1996 revelam que os programas de treinamento daquele ano, em todas as plantas, totalizaram 1.365.882 horas, envolvendo 265.327 participações e perfazendo uma média de 46,1 horas de treinamento por trabalhador (**O Parceiro**, n. 16, fev. 1997). Nos anos seguintes, o número de horas individualizadas de treinamento chegou inclusive a ser maior, como, por exemplo, em 2003, cuja média foi de 56,1 por trabalhador<sup>86</sup>. No entanto, tanto o foco como o impacto no decorrer dos

<sup>86</sup> Informação obtida junto à assessoria de imprensa da Volkswagen em entrevista realizada por telefone no dia 03/12/2004. O total de horas de treinamento de todas as plantas, em 2003, foi de 1.342.423. A média de horas de treinamento por trabalhador foi maior porque o número de funcionários entre 1996-2003 caiu.

anos foi diferenciado, conforme expressa o trecho abaixo reproduzido da circular n.º 14 do RH, integrante de uma série denominada “Quem está no barco... é para remar”, assinada pelo então Diretor de Recursos Humanos da empresa, Fernando Tadeu Perez:

“Criamos um ambiente favorável para que cada empregado busque o aprendizado e o desenvolvimento de todas as suas habilidades, que cada um influencie efetivamente os processos da área, que participe ativamente das melhorias e que se sinta co-proprietário. (...) Crescerão e terão maiores oportunidades aqueles profissionais que tiverem respostas certas, just-in-time (na hora certa), e só as terão aqueles que conviverem em excelentes termos com o conhecimento e a atualização. (...) É imprescindível e insubstituível no processo de desenvolvimento profissional, o treinamento ‘on-the-job’ (no próprio local de trabalho), criando uma atmosfera que poderíamos chamar de ‘escolar’, onde todos devem estar aprendendo o tempo todo” (20/06/1996).

O maior peso atribuído inicialmente aos treinamentos voltados diretamente para alterações comportamentais esteve relacionado à dimensão das mudanças pretendidas e à necessidade de desmonte de hábitos e valores solidificados pelas relações entre capital e trabalho no período anterior. Evidenciou-se, aqui, um daqueles momentos históricos nos quais, segundo Marx, “a revolução contínua da produção”, necessidade inerente ao capitalismo, impele, necessariamente, mudanças na sociabilidade (2001, p. 368). Daí a necessidade de que as alterações organizacionais fossem mediadas mais fortemente num primeiro momento por um treinamento cujo foco principal fosse a construção de uma “nova” percepção dos trabalhadores frente às transformações em curso no globo e, conseqüentemente, a alteração do comportamento no dia-a-dia na fábrica.

Nos anos seguintes, já com as primeiras medidas de alteração da forma de gestão da produção implantadas, o peso dos treinamentos técnicos aumentou, apesar de não eliminar a articulação anterior. Conforme aponta Kuenzer,

“A educação para o trabalho não se esgota no desenvolvimento de habilidades técnicas que tornem o operário capaz de desempenhar suas atividades no trabalho dividido. Muito mais ampla, ela objetiva a constituição do trabalhador enquanto operário, o que significa a sua habituação ao modo capitalista de produção” (2001, p. 59).

Corroborando com essa visão, segundo a empresa,

“É importante que os empregados, independentemente do nível organizacional, estejam comprometidos com o processo de mudança. Este envolvimento mental é essencial para o sucesso da organização, já que as mudanças não se restringem ao *modus operandi*. Se a mentalidade individual não assimilar as mudanças, o conjunto não poderá contar com aquele membro da equipe, comprometendo o andamento do processo e a execução do trabalho. Um outro lado dessa moeda são as mudanças culturais, que também dependem das mudanças comportamentais” (Volkswagen, **RH 2000**, circular n. 46, 29/05/2000 – grifo meu).

Além disso, mais que um envolvimento limitado ao trabalhador com vínculo empregatício com a fábrica, o processo desencadeado visava ainda abarcar a família, estendendo-se do espaço fabril para o doméstico e refletindo deste para a fábrica. Tratava-se, portanto, conforme aponta Kuenzer em referência à análise de Gramsci sobre as formas assumidas pelo fordismo nos EUA, de uma maneira privilegiada, desencadeada a partir do espaço fabril,

“de concretização, pelo desenvolvimento de um trabalho intencional e sistemático de obtenção de consenso pela veiculação de uma visão de mundo que se apresenta como uma verdadeira revolução econômica e moral, complementada por mecanismos de coerção, com o objetivo de formar um tipo de homem em conformidade com as necessidades capitalistas” (2001, p. 63).

Faziam parte dessa estratégia permanente da empresa o programa de visita à fábrica, as cartas da empresa entregues no local de trabalho ou remetidas via serviço de correio para o funcionário e familiares, publicações regulares no **Jornal da Volkswagen** de reportagens sobre o trabalhador e sua família, assim como o programa **Coração Valente e Coração de Líder**, abordados a seguir.

**a) Cartas ao trabalhador e familiares; programa de visita à fábrica:**

As cartas tinham um importante papel para a estratégia da empresa na medida em que atingiam o trabalhador e sua família sobre temas coletivos num universo individualizado, o de sua casa. Os temas abordados variavam dos mais gerais, como os da série intitulada “O Futuro Começa agora” que versava sobre a necessidade do clima de colaboração no interior da fábrica e

as mudanças que, segundo a empresa, eram necessárias para manutenção de sua posição no mercado mundializado e dos postos de trabalho, aos temas mais específicos como os que envolviam conflitos em períodos de renovação de Acordos Coletivos.

Exemplos dessa segunda modalidade de conteúdo foram as cartas dirigidas aos familiares via serviço de correio em outubro e novembro/1999 (conforme documentos anexos). Ambas tratavam do processo da campanha por reposição salarial e renovação do acordo de redução de jornada e salário (Semana de Quatro Dias), que veremos detalhadamente mais adiante. A primeira carta foi enviada em meio ao ápice do conflito entre trabalhadores e empresa. No texto da carta a empresa expunha que:

“(...) A Volkswagen sabe de toda a sua responsabilidade junto a seus empregados e familiares. E apesar de toda a crise nas vendas, a Companhia está oferecendo a melhor proposta entre todas as montadoras (...). Na Volkswagen Taubaté essa proposta já foi aprovada (...). Até agora, nenhum setor ofereceu nada parecido. Pense bem nessa proposta. Pense bem na situação difícil do País, com o desemprego crescendo cada vez mais. A Volkswagen sabe que seus empregados não estão dispostos a novas aventuras (...)” (Carta da **Volkswagen**, 23/10/1999).

A carta enviada em novembro/1999, após aprovação do acordo, agradecia aos “empregados e familiares que tiveram o bom senso e a responsabilidade na escolha do melhor caminho” (Carta da **Volkswagen**, 08/11/1999).

Já a visita à fábrica fazia parte de um projeto mais amplo, denominado pela empresa de “Programa para Melhoria da Qualidade de Vida”, anunciado pelo Depto. de RH em 11/12/1997 (circular n.º SE019/97). Tal como os demais itens propostos<sup>87</sup>, visava estreitar os laços da família do trabalhador com a empresa na busca por um “relacionamento harmonioso” entre os “ambientes de trabalho, familiar e social”. No caso específico das visitas, foram formados grandes grupos que percorriam particularmente as linhas de montagem robotizadas. Fazia parte da programação uma palestra sobre a empresa e programas sociais que a mesma desenvolvia (idem).

<sup>87</sup> Consta do “Programa para Melhoria da Qualidade de Vida”. o desenvolvimento de projetos relacionados à dependência química, à aids, à saúde mental, ao *home care*, ao câncer de próstata, à hipertensão, ao diabetes, à pré-aposentadoria e ao planejamento financeiro que abrangem funcionário e seus dependentes legais.

Em maio de 2004, conforme edição 121 do **Jornal da Volkswagen**, uma destas visitas foi realizada com a presença de 71 familiares (p. 08). Um dos aspectos ressaltados pela cobertura realizada pelo setor de comunicação da empresa sobre a visita foi o do fascínio pela tecnologia avançada, em particular pelos robôs da linha do Pólo, despertado nos familiares. Corroborando com esta informação, durante a visita realizada por esta pesquisadora à planta no dia 08/09/2004, o trabalhador encarregado de me acompanhar também fez menção à sensação de fascínio que a linha despertava nos visitantes por ele acompanhados.

#### b) **Jornal da Volkswagen e Oito Passos**

O **Jornal da Volkswagen** é atualmente, junto com um outro veículo denominado **Oito Passos**, o principal instrumento de comunicação interna da empresa. Ao contrário de **O Parceiro**, que tinha circulação restrita às plantas Anchieta e Taubaté e que no decorrer da implantação das principais medidas de reestruturação foi perdendo sua função, este é um veículo que circula até hoje em todas as plantas da empresa no Brasil. Com tiragem de 30 mil exemplares e regularidade quinzenal, segundo a assessoria de imprensa da empresa, tem parte de sua pauta montada a partir da colaboração de trabalhadores das diversas áreas das diferentes plantas. Além de assuntos gerais sobre a empresa no Brasil e o avanço das inovações organizacionais e tecnológicas nas diferentes unidades, o jornal tem como foco principal o relato de ações de funcionários que reforcem a idéia de comprometimento do trabalhador com a empresa.

Quanto ao veículo denominado **Oito Passos**, este funciona como uma espécie de *jornal mural*. É, atualmente, segundo a assessoria de imprensa da empresa<sup>88</sup>, um eficaz instrumento de informações emergenciais. Consiste numa publicação diária, afixada em todos os quadros de aviso da fábrica, composta por 8 frases expostas em 8 folhas, conforme a edição reproduzida abaixo, também referente ao conflito entre trabalhadores e empresa ocorrido na ocasião da data-base de novembro de 1999.

---

<sup>88</sup> Entrevista telefônica em 03/12/2004.

“01 – A VOLKSWAGEN ESTÁ OFERECENDO A MELHOR PROPOSTA.  
02 – NENHUMA EMPRESA OFERECEU GANHOS MAIORES A SEUS EMPREGADOS,  
03 – TANTO EM SALÁRIO, QUANTO EM TRANQUILIDADE, COM A PRESERVAÇÃO  
DOS EMPREGOS.  
04 – 10,05% DE REAJUSTE, R\$ 2.100 DE PLR PARA O PRÓXIMO ANO, JORNADA DE 40  
HORAS JÁ E  
05 – PAGAMENTO DE 64.8 HORAS (QUE É IGUAL A 38% DO SALÁRIO), ANTECIPADO  
PARA 05/11/99, PARA EMPREGADOS HORISTAS.  
06 – QUEM DEU MAIS QUE ISSO?  
07 – EM TAUBATÉ A PROPOSTA JÁ FOI APROVADA.  
08 – A VOLKSWAGEN ACREDITA NA CONSCIÊNCIA E RESPONSABILIDADE DE  
CADA UM!”

Afixado nos quadros de aviso da Planta Anchieta em 25/10/1999.

c) **Coração Valente e Coração de Líder**

Os programas **Coração Valente** e **Coração de Líder** foram treinamentos complementares que, do ponto de vista da visibilidade e impacto, fizeram parte do ponto alto da ofensiva da empresa na sua estratégia de *construção do clima favorável à mudança* e, conseqüentemente, da política que visava alterar a percepção do trabalhador sobre si mesmo e sobre a empresa.

O **Coração Valente**, com duração prevista para meio período, era destinado ao conjunto dos trabalhadores, independentemente do nível hierárquico. Já a etapa denominada de **Coração de Líder**, foi realizada fora das dependências da empresa por um período de dois dias, “em hotel com ambiência ecológica”, e se constituiu num programa em formato de “seminário co-participativo” voltado para membros da diretoria média e alta gerência, líderes e encarregados (*Management Meeting*, dez. 1998, p. 210-213).

Construídos, segundo a empresa, para se converterem em “experiência inesquecível”. Impactante para o público-alvo e inovadora no formato, o projeto do **Coração Valente**, executado na Planta Anchieta<sup>89</sup> durante os meses de fevereiro a agosto de 1999, envolveu a montagem de um castelo medieval no interior da fábrica e a encenação de uma peça interativa baseada na lenda do Rei Arthur (idem).

A história, representada por atores caracterizados, buscou traçar o paralelo entre os contratemplos enfrentados por Arthur e os Cavaleiros da Távola Redonda em defesa de sua comunidade e dos “seus princípios e valores”, com as dificuldades da Volkswagen frente ao “mercado globalizado” e a necessidade do resgate da “cultura Volkswagen” e do “orgulho em pertencer” ao grupo que, segundo a empresa, foi abalado pelo período da Autolatina<sup>90</sup>.

Segundo a Volkswagen, a escolha do tema obedeceu ao estudo que indicava que:

“A Lenda do Rei Arthur e os Cavaleiros da Távola Redonda está repleta de elementos significativos que necessitamos resgatar para que, de forma interativa, lúdica e emocional, possamos despertar valores que deverão estar em linha com os objetivos empresariais que buscamos. Ou seja: Liderança de Mercado, Valorização da Marca VW, Agressividade e Competência Profissional Respeito nas Relações Profissionais e Trabalho em Equipe (*Management Meeting*, dez/1998, p. 213).

Um dos pontos alto do programa ocorria no Segundo Ato (*A Experimentação*). Nesse momento os trabalhadores, divididos em quatro diferentes salas ambientadas, denominadas de “Torres” da Água, do Fogo, da Terra e do Ar, realizavam “reflexões” sobre, respectivamente, “as características saudáveis que percebemos dentro da Empresa as quais devemos manter, recuperar e aperfeiçoar”; “o que devemos transformar em nós mesmos”; “a realidade em que vivemos: a nossa Volkswagen”; “a motivação para agir e fazer a diferença nesse mundo competitivo”<sup>91</sup>.

Ao final do evento, no Ato 3<sup>92</sup> (*A Consagração*), novamente reunidos em torno do palco da peça, um dos trabalhadores é chamado a retirar a espada de Arthur, que conforme a lenda, encontrava-se presa a uma rocha. Moral da história pretendida pela empresa: da mesma maneira

<sup>89</sup> O programa quando chegou à Planta Anchieta já havia sido executado na Planta Taubaté. Também fazia parte da programação sua execução nas demais plantas da Companhia no segundo semestre de 1999.

<sup>90</sup> União entre a Ford e a Volkswagen ocorrida de 1987 a 1994.

<sup>91</sup> Material de divulgação interna sobre o programa **Coração Valente**, 1999.

<sup>92</sup> O treinamento era composto por três Atos, sendo o Ato I denominado de *A Iniciação*.

que no caso da lenda de Arthur “somente os nobres de espírito terão direito ao *Scalibur*”, no caso da Volkswagen, “somente os profissionais identificados com a marca VW terão direito a ela” (Material de divulgação interna sobre o programa **Coração Valente**, 1999).

Conforme André<sup>93</sup>, que participou das atividades do **Coração Valente**, as reações dos trabalhadores, apesar de contraditórias, num primeiro momento eram na maioria favoráveis aos objetivos do projeto:

“Os atores vinham caracterizados. Tinha o rei Arthur, tinha a princesa, eles contavam [a história], passavam aquelas cenas. Aí eu não sei te dizer direito da lenda, é como se dissesse: o rei Arthur era bom, você tem que vestir a camisa pelos seus ideais. Comparava com a Volkswagen, que se os funcionários não vestissem a camisa (...), a gente faz parte de um barco só, se a Volkswagen não for para frente todos não irão. Sabe aquelas coisas? Para mim foi uma lavagem cerebral porque muitos saíam de lá de dentro dizendo: ‘Vamos! Agora, depende só da gente’. ‘Vamos fazer o nosso aqui. Vamos dar nossa produção. Tá difícil! Vamos!’” (André, manutenção da linha do Gol).

No entanto, apesar do relatado acima, é possível observarmos que o processo de adesão dos trabalhadores à política da empresa foi, de fato, bastante contraditório e relativo. Vale salientar que o programa ocorreu exatamente no ano de 1999, cujo último trimestre foi marcado pela reação dos trabalhadores contrária à manutenção da semana de 4 dias e redução salarial, conforme já apontado anteriormente, numa ação que atropelava inclusive a direção sindical.

A própria empresa, analisando o momento político que envolvia as negociações da data-base de novembro daquele ano, em reunião entre a Diretoria e Executivos, realizada no segundo semestre, já apontava para elementos da realidade que podiam desencadear um processo grevista: “vontade política”; “perda do poder aquisitivo”; “guerra fiscal”; “movimento programado pelas Centrais Sindicais reivindicando das automobilísticas e autopeças, salários nacionais e redução de jornada, entre outras reivindicações”; “crescimento das oposições”; “novas lideranças” (*Management Meeting South America*, 1999, p. 123).

Nesse sentido, apesar da greve não ter se efetivado, dentre outras razões fruto da ação contrária da direção, na medida em que as condições materiais dos trabalhadores foram se deteriorando, e o ano de 1999 foi bastante exemplar nesse sentido, com o crescimento do

<sup>93</sup> Em entrevista realizada no dia 12/08/2004.

desemprego, o aprofundamento das perdas salariais e as crescentes pressões e exigências no interior da fábrica, as representações ideológicas construídas pelos programas de treinamento foram abaladas, abrindo caminho para a contestação.

### III.b) O *Masterplan*

Apesar de em curso desde 1995, o processo de reestruturação da Planta Anchieta, ganhou um importante impulso a partir de setembro de 1997, com o projeto denominado pela empresa de *Masterplan*<sup>94</sup>.

Com a estratégia de adequar a fábrica aos moldes do que foi denominado pela VW de “PQ-24”<sup>95</sup>, o projeto desenhou as primeiras medidas necessárias para o desenvolvimento de todas as dimensões dos *Sistemas de Produção e Qualidade VW*, do *Condomínio de Terceiros* e das demais variantes correlatas, passando a operar em consonância com os treinamentos que buscavam a adesão dos trabalhadores aos objetivos da empresa. O *Masterplan* objetivava abrir o caminho para que unidade Anchieta se dotasse das condições para iniciar a produção do *carro mundial*.

Tais condições, segundo a empresa, envolviam desde a melhora qualitativa dos níveis produtividade, por meio da reorganização do processo produtivo e inserção de tecnologia avançada, ao re-direcionamento da atividade da empresa para sua área de especialização: desenvolvimento de novos produtos, produção de veículos, venda e assistência técnica dos mesmos (*Management Meeting South America*, 1999, p. 55 e 69).

Dimensionado a partir de quatro módulos (produtividade, *outsourcing/insourcing*, custo logístico e energia) que, segundo a empresa, objetivavam a “organização e melhoria dos processos”, o *Masterplan* Anchieta deu início também a uma série de reformas físicas no interior da planta. A primeira delas, iniciada em 1998, resultou na demolição de 37 prédios de menos de

<sup>94</sup> O *Masterplan* é um projeto que englobou também a Planta Taubaté.

<sup>95</sup> Denominação dada pela empresa ao projeto que resultaria na linha de montagem do modelo de carro conhecido como Pólo.

5.000 m<sup>2</sup> (Oliveira e Ferreira, *Revista Istoé Dinheiro*, 20/02/2002, p. 49), destinando parte do terreno ocioso à venda.

A proposta de alteração espacial da fábrica, denominada de *Plano Diretor 2003*<sup>96</sup>, incluiu, dentre outras medidas, a reorganização do fluxo de caminhões, agilizando a descarga; realocação do pátio de veículos de funcionários; a construção de um novo pátio de ônibus<sup>97</sup> (transporte utilizado por 85% dos trabalhadores da Planta), e a implantação de catracas eletrônicas para acesso dos funcionários (*Management Meeting South America*, 1999, p. 58-60). Todas as medidas tiveram como foco, do ponto de vista imediato, a economia de tempo, componente importante dos índices de produtividade.

Da perspectiva das medidas imediatas diretamente vinculadas à de redução de despesas, estas vão desde a venda do terreno ocioso da Planta, que segundo a empresa, em 1999, gerava um IPTU de R\$ 6,5 milhões/ano, passando pela venda de linhas telefônicas, renegociação de contratos com empresas prestadoras de serviços, redução do número de viagens entre executivos, utilização maior dos recursos da videoconferência etc.

De conjunto, o processo de reestruturação se direcionava para redução dos custos finais de manufatura. Para tal, outros dois procedimentos práticos ganharam peso especial: a implantação dos Sistemas de Qualidade e de Produção VW e a diminuição de gastos com força de trabalho, conforme abordaremos a seguir.

### III.b.a) O Sistema de Produção Volkswagen (VWPS)

As primeiras iniciativas no sentido da implantação do VWPS datam do final da primeira fase da reestruturação, com a implantação das células-piloto no segundo semestre de 1996.

Naquele momento, a experiência foi desenvolvida em dois setores da unidade de São Bernardo do Campo<sup>98</sup> (Anchieta PT e Anchieta BA)<sup>99</sup>. Somadas as plantas Anchieta e Taubaté,

<sup>96</sup> Data prevista para a finalização.

<sup>97</sup> O novo pátio de ônibus entrou em funcionamento experimental no segundo semestre de 2000 (VW, *Cartilha Reestruturação Pátio de Ônibus Anchieta*, out. 2000).

<sup>98</sup> Segundo a empresa, a experiência também foi posta, em andamento na Planta Taubaté, nos setores de "pré-montagem das postas e montagem dos frisos na área da Montagem Geral" (*O Parceiro*, n. 10, ago. 1996).

que implementaram a medida no mesmo período, a experiência, inicialmente, envolveu cerca de 350 trabalhadores (*O Parceiro*, n. 10, ago. 1996).

Além das células experimentais, outras condutas foram adotadas no sentido da familiarização dos trabalhadores com novos procedimentos de organização da produção. Uma delas dizia respeito à formação de um *grupo de trabalho* específico para o tema, reivindicado pelo Sindicato e pela Comissão de Fábrica. Segundo Barbosa,

“Um grupo formado por sindicalistas e representantes da empresa realizou, em maio de 1997, uma visita às empresas: Skoda, na República Tcheca, Mercedes-Benz em Stuttgart e Audi em Munique, na Alemanha. Nestas visitas o grupo colheu informações acerca da estrutura da organização do sistema de células de produção, da formação e do funcionamento dos grupos de trabalho nestas empresas. Observou também os aspectos relativos aos acordos específicos sobre o assunto. Além destas empresas, os sindicalistas visitaram também a fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo, onde havia sido negociado o primeiro acordo com o Sindicato para constituição de ‘trabalho em grupos’” (2002, p. 98).

Ainda segundo o autor, as negociações entre empresa, representantes do Sindicato e da Comissão de Fábrica, culminaram, em março de 1998, na redação de um acordo sobre o tema. No entanto, apesar da disposição da empresa em formalizá-lo, Sindicato e Comissão de Fábrica se sentiram “inseguros” para assiná-lo, preferindo assumi-lo “como um acordo tácito entre as partes” e utilizando-o como “instrumento de regulação do processo de implantação dos grupos de trabalho” (*idem*). Apesar disso, como veremos mais adiante, medidas essenciais para a reestruturação tais como a flexibilização da jornada, Banco de Horas e PDV, passaram a constar dos Acordos Coletivos já nos primeiros anos do processo. Nos anos posteriores foram incluídas cláusulas que abriram espaço para a demissão de trabalhadores com doenças profissionais e terceirização de setores.

Quanto às células, outra iniciativa tomada no período dizia respeito às horas de treinamento diretamente vinculadas a implantação das “piloto”.

“Para começar os ‘pilotos’, os líderes, monitores e pessoal das áreas de suporte que farão parte das Células receberam um extenso treinamento. Só para os líderes e pessoal de suporte foram 40 horas

---

<sup>29</sup> *Usinagem do Bloco do Motor Refrigerado a Água e FTS e Gillband da Linha do Santana* (*idem*).

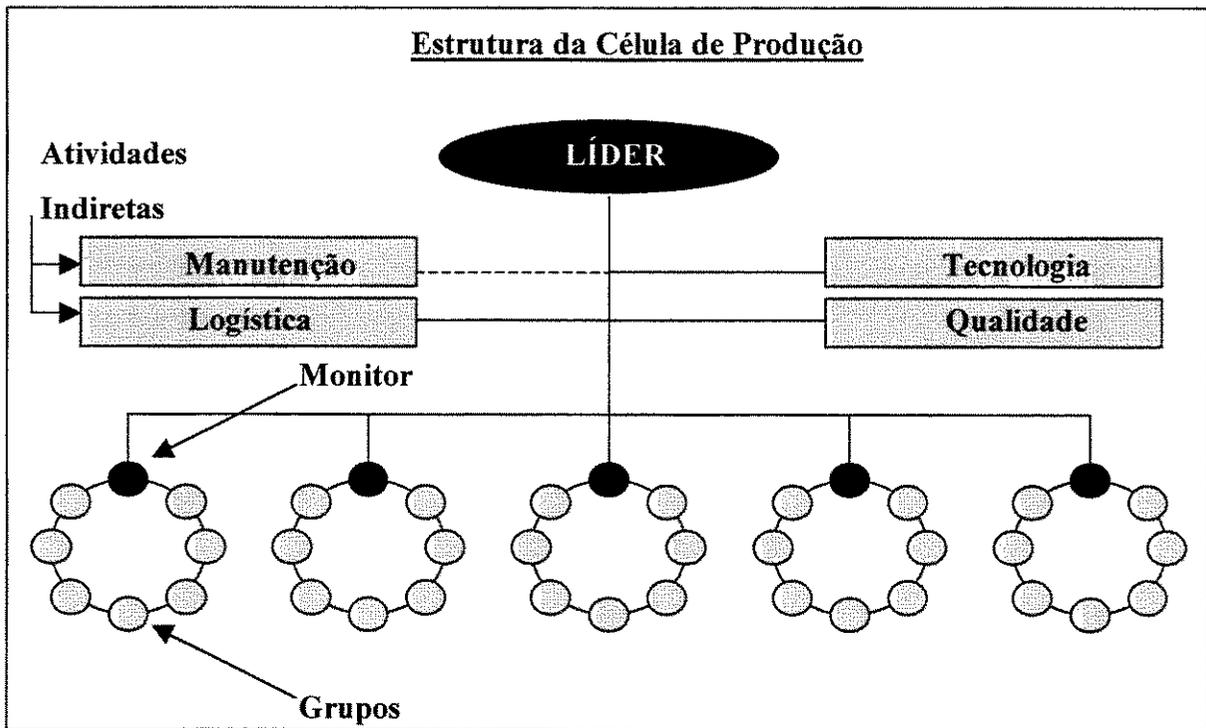
de treinamento, abrangendo os seguintes assuntos: conceito das células, administração das células, trabalho em equipe, qualidade, produtividade, custos, recursos humanos, logística. Os monitores tiveram treinamento nas seguintes áreas: conceito das células, trabalho em equipe, técnicas de apresentação, técnicas de reunião, interpretação dos indicadores da célula” (**O Parceiro**, n. 10, ago. 1996).

A organização da produção baseada nas células partiu do pressuposto da diferenciação entre as atividades diretamente relacionadas à produção e as de apoio, passo iniciado ainda em 1995. Com base nessa diferenciação, quatro grupos de apoio foram organizados para dar assistência às células: de manutenção<sup>100</sup>; tecnológico; logístico; de qualidade.

A estrutura básica de células da Volkswagen, para ser adaptada, segundo a empresa, às necessidades de cada área, era formada por um líder, responsável por em média cinco grupos de trabalho compostos por oito a vinte trabalhadores cada – dentre os quais um que monitora/coordena o grupo – e assessorada pelos quatro grupos de apoio acima citados (**Volkswagen**, Cartilha sobre Célula de Produção, 1996b, p. 5-9), conforme organograma reproduzido abaixo:

---

<sup>100</sup> A célula agregou, progressivamente, o conceito de TPM (Manutenção Preventiva Total), que constituiu um dos elementos do VWPS. Com a TPM, as tarefas de manutenção foram sendo redistribuídas e parte delas incorporadas à rotina dos integrantes de cada grupo. A manutenção, portanto, em grande medida, tornou-se de responsabilidade direta da célula. Passaram a ser remetidos aos técnicos somente problemas que necessitassem de ação especializada. Segundo a VW, foram essas as vantagens da adoção do TPM: “aumento da Produtividade; Melhoria da Qualidade; Desenvolvimento da Reestruturação Comportamental da Organização; O TPM Faz Parte do Próprio Trabalho, Maior Integração do Homem com a Máquina; Melhorias das Condições de Trabalho; Redução de Custos; Redução dos Índices de Acidentes (Frequência/Gravidade)” (VWPS – TPM, 14/09/1998).



Reprodução da Cartilha sobre Células de Produção, p. 06, Volkswagen, dez. 1996.

No sistema celular adotado, cabe ao Líder a responsabilidade pela administração da unidade. Segundo a Volkswagen, “ele [o líder] é como se fosse o dono dessa mini-empresa (...) conhece e partilha todos os objetivos e compromissos a serem perseguidos e orienta os caminhos para o time chegar lá” (idem, p. 7).

Quanto ao monitor, além de se constituir no canal de comunicação entre o grupo coordenado por ele e pelo Líder, também tinha por responsabilidade treinar e dividir tarefas entre os integrantes da equipe.

Na medida em que as novas formas de organização foram se expandindo no interior da fábrica, as responsabilidades de todos os integrantes do sistema aumentou e tornaram-se cada vez mais entrelaçadas.

A célula, estrutura essencial da nova organização do trabalho foi, portanto, a expressão miniaturizada do funcionamento que se pretendia para o conjunto da unidade fabril. Nela encontravam-se expressos os conceitos e valores essenciais ao capital que, aos poucos, com sua disseminação e a introdução do conjunto dos procedimentos dos Sistemas de Qualidade e de

Produção, projetavam-se para a totalidade das relações no interior da empresa. Eram eles: diminuição de níveis hierárquicos, trabalho em equipe, disciplina, polivalência, flexibilidade, padronização de procedimentos, qualidade total e produtividade.

Sendo assim, sua implantação envolvia não somente a estratégia de *construção de um clima favorável à mudança*, conforme abordamos anteriormente, mas também a mediação de eventuais conflitos entre os trabalhadores agora submetidos a um ambiente de cobrança e controle cada vez maiores.

Foi nesse marco, portanto, que, no início do processo<sup>101</sup>, a empresa fez uso do trabalho de uma equipe de psicólogas que atuava diretamente nos setores, cuja função principal era a de auxiliar na resolução de eventuais conflitos entre os trabalhadores, incentivando laços de confiança e equipe necessários para a disciplinarização do trabalho.

Segundo Melão<sup>102</sup>, essa equipe, quando solicitada, atuava tanto no levantamento do “problema”, por meio de conversas diretas com os trabalhadores, como na apresentação de possíveis “soluções” para a resolução do conflito, fazendo uso de uma sistemática extremamente participativa e envolvente. Dentre as dinâmicas utilizadas no trabalho de motivação, uma delas atingia seu ponto alto com um dos trabalhadores subindo numa mesa e, de costas, deixando seu corpo cair para que os demais o aparassem. O efeito, ao menos o imediato, segundo o entrevistado, era de agrado dos trabalhadores. Explica:

“Os trabalhadores gostam. Primeiro porque num ambiente predominantemente masculino, o trabalho é executado por mulheres. Segundo, porque a sistemática utilizada é participativa mesmo. Esse pessoal [a equipe de psicólogas] faz um levantamento do problema e depois uma devolutiva de uma maneira que envolve. Veja bem: quem não gosta de trabalhar em harmonia? Se você desconsiderar a questão de classe, todo mundo quer trabalhar legal. Quem tem consciência, fica incomodado, mas o peão comum, no seu dia-a-dia, se pode trabalhar de uma forma legal, melhor! (...) O peão sobe na mesa, cai de costas, os outros seguram. Você quer confiança maior do que essa? É meu chefe que às vezes tá lá embaixo esperando que eu jogue o meu corpo. Quanto tempo demanda para que ele [o trabalhador] se dê conta que ele está se ferrando? A coisa é muito pesada e meticulosa (Melão, ex-membro da Comissão de Fábrica, 05/12/2002).

<sup>101</sup> Posteriormente, segundo Ricardo, trabalhador entrevistado em 16/10/2004, a tarefa de “solucionar” conflitos foi assumida pela chefia imediata, cujo procedimento em caso de dificuldades na solução dos problemas passou a ser o de afastar o(s) trabalhador(es) envolvido(s) no conflito da equipe.

<sup>102</sup> Gerdson Marcos Melão Monteiro conforme entrevista concedida em 05/12/2002.

Na verdade, a empresa, não raramente, vinha se valendo de valores como o de solidariedade de classe e companheirismo, ou até mesmo de autopreservação, existentes entre os trabalhadores, subvertendo-os de acordo com seu interesse. Esse foi o caso também da disseminação do trabalho polivalente, conforme aponta Melão:

“A política de polivalência acaba se aproveitando do interesse do trabalhador em quebrar a monotonia de seu trabalho, de se sentir mais valorizado exercendo diferentes funções, de se sentir mais seguro. A idéia de polivalência já era de certa forma implantada nos momentos de alta rotatividade, quando em períodos de baixa produção se demitia e quem ficava acabava sendo emprestado para diferentes áreas. Isso favorecia essa situação e tornava difícil a resistência dos trabalhadores. Quando se precisava emprestar alguém ou promover, aquele que conhecia mais o serviço daquela área era sempre aproveitado. A empresa conseguiu juntar esses interesses. O dela com as expectativas dos trabalhadores. Isso somado aos fatores externos e internos que a empresa cria” (Melão, 05/02/2003, ex-membro da Comissão de Fábrica).

Fator essencial na organização celular da produção, a polivalência, além de instrumento fundamental de aumento da produtividade, já que conforme apontado por Antunes, transfere e incorpora “ao trabalho *produtivo* atividades que eram anteriormente feitas por trabalhadores *improdutivos*” (1999, p. 125), assume ainda o caráter ampliando de controle e disseminação da concorrência entre os trabalhadores, minando o sentimento de pertencimento e solidariedade de classe. Segundo o autor,

“Mais complexificada, a aparência de maior liberdade no espaço produtivo tem como contrapartida o fato de que as *personificações do trabalho* devem se converter ainda mais em *personificações do capital*. Se assim não o fizerem, se não demonstrarem essas ‘aptidões’, (‘vontade’, ‘disposição’ e ‘desejo’), trabalhadores serão substituídos por outros que demonstrem ‘perfil’ e ‘atributos’ para aceitar esses ‘novos desafios’ (idem, p. 130).

E foi exatamente em busca desse “perfil” de trabalhador “ideal” que, mais que uma atitude “desejável”, a multifuncionalidade e a polivalência se converteram, no ambiente da reestruturação, em meta que foi acompanhada regularmente por monitores e líderes de célula através da **Carta de Versatilidade**. Esse documento, individualizado, era o registro atualizado

das funções que o trabalhador estava apto ou não para exercer. Nele constava o treinamento ao qual cada operador foi submetido e que aproveitamento obteve. Funcionava ainda, segundo André, como instrumento de exclusão em momentos de cortes de força de trabalho.

“No momento em que a empresa precisar mandar embora, se ela tem 15 funcionários e está precisando tirar três, qual deles vai mandar embora? Vou lá na Carta de Versatilidade e vejo qual funcionário menos versátil. Aí que tá. A partir do momento em que isso é aplicado vira uma disputa. Todo mundo que trabalha na célula quer fazer de tudo. Então para a empresa é ótimo. Há aqueles que se negam, mas aqueles que se negam já sabem. Hoje é difícil você negar serviço lá dentro. Ninguém quer negar serviço” (André, 12/08/2004, manutenção).

A rotina dos trabalhadores e do conjunto da célula era ainda acompanhada por uma espécie de mural no qual constavam todos os índices relativos às metas estabelecidas e prazos, versatilidade de seus integrantes, produtividade, custos, acidentes, absenteísmo e pontuações obtidas em auditorias. Para além de se constituir num mero quadro de acompanhamento visual das atividades da célula, tal instrumento tinha por objetivo ampliar o ambiente de competição entre as diferentes equipes da fábrica.

Para os que atualmente trabalham nas áreas mais automatizadas, a rotina é também acompanhada ininterruptamente não somente pelo seu superior imediato e pela própria equipe, mas também pelas auditorias e sistemas informatizados. Segundo André,

“Para quem trabalha na produção é complicado. Porque hoje se eu sou gerente da Área, tenho um computador na minha mesa. Através daquele computador o Gerente pode ver tudo o que acontece na linha de produção. Quer dizer, se tem uma parada que já excedeu o tempo, você que é o poderoso, o diretor, já pega o telefone e pergunta o que está acontecendo. Aí o gerente já liga para o que está abaixo e também pergunta. É uma escadinha, vai descendo. Então ele sabe tudo o que acontece. Antigamente não. A relação era muito direta entre o encarregado e o peão. Só se parasse mesmo lá onde o produto final saía. Mas hoje se você faz um parafusinho, se você parou por um instante, é possível detectar que aquela máquina que faz aquele parafuso está parada, via computador. Essa é uma realidade para quem trabalha no PQ-24” (André, manutenção, 12/08/2004).

Foi ainda a necessidade de controle cada vez maior das ações levou a empresa, a partir de outubro de 2004, a fazer adaptações no funcionamento das células. A primeira medida pautou-se

pela mudança na nomenclatura dos grupos/equipes de trabalho das células. Agora estes são denominados de UGN (Unidade Gestora de Negócio) aprofundando ainda mais a idéia de que não somente a célula, mas a equipe que a compõe deve funcionar de maneira auto-suficiente. Outra foi a diminuição, no caso da linha do Pólo, do número de equipes que cada célula abriga. Tal procedimento, segundo um trabalhador desta linha, visa:

"facilitar o processo. No caso, transformou-se em duas unidades de negócio e facilitou. Antes era muita confusão. A minha área era dividida em cinco times então quando surgia um problema era difícil para o Líder identificá-lo. Agora, com apenas duas UNGs, facilitou. Dois monitores somente tomam conta e se comunicam entre si. O Líder toma conta dos dois. Antes eram muitas equipes e isso confundia" (Denis, operador)<sup>103</sup>.

Complementando a afirmação de Denis, André salienta ainda que existem outras razões para a diminuição das equipes por célula na linha do Pólo. Segundo ele,

"o fator fundamental é que quando se implantou a linha do Pólo ela já foi planejada para ser 'enxuta', ou seja, o máximo de automatização para que se trabalhe com um número reduzido de funcionários, obtendo assim uma produtividade maior por funcionário" (André, 12/08/2004, manutenção).

Partindo de concepções como as relativas ao trabalho em equipe, polivalência, multifuncionalidade, qualificação profissional, otimização do processo produtivo, eliminação de desperdícios e uso de tecnologias avançadas, para além do discurso da qualidade total, conforme aponta André, sobrepõe-se a necessidade do capital em obter níveis de produtividade crescentes, com gastos cada vez menores com força de trabalho. Trata-se ainda da construção de um universo fabril que conte com um efetivo mínimo de trabalhadores, necessários para a manutenção da demanda regular, que possa ser ampliado ou reduzido a partir das oscilações mercado.

Opera, ainda, nesse sentido, a aplicação da metodologia do *just-in-time* interno e externo. A chamada "parceria com fornecedores" visando alterar as formas de entrega de peças, instituída na Planta Anchieta a partir de 1998 para atender às linhas do Gol, Saveiro, Santana, Quantum e

---

<sup>103</sup> Entrevista concedida em 30/11/2004.

Kombi, já havia gerado no segundo semestre de 1999 uma economia de 18 milhões de dólares referentes a “custos com estoques”. A relação entre a montadora e as 24 empresas fornecedoras das linhas passou desde então a contar com a mediação de uma transportadora que atende as três plantas da VWB no estado de São Paulo. Em comunicação direta com as plantas produtivas, os veículos da transportadora passaram a realizar o trabalho de coleta e entrega das peças, em datas e horários preestabelecidos, em sincronia com a demanda das linhas. Com isso o sistema o estoque passou a durar, segundo a reportagem, “exatamente seis horas” ([vwbintranet/clipping/19990903/19990903p013.htm](http://vwbintranet/clipping/19990903/19990903p013.htm)).

Outra forma assumida por essa “parceria” diz respeito à instalação, no interior da Planta Anchieta, do Condomínio de Terceiros. As empresas terceiras, instaladas no interior da Planta Anchieta no espaço anteriormente ocupado por algumas das Alas desativadas atuam junto às linhas do Gol e do Pólo. Entregam regularmente, diretamente nos diferentes pontos da linha de montagem, parte das peças ou módulos que compõem a fabricação do veículo.

A adoção de um sistema de fornecimento baseado no *just-in-time* é parte essencial do processo de flexibilização da produção e das relações de trabalho. Atuando de forma intrinsecamente relacionada à crescente terceirização tanto no interior da planta como externa a ela, o *just-in-time* contribui de maneira significativa para a redução de custos, sejam os relacionados à logística ou à força de trabalho. Outra face do processo é a da diminuição do tempo necessário para produção de uma determinada mercadoria e, conseqüentemente, dos crescentes índices de produtividade. Situações comuns no período anterior, não somente na Volkswagen, mas no conjunto das plantas produtivas, nas quais a produção era paralisada por horas, e muitas vezes por dias, em função da falta de determinada peça ou matéria-prima, praticamente deixam de existir. O ritmo de trabalho tende a ocorrer num fluxo ininterrupto e intenso, fornecendo a dimensão exata da concepção de *trabalho em equipe* exaustivamente divulgada pela fábrica e tão em voga nos tempos atuais. Qualquer falha no sistema de cooperação instituído nos diversos níveis hierárquicos da rede de produção desestabiliza o conjunto do processo. E nesse marco que a padronização de procedimentos se converte também em peça-chave do processo.

### III.b.b) Processos Padronizados de Qualidade (PPQ)

A partir de 1999, com o sistema celular e os conceitos nele embutidos já disseminados para toda a fábrica passaram a ser introduzidos, numa “área piloto”, passo a passo<sup>104</sup>, o conjunto dos elementos do Sistema de Produção (VWPS), que em certa medida já se encontravam presentes no interior das células. São eles: TPM (Manutenção Preventiva Total); Gerenciamento Visual; Organização do Posto de Trabalho; Trabalho em Equipe; Solução de Problemas/Programa de Melhoria Contínua; Trabalho Padronizado; Processos de Qualidade; Sistemas de Materiais; Qualificação e Treinamento (VWPS – TPM, 14/09/1998).

Um dos elementos do VWPS, *Processos de Qualidade*, se desdobrou entre 1999 e 2000 num complexo procedimento denominado de *Processos Padronizados de Qualidade* (PPQ), que passou a funcionar de maneira interativa ao VWSP.

Como indicava o *Masterplan*, as medidas que foram sendo implementadas na manufatura tinham por objetivo estratégico um produto determinado, enquadrado em padrões preestabelecidos de qualidade<sup>105</sup>: o *carro mundial*. A introdução do PPQ<sup>106</sup>, em interação com o VWSP, atuou nesse sentido.

O PPQ, segundo a empresa, além de padronizar procedimentos para o conjunto da fábrica, facilitando o deslocamento de trabalhadores para diversificadas áreas, criou parâmetros de comparação do rendimento entre as células, favorecendo a identificação de possíveis falhas no processo produtivo, das medidas de correção e conseqüentemente, dos níveis estáveis do fluxo de produção. Constituiu-se ainda em importante instrumento de aferição e obtenção das metas de qualidade e produtividade preestabelecidas (VW, *Processos Padronizados de Qualidade/Manual*, p. 7.8/ 7.9, 10/09/2000).

<sup>104</sup> A implantação de cada um dos nove elementos do VWSP na área piloto obedeceu a um cronograma previamente definido segundo o qual a implantação de cada elemento deveria ser precedida de “auditoria e aprovação do elemento implantado” anteriormente (VWSP, *Planilha de Implantação Piloto do Sistema de Produção VW*, 01/02/1999).

<sup>105</sup> A meta de padrão de qualidade almejada pela empresa no final da década de 1990 foi o VDA 6.3, Auditoria de Processo “realizada em todas as fábricas do Grupo VW” (VW, *Cartilha de Orientação – Auditoria de Processo VDA 6.3*).

<sup>106</sup> O PPQ pode ser considerado como resultado de uma série de medidas voltadas para o terreno da qualidade que já vinham sendo construídas desde 1995, por meio da divulgação do manual da Política de Qualidade, e que foram sendo aprimoradas no decorrer dos anos seguintes.

Um de seus mecanismos de aplicação passa pela adoção do ciclo SDCA, que pressupõe a utilização de quatro procedimentos básicos na execução das atividades produtivas, ordenados da seguinte forma: padronização (*Standardization*), execução (*Do*), verificação (*Check*) e ação (*Action*). Tais procedimentos percorrem o processo produtivo desde seu planejamento até a revisão de possíveis falhas. São ferramentas de aferição tanto da rotina como do cumprimento ou não de diretrizes preestabelecidas.

O primeiro passo do ciclo SDCA é de responsabilidade das células. Nesse momento, a idéia disseminada pela empresa de que as células têm o funcionamento similar ao de uma mini-empresa se concretiza de forma plena. O relacionamento entre as diversas e diferentes equipes de trabalho no interior da fábrica passa a ocorrer por meio do que ficou convencionado no PPQ de **Acordo Cliente-Fornecedor**<sup>107</sup>.

O Acordo Cliente-Fornecedor é um documento assinado entre as diferentes equipes envolvidas na elaboração de um determinado produto. Em algum momento da cadeia produtiva as células podem assumir tanto a configuração de “fornecedoras” como de “clientes”. Sendo assim, oficializam, por meio de um formulário-padrão, o tipo de produto solicitado, suas características (quantidade e qualidade), prazo e condições de entrega, custos, recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho etc. Finalizado, o Acordo, que na verdade estipula metas as serem atingidas, é divulgado para todos os integrantes da equipe responsável pela execução da tarefa.

Outros procedimentos fazem parte da fase I (*padronização*) do ciclo SDCA. São eles:

– **Plano de Controle:** estabelece parâmetros e gerencia a rotina de produção de um produto/item especificado no Acordo Cliente-Fornecedor. Tem por objetivo garantir que as especificações técnicas e de qualidade do produto sejam cumpridas.

<sup>107</sup> As responsabilidades dos integrantes das células vão aumentando na medida em que os procedimentos do VWSP e do PPQ vão sendo adotados. Em situações consideradas “normais” são estas as atribuições dos integrantes da equipe: **Líderes** – “atingir Metas da Célula. Habilitar os Monitores de Grupo para executar suas atribuições. Verificar o cumprimento das atribuições dos Monitores. Avaliar diariamente os Resultados dos Indicadores de Desempenho da Célula. Definir os requisitos do Acordo Cliente-Fornecedor. Sugerir melhorias nos Procedimentos e Processos dos Grupos e das Células. Garantir os Recursos de Materiais, Equipamentos e Pessoas da Célula”; **Monitores** – “atingir Metas do Grupo. Verificar se os operadores estão cumprindo os Procedimentos Padrão. Treinar os operadores nos Postos de Trabalho (OJT) e relato de Não-Conformidades. Promover a versatilidade dos operadores (Carta de Versatilidade). Registrar nos gráficos, as informações dos Resultados dos Indicadores locais. Sugerir melhorias nos Procedimentos e Processos do Grupo e da Célula”; **Operadores** – “Cumprir os procedimentos de trabalho (FI<sup>107</sup>, Plano de Controle etc). Sugerir melhorias nos Procedimentos e Processos dos Grupos de Células. Registrar informações definidas para seu Posto de Trabalho”. Extraído do quadro sobre responsabilidades dos integrantes da estrutura organizacional VW. Fonte: (VW, Processos Padronizados de Qualidade/Manual, 7.17: 10/09/2000).

- **Folhas de Instrução:** trata-se de um documento que padroniza e detalha, passo a passo, os procedimentos dos operadores para a execução da tarefa e o resultado desejado.
- **Crítérios de Aceitação:** padronização dos critérios de julgamento sobre o resultado do item produzido.

Padronizados os procedimentos, tem início a segunda fase do ciclo SDCA, a da execução. O primeiro passo adotado é o do treinamento dos operadores.

Realizado no próprio local de trabalho, o treinamento tem por base os documentos produzidos e aprovados na fase I. Além de uniformizar a execução “das tarefas entre os turnos”, dotando os integrantes da equipe de “maior versatilidade e flexibilidade” faz parte do objetivo do treinamento desenvolver nos operadores o comportamento baseado no “Autocontrole” e nos seus quatro pilares de sustentação. Segundo a Volkswagen,

“Autocontrole é fazer certo na primeira vez, estabelecendo responsabilidades e buscando o envolvimento entre clientes e fornecedores. Ou seja, TODOS tornam-se responsáveis pela QUALIDADE e PRODUTIVIDADE de suas operações. O Autocontrole encontra-se fundamentado na utilização de 4 dos 5 sentidos humanos. Estes sentidos encontram-se relacionados à percepção de: VISÃO – variação de cores, folgas, ajustes; TATO – variações em superfícies, situações de esforços mecânicos; OLFATO – odores provenientes do processo e ou produto; AUDIÇÃO – ruídos, interferências entre as peças, problemas de lubrificação. A utilização destes sentidos, no momento da execução do trabalho, encontra-se como um dos principais fatores para: Garantir a QUALIDADE da operação. Manter a SEGURANÇA no posto de trabalho. PREVENIR desgastes em equipamentos” (VW, Processos Padronizados de Qualidade/Manual, 7.44, 10/09/2000).

Em nome da “qualidade” e “produtividade” a nova forma de gerir e organizar a produção visa, afora a apropriação da força física dos trabalhadores, sua assimilação multidimensional, intensificado a exploração do trabalho para além dos mecanismos verificados a partir do ritmo de produção e de multifuncionalidade. Trata-se, portanto, de incorporar e ter sob o controle do processo produtivo o conjunto das habilidades humanas.

Esse processo de assimilação multidimensional do trabalhador por parte da empresa inclui ainda a incorporação ao processo produtivo do seu saber empírico. Na VW essa relação de apropriação se evidencia ainda por meio do *Programa de Geração de Idéias*, que integra o Sistema de Qualidade Total da VW, do qual fazem parte o PPQ e o VWSP. Em funcionamento

desde outubro de 2001, os números relativos ao Programa, apresentados na edição 121 do **Jornal da Volkswagen**, apontam para um significativo índice de participação dos trabalhadores. Segundo a empresa, desde o período de sua implantação até a publicação da matéria, o *Geração de Idéias* já havia recebido 11.782 sugestões, envolvendo 1.708 mil autores, gerando uma economia de 16,8 milhões para a empresa (mai. 2004, p. 3).

Evidentemente, um importante instrumento de motivação do Programa é a premiação em dinheiro<sup>108</sup> que, apesar de infinitamente menor que a economia obtida pela empresa, incentiva a participação dos trabalhadores. No entanto, como a técnica na sociedade de classes está longe de ser neutra, não raramente, as novas sugestões acabam viabilizando cortes em postos de trabalho e conflito entre os trabalhadores, como no caso relatado por Ricardo<sup>109</sup>:

“Que a fábrica quer? Ela quer as idéias dos peões, dos funcionários para diminuir o custo. Isso seria a idéia para a fábrica. Usar o peão para reduzir custo. Só que tem muita coisa que eu sou contra. Teve um peão que sugeriu uma idéia que todo mundo ficou contra, mas que foi aprovada na gerência na maior. A idéia foi a seguinte: O cara pensou assim, aqui trabalham seis pessoas. Eram seis dispositivos. Qual que foi a idéia dele? Juntar os três movimentos de trabalho num só. Ele conseguiu fazer isso, então ele tirou o emprego de seis pessoas. Duas de manhã, duas à tarde e duas à noite. Quer dizer, a fábrica gostou. Isso aconteceu na linha do Pólo. Todos os nossos colegas eram contra. Todos diziam que esse cara deveria ser mandado embora. Ele, além do prêmio, após esse acontecimento ganhou, uma monitoria de equipe” (Ricardo, operador).

O objetivo da empresa com a padronização de procedimentos é ainda o de proporcionar, por meio da disciplinarização da força de trabalho, concomitantemente, redução do tempo necessário para execução das tarefas, eliminação da incidência de retrabalho e refugo, aumentando os índices de produtividade. Para tal, outros dois mecanismos de checagem são utilizados durante a fase de execução das tarefas. Um deles, a “verificação do cumprimento de padrões (procedimentos)”, é feito mensalmente por trabalhadores cujos cargos<sup>110</sup> remetam

<sup>108</sup> Faz parte das regras de participação do Programa uma tabela de pagamento de prêmios por idéia. O valor da premiação é definido a partir dos cálculos de economia que a idéia quando implantada possa gerar. O valor máximo de premiação, até 2004, era de R\$ 50.000,00.

<sup>109</sup> Conforme entrevista concedida em 16/10/2004.

<sup>110</sup> “Gerentes, supervisores, líderes de célula, monitores, em efeito cascata. áreas técnicas (Engenharia, Qualidade, Logística) envolvidas” (VW, Processos Padronizados de Qualidade / Manual, p. 7.46, 10/09/2000).

responsabilidade no processo produtivo em curso. Um outro é a *Auditoria de Processo*, que resulta na checagem do processo produtivo desde o momento da aquisição das peças, passando pelas fases seguintes do ciclo SDCA, de verificação (*Check*) e ação (*Action*), até a entrega do produto final.

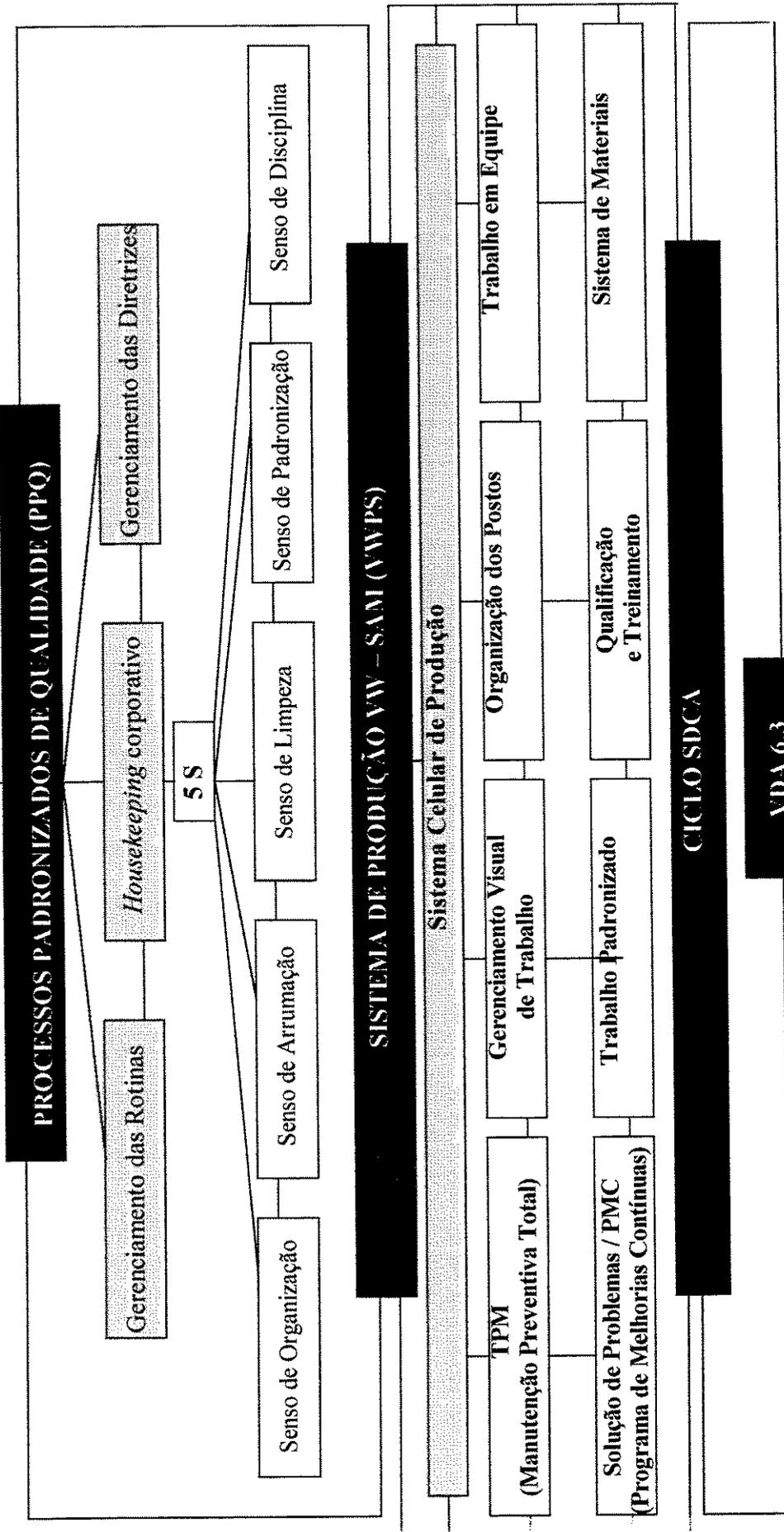
Realizada por especialistas, a *Auditoria de Processo* utiliza como parâmetro os padrões estabelecidos pela norma VDA 6.3. Neste caso, de posse de uma tabela de avaliação, a auditoria também tem por função estabelecer os índices de desempenho da equipe auditada, assim como do conjunto da fábrica. (VW, Processos Padronizados de Qualidade/Manual, p. 7.46/7.51, 10/09/2000).

A *Auditoria de Processo* VDA 6.3, realizada em todas as fábricas do Grupo Mundial, serve também como ferramenta de comparação entre as diferentes plantas VW. Nesse sentido, cumpre ainda com uma função mais sutil, que ultrapassa a de verificação dos índices de qualidade: opera como instrumento de pressão sobre o conjunto dos trabalhadores da planta na obtenção das metas que, segundo a empresa, podem abrir ou não as portas para que a fábrica seja “escolhida” para sediar novos projetos. Segundo a empresa,

“As fábricas que apresentarem os melhores resultados terão mais chances de serem escolhidas para a fabricação de novos produtos. E uma fábrica sobrevive em função dos novos produtos que ela recebe para serem manufaturados! Daí a importância de obtermos resultados cada vez melhores a cada auditoria. Temos que implantar os itens que a norma pede e praticá-los todos os dias nos postos de trabalho. Só assim poderemos ter produtos com mais qualidade, sermos mais competitivos e satisfazermos nossos clientes. ‘O SUCESSO DA IMPLANTAÇÃO DESTA NORMA DEPENDE MUITO DO SEU ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO’” (VW, Auditoria de Processo VDA 6.3, Cartilha de Orientação, 1999, p. 16).

Em outras palavras, o futuro da fábrica na região e, conseqüentemente, dos empregos, estaria condicionado à obtenção dos índices desejáveis no processo de audição. A planta tem, portanto, de ser “competitiva” não somente em relação às unidades fabris de concorrentes externos, mas também no universo do próprio Grupo VW.

**Sistema da Qualidade Total da VW – SAM  
PROCESSO DE QUALIDADE TOTAL (PQT)**



Elaborado por Luci Praun. Fontes: Cartilha *Housekeeping*, VW RH, out. 1998; *Management Meeting* – SAM (1998/1999), Apostila – Sistema de Produção Volkswagen/TPM – Manutenção Preventiva Total (14/09/1998);

### III.b.c Relações “flexíveis”: redução de gastos com força de trabalho e resistência

Segundo a Volkswagen, um dos pressupostos para a manutenção de suas unidades produtivas é o da competitividade. Mas qual o real significado dessa concepção comum à indústria automobilística, particularmente no caso das plantas, como a da empresa, instaladas no ABC paulista?

Na região, no decorrer do processo de reestruturação, as medidas que visam cortar gastos com força de trabalho assumiram uma dimensão particular. Se por um lado, a partir das políticas voltadas para o envolvimento e adesão dos trabalhadores, a VW almejou desmontar ao máximo possível a herança da atuação sindical classista e contestadora nascida ao final dos anos 1970, por outro, como elemento decorrente, vem buscando arrancar o conjunto das conquistas obtidas por meio da lutas sindicais desenvolvidas na região no decorrer da década de 80. Conquistas essas que colocaram o operariado metalúrgico do ABC, em particular os vinculados às montadoras, na condição de setor operário melhor remunerado no território nacional.

Nos anos 1990, com o crescente processo de descentralização das plantas produtivas e com a instalação de unidades já “modernizadas” em áreas de pouca ou nenhuma organização sindical, o custo da força de trabalho industrial brasileira, já bastante baixo, mesmo no ABC, se comparado aos níveis salariais praticados nas matrizes, reduziu-se ainda mais. Conforme matéria publicada em 1999 pelo jornal **Gazeta Mercantil**, referindo-se às novas unidades automobilísticas até aquele momento instaladas no Brasil,

"(...) em poucas fábricas no mundo a mão-de-obra agrega tanto valor por um custo tão baixo quanto nas mais eficientes do País. (...) O salário médio dos metalúrgicos do ABC paulista, o maior do País, chega a R\$1,5 mil. Em Betim, na Fiat, a média é de R\$800. Em Juiz de Fora, na fábrica da Mercedes, está próximo de R\$600. O custo de produção, em dólares, dos carros brasileiros, hoje está entre os mais baixos do mundo. No caso do Fiat Pálio é exatamente isso que acontece. O modelo que sai de Betim é o mais competitivo da marca. A Volkswagen quer produzir em São José dos Pinhais (PR) o Golf mais barato do Grupo, no que depende basicamente de ganho de escala. Para produzir o Corsa, a GM gasta menos no Brasil que na Europa. Em Gravataí, a GM ambiciona o mínimo custo de produção" (03/09/1999).

É nesse marco que, partindo de novos parâmetros de comparação interna, o capital vem objetivando, por meio da reestruturação e flexibilização das relações de trabalho, virar o jogo, assumindo um papel ofensivo na busca pela reversão dos ganhos, mesmo que relativos, obtidos pela luta dos trabalhadores da região no período anterior.

Será, portanto, nesse cenário, mediado pela crescente instabilidade de um mercado cada vez mais mundializado e pela necessidade urgente dos grandes grupos empresariais transnacionais reorganizarem sua forma de acumulação, que se operarão os conflitos entre capital e trabalho no ABC paulista.

Como elemento novo e mediador da luta que se desenrola entre capital e trabalho na região, é importante acrescentar a política desenvolvida pela direção sindical local, cujo reflexo tem sido notado no conjunto da política da Central Única dos Trabalhadores (CUT). Sustentada a partir da utilização do mecanismo de negociação como ferramenta fundamental para construção de propostas consensuais entre capital e trabalho, o cenário regional, anteriormente ocupado pelas constantes campanhas salariais unificadas da categoria metalúrgica, ao longo dos anos 1990, se converte em palco privilegiado para as discussões da *reestruturação negociada*, efetuada a partir das diferentes plantas produtivas, fazendo predominar os mecanismos de negociação e acordos por fábrica.

Entendemos, portanto, que o estudo do processo da reestruturação produtiva na região, no caso desta pesquisa voltado para o universo da Volkswagen, não pode ser compreendido na sua verdadeira extensão, sem que abordemos a processualidade das negociações desenvolvidas entre empresa e organismos de representação dos trabalhadores. É nesse marco que analisaremos a seguir dez dos acordos firmados no período compreendido entre 1996 e 2003, assim como os elementos decorrentes da prática da *reestruturação negociada* na Volkswagen Anchieta.

### ***A reestruturação negociada e os limites do processo***

De janeiro de 1996 até o final de 1997, as medidas negociadas entre Sindicato, Comissão de Fábrica e VW estiveram focadas na flexibilização da jornada por meio da instituição do Banco

de Horas, cuja forma de funcionamento foi sendo “aperfeiçoada” na medida em que os acordos eram renovados.

Podemos dizer que esta foi a fase na qual as medidas estiveram, apesar de gerarem perdas salariais para os trabalhadores, voltadas predominantemente para a adequação às mudanças organizacionais já em curso. No período, fugiram ao tema do Banco de Horas dois dos acordos analisados: o assinado em fevereiro de 1996, que dentre outras cláusulas previa a contratação de 310 trabalhadores temporários (período que coincidiu com o aumento do volume de produção) e um outro, assinado em agosto de 1997, que vinculava a PLR à obtenção de índices de produtividade, qualidade e assiduidade.

Ao final de 1997, motivada pelo avanço das medidas de reorganização da manufatura e pelo crescimento da presença da Fiat no mercado nacional de veículos<sup>111</sup>, a empresa indicou claramente sua intenção de aprofundar rapidamente as medidas de reestruturação da planta, cuja ênfase passou a estar direcionada à redução de custos com força de trabalho.

Já na primeira semana de outubro daquele ano a Volkswagen promove mais um *workshop* da série “*Construindo o Futuro*”<sup>112</sup>. O evento, que contou com a presença do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, do Sindicato de Taubaté e de membros das comissões de representação interna dos trabalhadores das duas plantas, resultou na assinatura de um “protocolo de intenções” no qual foi firmado “o compromisso de através de grupos, compostos por representantes da Empresa e dos trabalhadores, desenvolver o mais rapidamente possível, alternativas para aumentar a competitividade das fábricas Anchieta e Taubaté” (Protocolo de Intenções, **O Parceiro**, Outubro /1997).

O Protocolo, para além de seus objetivos imediatos, foi também a materialização de uma política sindical que foi sendo delineada com clareza ao longo dos anos 1990, cuja expressão máxima pode ser identificada, no início da década, no advento das Câmaras do Setor Automotivo de 1992 e 1993, conforme já apontado anteriormente. As Câmaras, que se constituíram no Fórum que deu início ao debate sobre a reestruturação do setor, tinham ainda a pretensão, por parte da entidade sindical, de “demonstrar a viabilidade da elaboração de uma política industrial em bases

<sup>111</sup> Em agosto de 1997 a Fiat já havia chegado perto de superar a Volkswagen em vendas ao mercado nacional. Em setembro de 1997, a montadora italiana conseguiu fechar o mês com uma fatia de 31% do mercado nacional em detrimento de uma participação de 28,9% da Volkswagen, repetindo a performance no mês seguinte (Cf. **Folha de São Paulo**, 03/12/1997, Caderno Dinheiro, p.2).

<sup>112</sup> Conforme citado anteriormente, em março de 1995 ocorreu o primeiro *workshop* “*Construindo o Futuro*”.

democráticas” (Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema<sup>113</sup>, março/1992, p. 5).

Segundo a lógica da entidade sindical explicitada claramente a partir daquele evento, “o problema não [estaria] no crescimento da produtividade, mas na forma desigual de sua apropriação (que é praticamente toda ela realizada pelo capital)” (idem, p. 22). Dessa forma, ainda para o Sindicato, caberia ao movimento sindical uma intervenção negociadora que garantisse uma melhor distribuição dos ganhos oriundos da crescente produtividade das empresas:

“O aumento da produtividade, desde que devidamente negociado, é um dos fatores que possibilita ao movimento sindical lutar não apenas por reposições, mas também por aumentos efetivos de salários, que possam ser respaldados pela estrutura econômica, permitindo a saída de um longo período de avanços temporários (e curtos) dos salários sobre a renda nacional, geralmente sucedidos por arrochos salariais violentos” (idem).

Converge para essa concepção geral de negociação, dentre outras importantes medidas, a já mencionada instalação na Volkswagen do sistema de Banco de Horas a partir de janeiro de 1996 e sua ampliação para Banco de Dias<sup>114</sup> dois anos depois.

Tanto o Banco de Horas como o de Dias operam, é verdade, no sentido do aumento da produtividade. A jornada, antes fixa, passa a ser exercida à mercê das necessidades da empresa frente às demandas do mercado, proporcionando ao capital uma utilização bem maior do tempo de trabalho. No entanto, ao contrário de gerar vantagens para os trabalhadores, a jornada flexível, além de desorganizar a parca vida familiar e social da classe, conta ainda com outra face: a da redução salarial, já que nos períodos de aumento da produção o grosso das horas ou dias que excedem a jornada regular deixam de ser pagos em base ao previsto na CLT (em dinheiro e com seus devidos adicionais). Portanto, não se trata apenas de flexibilizar a jornada de trabalho de acordo com a demanda, o que por si só já gera ganhos para a empresa. A medida se constitui ainda num dos importantes passos da década no sentido da desregulamentação da legislação

---

<sup>113</sup> Razão social adotada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC antes de 1993.

<sup>114</sup> O acordo firmado em janeiro de 1998 inclui ainda uma série de medidas de corte de gastos com força de trabalho, tais como abertura de PDV e política de remuneração diferenciada, dentre outras, que veremos mais detalhadamente adiante.

trabalhista vigente, com vistas a cortar gastos com força de trabalho, por meio da intensificação da acumulação capitalista.

A assinatura do primeiro acordo de flexibilização da jornada na VW ainda guarda outra particularidade: antecipa em dois anos o que mais tarde seria regulamentado pela Lei 9.601/98. Segundo o SMABC (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC), com base na lógica da *reestruturação negociada*, a justificativa para tal procedimento encontra sustentação na seguinte análise:

"o ajuste por meio da utilização maior ou menor das horas-extras representava um custo adicional correspondente ao adicional de 50% superior às horas normais. Esta saída, no novo contexto de reestruturação produtiva, imposta pela instabilidade dos mercados e da produção, nesta década de 90, já não era tão satisfatória, especialmente num contexto de constante redução de custos.

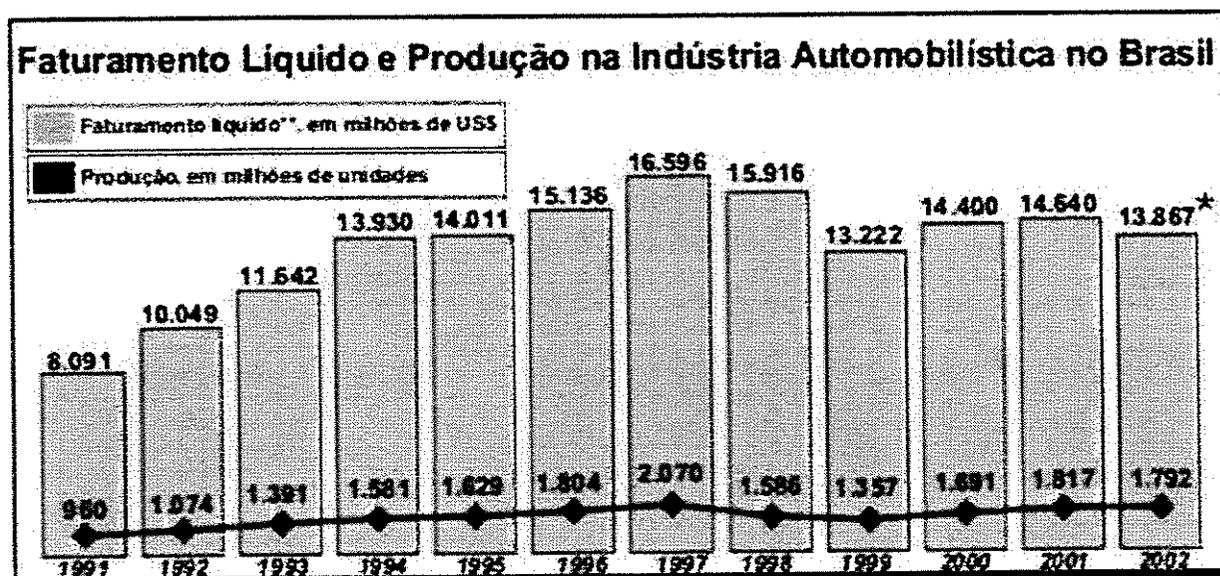
A Constituição de 1988 – que reduziu a jornada anual de 48 horas para 44 horas semanais – não permitiu ainda uma intensificação da flexibilidade da jornada de trabalho. Só recentemente – 3 anos após as primeiras negociações entre capital e trabalho – foram se verificando as primeiras medidas governamentais de adaptação da legislação à nova realidade” (Out. 1997, p.15)

Em concordância com o discurso da direção sindical de “adaptação da legislação à nova realidade”, a Volkswagen passou também a desenvolver uma prática de negociação sustentada no argumento da necessidade urgente de diminuição de custos condicionada à viabilidade do Grupo VW manter ou não a planta na região. Segundo a empresa a flexibilização obedecia aos seguintes imperativos:

"A flexibilização da jornada de trabalho permite mobilidade na utilização dos equipamentos e a programação mais ajustada da produção às flutuações sazonais ou imprevistas do mercado. (...) A flexibilidade da jornada de trabalho é a saída mais inteligente, principalmente num momento em que estamos procurando melhorar a capacidade de produção, os índices de produtividade e a qualidade, além de reduzir custos. Todos ganham, ninguém perde” (**O Parceiro**, nº2, Dezembro de 1995).

A contrapartida, como veremos, sustentada na vinda de novos produtos para a unidade e na manutenção dos níveis de emprego, diversas vezes divulgada pela empresa e pelo Sindicato como importantes conquistas do processo de negociação, pelo menos no que diz respeito aos postos de trabalho, não se concretizou.

Vale ainda salientar que os primeiros acordos de flexibilização negociados entre empresa e sindicato ocorreram justamente no período no qual o país assistiu ao *boom* de crescimento da produção e faturamento líquido (conforme gráfico abaixo), não somente na VWB, mas do conjunto das empresas do ramo, que significaram a utilização quase que total da capacidade produtiva do setor. Ou seja, num dos períodos em que o setor mais lucrava, os trabalhadores se viram abrindo mão de direitos.



(\*) Estimativa. (\*\*) Os valores de Faturamento não incluem o setor de *máquinas agrícolas automotrizes*.  
Gráfico: Luci Praun. Fonte: Anfavea, Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira 2004.

Tal situação, portanto, se colocou em aberto questionamento à concepção de atuação sindical que foi se consolidando naquela década, e que parte do entendimento de que a democratização do país, conquistada a partir da queda do regime instaurado em 1964, alterou qualitativamente as relações entre capital e trabalho, conforme podemos observar nas *falas* de Lula e Luiz Marinho em entrevista concedida à imprensa local:

"A relação capital-trabalho na década de 70 era mais conflitiva. (...) A relação capital-trabalho não estava civilizada como hoje. (...) Em 1980, estávamos cassados e a Volkswagen tentou criar uma comissão de fábrica para destruir a representatividade da diretoria do Sindicato. Tivemos que passar um ano indo na porta da Volkswagen, desrespeitar os acordos que a empresa fazia com a comissão de fábrica. O Marinho, na época era companheiro de fábrica, era peão de fábrica. (...) Hoje a

Volkswagen mantém uma relação extraordinária com o Sindicato” (Lula, **Livre Mercado**, abr. 1998, p.79).

“Quando se conquista a democracia no institucional e na relação capital-trabalho, constrói-se uma relação como a de hoje. Antigamente era preciso fazer greve para iniciar uma negociação. Hoje há alguns canais de diálogo, principalmente a partir da conquista das comissões de fábrica, dos delegados sindicais. Há negociação cotidiana no chão de fábrica, no dia-a-dia, para evitar que o acúmulo de problemas acabe gerando conflitos na relação capital-trabalho. (...) Costumo dizer que o Sindicato passou por um processo de evolução extraordinariamente grande. (Luiz Marinho, *idem*).

Essa alteração nas relações, apontada por Luiz Marinho e Lula, passa ainda, no entendimento das lideranças sindicais metalúrgicas do ABC, a possibilitar uma minimização dos efeitos da reestruturação sobre os trabalhadores assim como a melhor distribuição dos ganhos oriundos da crescente produtividade das plantas, fruto da intervenção sindical negociadora nos processos em curso, conforme explicitado abaixo:

“(…) A atuação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC perante os desafios colocados pela reestruturação produtiva e pelas políticas industriais (...) tem se caracterizado pela diversidade de intervenções. Ou seja, o Sindicato tem buscado atuar em diversos planos onde esses processos repercutem, desde cada fábrica até os espaços de definição de políticas governamentais, como foi o caso da Câmara Setorial do Complexo Automotivo, e mais recentemente na Câmara Regional do Grande ABC.

Nos locais de trabalho, isso significa construir alternativas que impliquem na melhoria das condições de trabalho, na construção de formas organizacionais que respeitem a capacidade inovadora dos próprios trabalhadores, na redução de taxas de rotatividade e na progressão salarial. Não se trata portanto de oposição à inovação tecnológica, mas sim a luta por uma efetiva correspondência entre as transformações econômico-produtivas e as condições de vida e trabalho da população” (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC / Dieese, ago. 1997, p.01, grifos do autor).

A idéia de *partilha dos ganhos de produtividade*, no entanto, expressa nas elaborações do Sindicato, não vem se confirmando, conforme indicam os estudos sobre os acordos coletivos, mesmo quando levamos em consideração as cláusulas consideradas tanto pela empresa como pela representação sindical como “contrapartidas”.

Localizadas, no caso da Volkswagen, no universo dos “novos investimentos” para a planta e na “garantia de emprego”<sup>115</sup>, sob a ótica da reorganização da produção e do trabalho em curso, operam, na verdade, conforme expressão utilizada por Gounet, como “meio de fazer o sistema funcionar” (1999, p. 108). Ou seja, as concessões, mínimas, funcionam como moeda de troca do máximo possível de adesão e concessão por parte dos trabalhadores e de sua direção sindical: elemento central dos novos mecanismos de gerenciamento da produção e do trabalho, reafirmado a concepção que entende que:

“A nova organização do trabalho significa uma exploração intensificada do trabalho operário. A compensação (...) jamais passa de uma modesta redução das taxas de exploração, concedida pelo patronato para fazer com que o seu novo modelo de desenvolvimento funcione” (Gounet, 1999, p.108).

Os trabalhadores passaram, portanto, a ser cobrados constantemente a abrir mão cada vez mais de suas conquistas em nome da produtividade e, conseqüentemente, da manutenção da planta da fábrica na localidade e do emprego incerto.

Para além da frase divulgada pela Volkswagen em seu informativo para os trabalhadores, “todos ganham, ninguém perde!”, com um grau de objetividade bastante grande, Ohno, o pai do sistema que ficou conhecido como *toyotismo*, nos fornece elementos elucidadores, a partir da experiência da Toyota, da lógica da obtenção da redução de custos e alcance da competitividade almejada pela Volkswagen:

“Especialmente nas empresas a busca da verdadeira economia tem relação direta com sua sobrevivência. Portanto, devemos considerar esse ponto com seriedade.

No Sistema Toyota de Produção, pensamos a economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custos. A relação entre esses dois elementos fica mais clara se considerarmos uma política de redução da mão-de-obra como um meio para conseguir a redução de custos, que é a mais crítica das condições para sobrevivência e o crescimento de uma empresa” (1997, p. 69-70).

---

<sup>115</sup> Veremos mais adiante que a “garantia de emprego”, assentada na abertura constante de PDV’s e todos os mecanismos de pressão aí articulados, tem significado uma redução considerável dos postos de trabalho da planta Anchieta.

A atuação da direção sindical, a partir de uma lógica que não considera efetivamente os interesses antagônicos entre capital e trabalho, há tempos já apontados por Marx, em meio ao momento de grande ofensiva do capital como o vivenciado a partir dos anos 1990 no Brasil, acaba em nosso entendimento, gerando uma situação na qual os trabalhadores são postos num grau de defensividade ainda maior, fortalecendo a ampliação da precarização do trabalho.

Os acordos coletivos, que no período anterior eram sustentados pela mobilização do conjunto da categoria metalúrgica e cumpriam, em grande medida, o papel de ampliar direitos já constantes da legislação, nos anos 1990, fragmentam-se pelas fábricas e alteram seu papel, realizando caminho oposto, o da retirada.

Passa a prevalecer, portanto, a lógica de dotar cada planta ou empresa isoladamente, no caso grandes grupos transnacionais, de competitividade. Instaurou-se uma relação de parceria entre capital e trabalho, sustentada a partir da lógica do mercado. Os interesses da empresa passaram a ser entendidos de modo convergente com os dos trabalhadores. As formas de enfrentamento perderam espaço para a negociação e a construção do consenso.

### **O avanço da reestruturação na Volkswagen e as “contrapartidas”**

Em novembro de 1997, em resposta à crise financeira do sudeste asiático cujos reflexos puderam ser sentidos na economia mundial, o governo Fernando Henrique lança mão de medidas econômicas e fiscais<sup>116</sup> cujo efeito imediato foi a retração do consumo e o aumento do desemprego (que já vinha em curva ascendente desde o início daquele ano).

Foi, portanto, nesse marco, mediado pela situação da economia nacional e das necessidades de mudanças estruturais na unidade fabril, que a Volkswagen lançará mão de sua primeira e grande ofensiva contra os trabalhadores na década anunciando o corte de dez mil postos de trabalho.

Omitindo as reais razões do corte, estruturais, a empresa foi à imprensa para afirmar que partia de uma “conta simples”: a crise havia gerado, ao final do segundo semestre, uma retração

---

<sup>116</sup> Fazia parte do pacote fiscal do governo federal o aumento do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), que a partir de novembro de 1997 teve sua alíquota para carros populares alterada de 8% para 13% (Dias, **Diário do Grande ABC**, 12 nov. 1997, Caderno Economia, p.1).

de 40% na produção e isso os obrigava a cortar custos (Cf. **Folha de São Paulo**, 03/12/1997. Caderno Dinheiro, p.2).

Segundo a proposta anunciada, das dez mil demissões pretendidas, sete mil poderiam ser revertidas caso os trabalhadores aceitassem a redução de jornada e salários na ordem de 20% (idem). Os três mil restantes seriam transferidos para uma empresa de serviços a ser criada pela Volkswagen (idem).

No entanto, apesar das “contas simples” realizadas pela empresa, os trabalhadores reunidos em assembléia não tinham razões para entendê-las. As montadoras estavam fechando o ano de 1997 com a lucratividade batendo recorde. No caso da Volks, em particular, nos anos dois anos anteriores a empresa havia encabeçado a lista das *Maiores e Melhores*, confeccionada pela Revista **Exame**, com um faturamento, em 1996, de 9,2 bilhões de dólares, 24,8% superior ao do ano anterior (Cf. Nogueira, 12/07/1997, Economia, p. 3). Em 1997, apesar da queda da produção nos últimos meses do ano, ninguém melhor que os próprios trabalhadores para saber que os índices de produtividade e lucratividade seriam ainda maiores. Por unanimidade, a assembléia rejeitou a proposta de acordo da empresa.

Após mais de 15 dias de pressão diária dentro e fora da fábrica (a cobertura da imprensa sobre as possíveis 10 mil demissões foi diária), as primeiras cláusulas do acordo começaram a ser delineadas.

Frente ao avanço das negociações a Volkswagen foi mudando o discurso, já não tinha intenção de demitir: “O avanço é tão grande que fica cada vez mais distante o fantasma do desemprego”, declarou Fernando Tadeu Perez, negociador da VW, à imprensa em 18/12/1997 (Cf. **Folha de São Paulo**, Caderno 2, p.1).

De fato a empresa não precisava mais demitir. O acordo, cujas negociações se estenderiam até janeiro de 1998, quando foi aprovado por assembléia dos trabalhadores, garantia a demissão de aposentados<sup>117</sup> “constantes do cadastro de pessoal em 02 de janeiro de 1998”<sup>118</sup>, assim como a

---

<sup>117</sup> Os aposentados demitidos receberam em suas rescisões o “incentivo financeiro” previsto para o PDV.

<sup>118</sup> Cláusula 5.1 do Acordo Coletivo assinado em 16/01/1998.

abertura de PDV (Plano de Demissões Voluntárias)<sup>119</sup> para trabalhadores que não se enquadrassem na condição anterior.

Outro item contemplado foi o do sistema de Banco de Dias, ampliando ainda mais a flexibilidade da jornada já propiciada pelo Banco de Horas. O acordo instituiu também o regime de trabalho 6x1, no qual a jornada passou a ser distribuída de segunda a sábado. Estabeleceu a redução do adicional noturno de 30% para 25%. Aplicou, respectivamente, reajustes de 34% e 60% nos descontos de alimentação e transporte. Vinculou a PLR ao volume de produção. Possibilitou a terceirização “prioritariamente na ala 3 e parte da ala 5”, deixando em aberto a discussão para outras alas. Abriu caminho para implantação de política salarial diferenciada, “adequada ao mercado”, para “cargos não ligados a atividades fins da Empresa”. Enfim, a empresa buscava economizar, com as medidas, 240 milhões de reais.

Ficava claro ainda o verdadeiro fundamento das medidas. A empresa estava se aproveitando de uma crise conjuntural e do aumento dos níveis gerais de desemprego reduzir seus gastos com força de trabalho e pressionar os trabalhadores a aceitarem uma proposta que aprofundava ainda mais o processo de reestruturação em curso.

Quanto às denominadas “contrapartidas” ou “cláusulas de concessão” conforme denominação dada pelo negociador da Volkswagen<sup>120</sup>, o Acordo estabelecia “as seguintes premissas”: direcionamento do PQ-24 para a planta Anchieta e Taubaté “como parte da estratégia que visa garantir o futuro destas unidades a curto, médio e longo prazo” e compromisso de, no decorrer de 1998, “caso ainda persista excedente de pessoal (...), mantida a atual situação de mercado (...) absorvê-los dentro de seu processo produtivo” ou “criar uma Empresa de serviços ou uma divisão para absorção deste excedente” (Acordo Coletivo, 16/01/1998).

Apesar de não ter efetuado demissões que fugissem ao que ficou acordado, a estabilidade prevista no acordo e defendida como uma conquista pela direção sindical era, como é possível observar, bastante relativa. Mantinha inclusive a proposta inicial da Volkswagen de criar uma empresa para absorção da força de trabalho excedente. Por outro lado, a outra contrapartida,

---

<sup>119</sup> Apesar de aprovado em assembleia em janeiro de 1998, a abertura de adesão ao PDV foi feita ainda em dezembro de 1997. O objetivo inicial de empresa era de, somadas as demissões de aposentados e adesões ao Plano, reduzir 4.062 postos de trabalho, dentre os quais 3.594 na planta Anchieta.

<sup>120</sup> Cf. **Diário do Grande ABC**, 11/01/1998, Caderno de Economia, p.3.

também saudada pela direção sindical<sup>121</sup> e utilizada pela empresa como demonstração de interesse em manter a planta a partir do direcionamento de novos projetos não tinha qualquer relação com “avanços” no processo de negociação. A vinda do PQ-24 já fazia parte do *Masterplan*, projeto posto em execução antes das medidas do governo federal, conforme vimos ao início desse capítulo, fato este que pode ser constatado por meio da apresentação feita pelo Sr. R. Benessiutti, em reunião da Diretoria e Executivos da Volkswagen realizada em 1999:

“O início do projeto Masterplan Anchieta deu-se em setembro de 1997, sob a coordenação do Sr. Sérgio Batista.

Tinha como base a reestruturação da Anchieta, no sentido de melhorar a competitividade e assegurar a sobrevivência da fábrica para programas futuros.

O projeto tinha como foco os itens:

- melhorar produtividade de forma bem abrangente;
- reduzir a complexidade da operação, voltando para atividades core business da companhia;
- reduzir, de forma contundente os custos de manufatura;
- adequar a estrutura da fábrica às exigências de atualização tecnológica;
- promover a transição dos produtos atuais para a implantação do programa PQ-24, mudando o comportamento das pessoas, treinando, instruindo e motivando a todos, no sentido de estarem fortemente comprometidos com a qualidade dos produtos e serviços prestados por cada um de nós, sempre direcionando para uma produtividade maior” (*Management Meeting South América*, 1999, p. 55, grifos do autor)

A empresa havia se valido da crise e do crescimento do desemprego para avançar nos seus projetos de reestruturação da planta, na busca por reduzir “de forma contundente os custos de manufatura” e, conseqüentemente, no cortar de despesas com força de trabalho, fato esse que era considerado nas avaliações realizadas pela Comissão de Fábrica e Sindicato, conforme aponta Barbosa,

“A plataforma apresentada pela Volkswagen no processo da negociação confirmava a previsão do Sindicato e da Comissão de Fábrica. A maioria das ações propostas estava vinculada a objetivos

<sup>121</sup> “Ao final, além da garantia de emprego por um ano, os trabalhadores conseguiram “arrancar” também da empresa o compromisso com o direcionamento para a Planta Anchieta, de uma base da plataforma mundial de produção do modelo de automóvel que foi batizado com o nome de ‘Novo Pólo’, como parte de um compromisso em assegurar um futuro para esta planta” (Barbosa, 2002, p.101).

estruturais. Entre outras, eram propostas ações de ‘*outsourcing*’, uma política de remuneração diferenciada com menores custos de mão-de-obra para áreas de atividades consideradas ‘*non core business*’: serviços de alimentação, proteção ao patrimônio e logístico, criação de ‘*business units*’ nas áreas de peças e acessórios, ferramentaria e fundição” (2002, nota de rodapé nº 96, p.101).

A negociação que culminou com o acordo de janeiro de 1998 guardou ainda outra particularidade. Se por um lado rompia mais uma vez com os limites sobre quais direitos são ou não negociáveis, aprofundando ainda mais a flexibilização da jornada de trabalho e aumentando a margem de não pagamento de horas-extras, alterava ainda de maneira qualitativa a dinâmica do processo. A negociação, que passou a ser tomada pela entidade sindical como mecanismo de preservação da planta produtiva na região, acabou tendo por finalidade última dotar a fábrica, por meio da *reestruturação negociada*, de capacidade de competir no mercado, possibilitando a vinda de novos projetos. Atrair novos projetos se converteu, portanto, em tática privilegiada, segundo essa lógica de negociação, de manutenção do emprego. O sindicato, portanto, se investe de um novo papel, conforme explicita Luiz Marinho ao abordar os resultados do processo de 1997-1998:

“Está consolidado que os sindicatos precisam ter um horizonte mais amplo, não se limitando às relações capital-trabalho, no chão de fábrica. Em 80, 79, 78, qual a chance o Lula tinha de fazer uma negociação para valer com os empresários? Nenhuma. Você tinha que fazer uma greve primeiro para que eles cedessem às nossas reivindicações” (Diário Popular, p. 12, 21/01/1998).

### **Final de 1998: Volkswagen anuncia mais 6.500 demissões na Anchieta**

Ao final de 1998, o agravamento da situação interna no país e a queda da produção mais uma vez serviu de base para nova ofensiva da fábrica. A proposta da “Semana de 4 Dias”, acompanhada da suspensão do pagamento do 13º, abono de férias e PLR, como formas de compensar em termos salariais a jornada reduzida, é apresentada pela Volkswagen ao Sindicato em novembro. Sua não-aceitação por parte dos trabalhadores, conforme a empresa, implicaria em 7.500 demissões (6.500 na unidade Anchieta e 1.000 na Taubaté).

Levada para apreciação dos trabalhadores em 1º de dezembro, a assembléia, por maioria, não somente rejeitou a proposta como desautorizou a representação sindical a negociar concessões em troca da garantia de emprego. Parte dos trabalhadores, que já acumulava um crescente saldo devedor no Sistema de Banco de Horas e Dias, não estava disposta a se sacrificar ainda mais em troca da “garantia de emprego”.

Criado o impasse, e apoiadas na divisão existente entre os trabalhadores, diversas medidas passam a ser adotadas pela fábrica. Logo após o dia da assembléia a empresa lançou mão de uma edição do jornal **O Parceiro**, que dentre outros questionamentos colocados para “reflexão” dos trabalhadores perguntava: “quando você estiver desempregado, aquelas pessoas que hoje lhe pedem para resistir à proposta da companhia estarão ao seu lado e o apoiarão em tudo o que você e sua família precisarem?”.

As “pessoas” as quais a empresa se referia faziam parte de um núcleo de oposição sindical que começava atuar de forma organizada no interior da Volkswagen São Bernardo do Campo, em torno a um boletim denominado **Ferramenta de Luta**. Um desses boletins, que buscava disputar a opinião dos trabalhadores, lançado logo após assembléia que rejeitara a proposta da empresa, atacava a proposta da Volkswagen e denunciava seu objetivo estratégico de “enxugamento” do contingente de trabalhadores:

“Como se tivéssemos cometido um crime. a Volkswagen está ameaçando, através do tal ‘O Parceiro’ e nas reuniões de setores dentro da fábrica, que se não aceitarmos a redução de 20% do salário vai demitir 6.500 trabalhadores. Não vamos aceitar sacanagem. No ano passado já foi aprovado um acordo que cortou benefícios (...) e mais de 4 mil postos de trabalho. Já fizemos muitos sacrifícios. Além disso, sabemos que a empresa quer operar com 9 mil trabalhadores na planta Anchieta. Por isso, já anunciou que vai cortar 50% dos 3.500 aposentados, 844 calendarizados, 900 trabalhadores temporários, além do novo PDV” (dez. 1998).

Fizeram parte ainda da tática da Volks (que visava disputar a opinião dos trabalhadores), as reuniões setoriais, conforme citado pelo boletim do grupo de oposição e o anúncio de novas férias coletivas<sup>122</sup> a partir de 18 de dezembro daquele ano. Segundo Sinval (Sassá)<sup>123</sup>, membro da

<sup>122</sup> Segundo Barbosa, essa foi a terceira vez, durante o segundo semestre de 1998, na qual os trabalhadores foram postos em férias coletivas (2002, p.103).

<sup>123</sup> Sinval Maria dos Santos conforme entrevista concedida em 13/05/2003.

Comissão de Fábrica da Volks e integrante da oposição sindical, a fábrica. nas reuniões com os trabalhadores, sempre destacava o momento difícil, de crise, que o país estava atravessando, ressaltando que aquela a proposta de negociação era a única saída para evitar demissões.

Do ponto de vista da direção do Sindicato, as discussões em torno à implantação da “Semana de 4 Dias” já vinham sendo realizadas desde novembro, há pelo menos uma semana antes da abertura oficial do processo de negociação, por meio de um seminário entre comissões de fábrica dos trabalhadores da Volkswagen da Alemanha, Brasil e Argentina, cujo objetivo era o de “discutir a experiência dos trabalhadores da Alemanha com o Sistema da Semana de Quatro Dias”. Ainda durante o seminário a direção do Sindicato tomou conhecimento, por meio dos sindicalistas alemães, da nova vinda ao Brasil, do executivo da Volks responsável pela implantação do sistema na Alemanha, Peter Hartz, com quem, na semana seguinte, os sindicalistas brasileiros sentaram para conversar (Barbosa, 2002, 104).

Na ocasião da realização da segunda assembléia, no dia 07/12, quando revendo a posição anterior, a maioria dos trabalhadores<sup>124</sup> decidiu autorizar a volta das negociações, os debates em torno à “Semana de 4 Dias”, ao menos no universo da direção do Sindicato, já se encontram bastante amadurecidos. Ao contrário do ano anterior, quando as negociações se arrastaram até janeiro de 1998, no dia seguinte empresa e sindicato já haviam chegado a uma proposta comum: “A negociação foi retomada no mesmo dia e atravessou toda a noite. Por volta das 8h30min. do dia seguinte chegou-se finalmente a um entendimento com base na semana de 4 dias conforme proposto anteriormente” (Barbosa, 2002, 107). Em 10 de dezembro, o acordo foi então aprovado por nova assembléia dos trabalhadores.

Como parte integrante da proposta de “Semana de 4 Dias”, a jornada e salário foram reduzidas em 15%<sup>125</sup>. Contemplando a clara indicação dada pelos trabalhadores desde a primeira assembléia (01/12) de que não aceitavam qualquer proposta que ameaçasse 13º ou abono de férias, a redução não incidiu sobre esses benefícios. A empresa também retirou da proposta a idéia de aumentar taxas de alimentação transporte e convênio médico, inaceitável para os trabalhadores. Foram criados, a partir da fragmentação da PLR e do abono de 2,98%, os mecanismos para que os vencimentos mensais não diminuíssem. O Acordo previa ainda a

---

<sup>124</sup> Segundo Sinval, conforme entrevista realizada em 13/05/2003, cerca de 95% dos trabalhadores votaram á favor da continuidade da negociação.

<sup>125</sup> Jornada com limite mínimo de 35h42 min para horistas e 34h/s para mensalistas (Cf. Acordo Coletivo).

instalação de PDV por três meses, anualmente, nos 5 anos seguintes; demissão de aposentados; conversão dos contratos por tempo determinado para vencer em janeiro de 1999 em contratos por prazo determinado; remuneração menor para novos contratados nas áreas de Proteção ao Patrimônio e Alimentação, dentre outras cláusulas.

Anunciado pelo Sindicato como vitorioso, particularmente por barrar as 6.500 demissões e implantar a redução jornada de 42 para 40 horas semanais para trabalhadores horistas, o acordo, na verdade, consegue avançar exatamente nos pontos críticos já apontados pela assembléia como inaceitáveis.

Quanto à redução da jornada dos horistas para 40 horas semanais, a serem implantadas, conforme o acordo, “quando 50% ou mais dos empregados da produção desta fábrica passem a trabalhar 40 horas ou mais por semana para atender a demanda de vendas ou em julho de 2000”, acreditamos que se fazem necessárias algumas considerações. A redução, além ocorrer num período no qual a jornada regular dos trabalhadores já se encontra bastante reduzida, abaixo das 40 horas/semanais, ocorreu simultaneamente ao aprofundamento do processo de flexibilização da jornada. Outro elemento, não menos importante, diz respeito ao ritmo de trabalho / produtividade da planta que, fruto dos avanços das mudanças organizacionais e automação, haviam sido bastante ampliados, não possibilitando a criação de um único posto de trabalho novo. Se não bastassem esses elementos, a efetivação da jornada de 40 horas partia ainda do compromisso, expresso no acordo, de negociação futura para compensação do aumento do custo/hora da redução. Enfim, apesar de figurar como contrapartida da empresa, na verdade a cláusula estava longe de poder ser considerada como incorporação ao acordo de uma das “bandeiras históricas do sindicalismo”, conforme apontou o Sindicato (SMABC, 28/07/1999).

É verdade que nem sempre os processos de negociação ocorrem em situações favoráveis para os trabalhadores e muitas vezes os sindicatos se vêem obrigados a assinar acordos ruins. No entanto, a pressão inicial que os metalúrgicos exerceram no processo de negociação, particularmente na primeira assembléia do processo, quando desautorizaram a direção sindical a negociar direitos como 13º e férias em troca de emprego, sinalizava que, em que pesem todas as dificuldades do período, havia disposição por parte de um setor expressivo da fábrica em construir formas de mobilização, pressionando para que o acordo se realizasse em condições mais

favoráveis. Apesar disso, preocupada com a construção de propostas “viáveis”. mais uma vez a direção sindical não apostou na mobilização.

### **As greves batem às portas da Volkswagen em 1999**

O primeiro semestre na fábrica é marcado pela eleição de trabalhadores da oposição para o Comitê Sindical de Empresa<sup>126</sup>. Apesar do acordo de dezembro de 1998 ter sido aprovado com ampla maioria, em 1999, esse será o marco do descontentamento dos trabalhadores em relação à empresa, com reflexo direto na atuação da direção sindical.

Nas eleições, realizadas em abril, com uma plataforma de campanha contrária ao Banco de Horas, Semana de 4 Dias e flexibilização de direitos, fazendo uso do slogan “*Chega de Parceria. Sindicato é pra lutar!*”, a chapa 2, de oposição à diretoria do Sindicato, obteve 42,55% dos votos, elegendando 10 dos 23 membros do Comitê.

No segundo semestre de 1999 em meio a um crescente desgaste do governo<sup>127</sup> e crescimento das mobilizações<sup>128</sup>, fruto, dentre outros fatores, do aumento do desemprego e queda do poder de compra dos trabalhadores, numa inflexão à esquerda, a direção dos metalúrgicos, tanto a abrigada sob a CUT como sob a Força Sindical tomou a iniciativa de uma ação conjunta. Denominada de “Festival de Greves” a campanha ganhou peso entre setembro e outubro. Naqueles meses ocorreram algumas paralisações de 24h e manifestações em plantas produtivas localizadas em diferentes Estados, cuja reivindicação central era a do Contrato Coletivo de

<sup>126</sup> O Comitê Sindical de Empresa é um organismo de base vinculado à estrutura geral do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, cuja eleição é realizada, em cada fábrica, por meio da montagem de chapas. Em março de 2002, na ocasião da renovação do Comitê, a Chapa 2 obteve 32,2% dos votos. No entanto, como é necessário 1/3 dos votos (33,3%) para poder compor o Comitê, a oposição não conseguiu garantir sua presença no organismo.

Um outro órgão de representação interna dos funcionários é a Comissão de Fábrica, que é formada a partir de candidaturas individuais nas diferentes alas da fábrica. Para esse organismo o grupo ligado à oposição nas eleições de 2001 elegeu 10 trabalhadores. Em agosto de 2004, quando ocorreram novas eleições para a Comissão, a oposição obteve 47,46% dos votos válidos, ampliando sua presença.

<sup>127</sup> Uma pesquisa realizada pela FIESP entre 380 empresários, em 1999, entre apontou média 4,0 para a Avaliação de Gestão Governamental do governo FHC. As duas principais razões da baixa performance do governo, sob a ótica dos entrevistados, se concentravam na política de juros altos e na não realização da reforma tributária (Cf. **Folha de São Paulo**, 13/08/1999, Caderno Dinheiro, p.01).

<sup>128</sup> A paralisação dos caminhoneiros, por 4 dias no mês de agosto, contra o aumento dos pedágios e do óleo diesel foi com certeza a mobilização de maior impacto do semestre, tanto pela novidade e grau de adesão como pelo poder de pressão sobre o governo federal que acabou cancelando os reajustes previstos.

Trabalho e estabelecimento de um piso nacional de R\$800.00 nas montadoras. No Estado de São Paulo os trabalhadores também realizaram manifestações e uma paralisação no dia 08 de outubro (**Tribuna Metalúrgica**, 08/10/1999, p.3). No entanto, a proposta, que atingia em cheio um dos importantes instrumentos de pressão das montadoras, a comparação entre os diferentes salários pagos somada à constante ameaça de fechar unidades “não competitivas”, foi categoricamente rejeitada pela ANFAVEA. Apesar de positivas, as ações, baseadas em atos e paralisações alternadas de 24 h para pressionar a abertura de negociações, não eram suficientes para dobrar o setor patronal. Ao longo do ano seguinte, a campanha pelo contrato coletivo nacional acabou desarticulando-se.

No mês de novembro, na ocasião da renovação da convenção coletiva dos metalúrgicos do ABC, frente à resistência da patronal em reajustar os salários de acordo com a inflação, novamente a greve bateu às portas da empresa.

O clima na Planta Anchieta refletindo o processo de mobilizações externo e agravado pela experiência de quase um ano de salários reduzidos em 15%, passou a preocupar a Volkswagen. A “Semana de 4 Dias” corria risco de ser rejeitada pelos trabalhadores.

O crescimento do clima de contestação na categoria, desgaste da direção sindical e ampliação do peso da oposição na fábrica fizeram com que a empresa adotasse medidas que visavam evitar uma possível greve: passou a orientar “todas as lideranças da companhia, de forma intensiva, a empreender um trabalho de conscientização aos seus subordinados” sobre as conseqüências negativas de uma possível greve (*Management Meeting South América*, 1999, p.124).

Agregada às ações das lideranças, a empresa atuou ainda em outras frentes:

“RH, por sua vez, fará um trabalho neste sentido junto às lideranças sindicais, tanto da situação como da oposição; utilizará dos instrumentos de comunicação junto aos empregados para este trabalho de conscientização e atuará junto ao SINFAVEA<sup>129</sup> e Diretorias das demais montadoras para, na medida do possível, podermos transpor esta fase de negociações com o mínimo de problemas trabalhistas” (idem).

---

<sup>129</sup> Sindicato Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

De fato, a ofensiva da Volkswagen para desarticular uma possível greve, foi bastante grande. Enviou cartas aos familiares dos trabalhadores, conforme mencionamos anteriormente, utilizou-se do painel **8 passos** e publicou estampada na capa do jornal **O Parceiro** de novembro de 1999 a suposta carta de um trabalhador que refletia sobre o implicações de uma possível greve.

A assembléia realizada pelos metalúrgicos no dia 16 de novembro na rua do Sindicato chegou inclusive a aprovar a greve da categoria para o dia 22 (**Tribuna Metalúrgica**, 17/11/1999, p.3). No entanto, aos poucos, os acordos por fábrica foram sendo fechados e a greve ficou restrita à empresas mais resistentes a negociar.

No caso da Volks, do reajuste de 10,5%, acordado para todas as montadoras, seriam descontados os 2,98% antecipados como forma de abono no acordo anterior para complementar os salários reduzidos. O acordo, que reafirmava o anterior, com vigência de dois anos, regularizou a jornada de 40 horas semanais até então não aplicada pela empresa; renovou as cláusulas da “Semana de 4 Dias”; parcelou a PLR em 12 vezes para complementar vencimentos; manteve o Banco de Horas e ,dentre outras, estabeleceu formas, por meio de incentivos financeiros, para a antecipação das demissões já calendarizadas de aposentados.

## **2001: ano agitado na montadora**

Desde o final de 2000, momento de discussões para renovação do acordo da Semana de 4 Dias, os trabalhadores davam sinais claros de descontentamento com os salários reduzidos e o sistema de banco de horas, conforme esclarece Barbosa,

“Por ocasião da renovação do acordo, no final do ano 2000, diferente das conjunturas de 1997 e 1998, a produção do setor automotivo tinha voltado a entrar num acentuado processo de recuperação. Nestas condições, a parcela dos trabalhadores insatisfeita com o acordo não tinha interesse na sua renovação. Em realidade, a renovação do acordo só teria sentido na medida em que houvesse entendimento da grande maioria sobre a importância de se manter um instrumento de garantia do emprego frente à situações de crise. Entretanto, o elevado sentimento de rejeição registrado durante os dois primeiros anos de vigência, contribuiu para que a proposta de renovação

do acordo fosse recusada na assembléia dos trabalhadores. Logo em seguida, o acordo do banco de horas foi igualmente rejeitado” (2002, p.110).

Como podemos observar, o preço que os trabalhadores vinham pagando pela “garantia do emprego”, fundado nas constantes pressões, aumento do ritmo de trabalho, flexibilização da jornada e redução salarial, já não era tido pela maioria dos trabalhadores como compensador. E nesse marco que manutenção da “Semana de 4 Dias” é rejeitada pela assembléia dos trabalhadores.

Crescia ainda o descontentamento com a direção sindical, expresso, em março de 2001, ocasião da eleição para Comissão de Fábrica, pela posse de 10 membros da oposição no organismo.

Segundo Francisco (Tico)<sup>130</sup>, um dos membros da oposição eleito para a Comissão naquele ano,

“Eles levaram três meses para passar a renovação do Acordo pela Assembléia. Começamos a pressionar eles para não adiares mais a votação sobre a renovação do Acordo e passar por assembléia. Somente na metade do ano, em junho, a votação sobre o Banco de Horas foi feita e o acordo reprovado. Os trabalhadores não queriam mais continuar com o Acordo do Banco. Aí nasceu novamente a discussão sobre a volta da jornada de trabalho reduzida em 15%. No caso dos 15%, eles [a situação] defendiam a manutenção do acordo e nós tivemos uma dificuldade grande no chão de fábrica com os trabalhadores pressionando que não queriam mais a redução do salário. Fomos defender o término do acordo. Nesse dia foi colocado em assembléia e rachou. Com esse racha que deu na assembléia no mês de julho, eu me lembro que o Marinho teve uma discussão, de cima do caminhão, com o Geovaldo. O pessoal dividiu e o Geovaldo queria considerar a proposta aprovada. Isso ia contra uma linha que prevalece no Sindicato que quando está dividido, as coisas são mantidas do jeito que estão até se conquistar a maioria. Aí o Marinho falou assim para o Geovaldo: ‘deixe comigo que eu sei o que estou fazendo’ ”.

Ao final de outubro, novamente as discussões sobre a “Semana de 4 Dias” e o Banco de Horas voltam para a assembléia por iniciativa do Sindicato. Segundo Barbosa, a empresa havia procurado o Sindicato para anunciar que, fruto de quedas nas vendas, a planta se encontrava com

---

<sup>130</sup> Francisco Carvalho de Sousa conforme entrevista concedida em 13/05/2003.

um excedente de 3.000 trabalhadores. A saída apresentada pela empresa era a da volta dos acordos de flexibilização (2002, p.111).

Para a direção do Sindicato, que defendeu a retomada das negociações dos acordos de flexibilização, “na ausência de crescimento econômico a dimensão estrutural colocava-se como um dos aspectos centrais do problema da Volkswagen”, e como a instalação da linha de montagem do Pólo (PQ-24), considerada “contrapartida” dos acordos do final de 1997 e 1998, já estava “em fase adiantada de instalação”, seria importante buscar, via negociação, o compromisso por parte da empresa de novos investimentos na planta como forma de garantia do emprego. Dessa forma, em base nesses argumentos, o Sindicato obteve o “sinal verde” da assembléia para abertura de negociações (idem, p.112) (Cf. **Diário do Grande ABC**, 23/10/2001, Caderno de Economia, p.1).

O problema é que a Volkswagen não queria apenas retomar os acordos do Banco de Horas e “Semana de 4 Dias” nos moldes anteriores. A proposta da empresa previa uma flexibilização ainda maior da jornada de trabalho, organizando-a a partir da flexibilização individualizada, por trabalhador. Além disso, mais medidas de corte de força de trabalho precisavam ser adotadas, colocando o sindicato numa verdadeira “saia justa”:

“Para a Volkswagen, o desafio de aumentar a competitividade da planta Anchieta passava pela necessidade de se construir o que Schuster [negociador da matriz presente no Brasil] chamava de duas pontes. A primeira seria relativa à meta de redução de custos gerais com estrutura de modo a gerar uma economia anual de R\$100 milhões. (...) A segunda ponte seria representada pela flexibilidade com base na “Semana Volkswagen”<sup>131</sup>. O argumento era de que a Volkswagen precisava de uma semana reduzida, porém de forma individual, na qual o trabalhador faria quatro dias, enquanto a fábrica trabalharia cinco” (Barbosa, 2002, 166).

Consciente do desgaste infrutífero que significaria a defesa da proposta na assembléia, o Sindicato não a defendeu, acontecendo o que já era esperado tanto pela fábrica como pela entidade sindical: a proposta foi rejeitada.

A Volkswagen sabia das dificuldades que envolviam as negociações. Em novembro, em meio às discussões sobre o acordo, o diretor de RH da planta Anchieta, Enrique Lozano, em

---

<sup>131</sup> Semana de 4 Dias.

entrevista à imprensa local, reconheceu as dificuldades da direção sindical em encaminhar as propostas de flexibilização frente ao crescimento da oposição sindical:

"Certamente é complicado para ele [Luiz Marinho] e as fagulhas acabam atingindo a empresa. A gente entende isso, compreende a situação dessa liderança sindical. Conseguimos com essa liderança madura uma série de êxitos no passado. Compreendemos a situação dele em sentar numa mesa de negociação e aceitar algo que não é popular. Ele sabe que tem oposição forte aqui na Anchieta. (...) Ninguém consegue vender aquilo que não é popular. Sabemos disso. Tenho certeza que ele, pessoalmente, e o grupo que está em torno dele entendem a situação mas não encontram meios práticos para levar isso para frente e convencer a base" (Revista **Livre Mercado**, nov. 2001, p.35-36).

No entanto, em resposta à votação da assembléia, como forma de pressionar para o acordo, dois dias depois a empresa dá início à distribuição dos 3.000 telegramas de demissão. Na mesma entrevista, antes das demissões, Lozano já havia expressado com clareza a lógica de atuação da empresa:

"Temos dito ao pessoal do sindicato que ninguém é Madre Tereza de Calcutá, que ninguém é bonzinho porque nasceu bonzinho. Não podemos perder a lógica de que as empresas sobrevivem onde obtêm resultados. O mundo é cruel, mas é assim. Temos obrigações sociais e morais, e vamos exercer até onde der, mas na hora em que estamos enforcados, meu amigo, a sobrevivência está acima de tudo" (idem, p.41).

As negociações, reatadas após as demissões, culminaram com a ida de Luiz Marinho para a Alemanha onde finalmente a proposta de acordo foi finalizada. A ida de Marinho para a Alemanha, aprovada por assembléia dos trabalhadores no dia 14/11, ocorre em meio a uma greve que havia sido iniciada em 12/11. No primeiro dia da greve a empresa, como forma de pressão, efetua a demissão por justa causa de dois dirigentes da oposição: Tico e Sinval. Segundo Sinval,

"Nós entramos em greve no dia 12. A fábrica mandou embora o Sinval e o Tico por justa causa. Isso na segunda-feira. Ficamos de greve na segunda e terça. Na quarta a greve fracassou. Pela manhã ele [Luiz Marinho] foi para assembléia e disse que precisava ir para a Alemanha. Que não aceitaria

demissões. Em seguida, antes da volta deles para o Brasil, veio toda a cobertura da imprensa, dizendo que Marinho havia impedido as demissões.

Marinho chegou na segunda-feira e apresentou a proposta. Mandou o pessoal trabalhar e pensar que na quarta-feira todos voltavam para a assembléia para decidir. Esse dois mil e poucos que voltaram [que haviam recebido o telegrama de demissão] estavam rindo de alegria.

A fábrica passou a trabalhar junto a idéia de aceitar proposta ou haveria demissões. Então a fábrica e o Sindicato fizeram uma discussão com os trabalhadores de que ou aceitava a proposta ou iam mais cinco mil para a rua” (Entrevista realizada em 13/05/2003).

Barbosa, que também participou das negociações com a Volkswagen na Alemanha, salienta o papel da entidade sindical no que diz respeito ao ponto crítico do processo: as demissões. O Sindicato, ao perceber que a empresa, mesmo com a aceitação das cláusulas de flexibilização não recuaria de 700 demissões, realizou a seguinte proposta, posteriormente incorporada ao acordo:

“(...) Luiz Marinho explicou então que a nova proposta era constituída de três partes: em primeiro lugar as demissões deveriam ser suspensas na totalidade. (...) após a suspensão seriam colocados em licença remunerada, até o final de janeiro de 2002, 1500 trabalhadores que a empresa pretendia desligar do total de 3075. Neste período, a empresa abriria um programa de demissões voluntárias para toda a fábrica, com o objetivo de atingir uma meta de desligamento de 700 trabalhadores, ao pessoal da licença remunerada que aderisse ao programa, a empresa pagaria uma indenização extra em dinheiro no valor de R\$3.000,00 sem prejuízo dos demais incentivos previstos para o desligamento voluntário” (2002, p.132).

Enfim, o Sindicato havia criado uma proposta que auxiliava a empresa a demitir, contemplando inclusive uma margem superior de trabalhadores a serem postos em licença de maneira a facilitar que os 700 cortes fossem alcançados!

Além dos mecanismos que contemplaram o desligamento de 700 trabalhadores<sup>132</sup> o acordo<sup>133</sup> previa ainda: Semana de 4 dias / redução salarial de 15% com recomposição dos vencimentos por meio de Banco de Horas, PLR, abono; PLR de 2002 equivalente a R\$2.800,00;

<sup>132</sup> O PDV não obteve a adesão de 700 trabalhadores e o número foi completado com cerca de 400 demissões, segundo nos informou Sinval em 13/05/2003.

<sup>133</sup> Assinado em 25/02/2002.

férias individuais somente de 30 dias; salário de ingresso diferenciado (a. redução média de 28% para atividades “*non-core*”; b. acréscimo de dois níveis salariais anteriores ao piso atual, que geram uma redução média de 30% para salário de ingresso em atividades “*core*”; c. tempo de progressão salarial aumentado em 18 meses); terceirização de atividades; demissão de aposentados ou trabalhadores com direito à aposentadoria após 36 meses da aquisição do direito; demissão por PDV que passou a ficar aberto 3 meses por ano, nos próximos 5 anos; demissão por problemas disciplinares; demissão por baixo desempenho (Cf. Acordo Coletivo 2001).

Como “contrapartida” da empresa o acordo previa investimento de 500 milhões de reais para produção do Pólo Hatch; alocação para a Anchieta a produção do Pólo Sedan (produto voltado à exportação para Europa); destinação para a planta Anchieta da produção de modelo adicional “caso o Grupo Volkswagen decida pela sua produção no Brasil” (*idem*).

Ou seja, a empresa, mais uma vez e contando com a colaboração do Sindicato, conseguia avançar nos seus projetos de enxugar gastos com força de trabalho.

### **Em 2003 avançam as terceirizações**

A terceirização de força de trabalho, conforme indicam diversos estudos<sup>134</sup>, tem sido uma prática comum aos processos de reestruturação produtiva desenvolvidos nas mais diversas localidades do globo. Em que pesem as diferentes gradações da transferência das atividades anteriormente desenvolvidas diretamente pela empresa, que vão desde o uso do trabalho domiciliar à adoção de parcerias com empresas fornecedoras que fazem uso de tecnologia avançada, ou ainda pela articulação dos diferentes níveis de subcontratação, a terceirização tem se mostrado como eficiente mecanismo empresarial de desarticulação, por meio da fragmentação, das lutas dos trabalhadores e de redução de custos com força de trabalho.

No Brasil, apesar de em curso desde os anos 1980 enquanto fenômeno mais especificamente relacionado à área de vigilância em estabelecimentos bancários<sup>135</sup>, a terceirização

---

<sup>134</sup> Beynon (2002) em seus estudos sobre as mudanças no mundo do trabalho na Inglaterra; Hirata (2002) em seus estudos sobre o papel da força de trabalho feminina frente à nova divisão internacional do trabalho a partir da comparação entre fábricas instaladas no Brasil, na França e no Japão; Druck (2001) nos estudos sobre reestruturação produtiva no Brasil com ênfase para o caso das indústrias química e petroquímica da Bahia, dentre outros.

<sup>135</sup> Lei 7.102/83.

ganhou impulso nos anos 1990 enquanto parte essencial das medidas de flexibilização da produção e das relações de trabalho.

No caso específico da Volkswagen, conforme levantamento do Sindicato, publicado em fevereiro de 1993, momento no qual Volks e Ford ainda compunham a Autolatina, a terceirização na unidade Anchieta abrangia basicamente as chamadas áreas de apoio (Serviço Médico, Enfermaria, Manutenção, Construção Civil, Refrigeração e Transporte), afetando cerca de 500 trabalhadores<sup>136</sup>. Encontrava-se já presente a modalidade de serviços terceirizados a partir de empresas criadas por ex-funcionários, naquele período com atividades localizadas nas áreas de “Ferramentaria, Projetos, Pesqs. Componentes, Manutenção, Depto. Médico” (**Sindicato dos Metalúrgicos do ABC**, fev. 1993, p.63).

No entanto, data de dois anos antes a assinatura de um Termo no qual Sindicato, Comissão e Volkswagen estabeleceram o compromisso de negociação de “eventuais implantações de ‘outsourcing’ na Fábrica Anchieta” (idem, p.66). Fundada na concepção da *reestruturação negociada*, tal postura parte do entendimento de que a terceirização faz parte do processo de modernização industrial e de que seus efeitos sobre os trabalhadores podem ser diminuídos por meio da “negociação prévia” e, conseqüentemente, do controle do Sindicato sobre o processo (idem, p. 51-52). Nas palavras da entidade sindical:

“De forma geral, o Sindicato tem ainda buscado a negociação e contratação da forma pela qual a terceirização se dará concretamente, colocando suas condições dentro de um espírito de efetiva modernização industrial e melhoria também da qualidade de vida dos trabalhadores.

O acordo que a CF da **Volks** assinou com a empresa, garantindo a negociação de qualquer transferência de atividades para terceiros, é certamente a conquista concreta mais relevante até o momento desta luta. Entretanto, coloca para os trabalhadores o desafio de torná-lo uma conquista de fato, através do controle efetivo do processo, o que por sua vez implica em um novo tipo de participação na reestruturação da empresa” (idem).

Como decorrência dessa concepção, os processos de terceirização ocorridos na década de 1990, como parte integrante da reestruturação da planta, passaram a fazer parte dos Acordos Coletivos firmados. A terceirização da força de trabalho desenvolvida no ambiente da

---

<sup>136</sup> Tabela 1 – A. In: **Os Trabalhadores e a Terceirização**, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, fev. 1993, p.63.

Volkswagen passou sob essa lógica, portanto, a ser entendida como uma das faces da prática de gestão da produção que visa dotar as plantas produtivas de competitividade, atrair novos projetos e, contraditoriamente, manter empregos.

No caso específico dos documentos analisados por esta pesquisa, podemos constatar a presença de cláusulas voltadas para o uso do instrumento da terceirização em dois acordos coletivos:

**a) Cláusula 12 do Acordo Coletivo assinado em 16/01/1998:**

“PROGRAMA DE ‘OUTSOURCING’

No intuito de viabilizar e incrementar a fabricação de novos produtos as partes concordam que se faz necessária a implementação de programa de ‘outsourcing’, prioritariamente na ala 3 e parte da ala 5 da unidade Anchieta.

Oportunamente a Empresa informará aos Sindicatos e Representações Internas dos Empregados<sup>137</sup>, o detalhamento das ações de ‘outsourcing’ a serem implementadas, voltadas aos novos produtos”.

**b) Cláusula 9 do Acordo Coletivo assinado em 25/02/2002:**

“TERCEIRIZAÇÕES

As atividades de Fundição, ‘primer’ de peças pequenas denominado ‘KTL’, motoristas de testes e motoristas observadores da Qualidade Assegurada serão terceirizados em prazo a ser divulgado pela Empresa e os respectivos empregados serão transferidos para outras áreas da fábrica”.

Um terceiro acordo assinado em 2003<sup>138</sup>, cujas negociações tiveram início ao final de 2002, é praticamente inteiro voltado às práticas de *outsourcing*. Nesse ano, com o processo de reestruturação já bastante avançado – contando com a linha do Gol já bastante reestruturada e com a linha do Pólo (PQ-24) em pleno funcionamento desde o ano anterior, a empresa conseguiu avançar substancialmente no projeto de terceirização de parte da planta Anchieta em base no argumento da necessidade de se investir em “novos projetos”, conforme explicitado em seu “preâmbulo”:

<sup>137</sup> O acordo foi firmado entre Volkswagen e Sindicatos do ABC e Taubaté.

<sup>138</sup> Acordo assinado em 15/04/2003.

“Considerando a necessidade de novas abordagens e soluções para assegurar a viabilidade do negócio e nível de emprego na região, face a uma disputa de mercado cada vez mais acirrada, a **Volkswagen do Brasil Ltda., o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Representação Interna de Empregados**, conscientes desta realidade e voltados ao objetivo de assegurar ao Complexo Industrial Anchieta as melhores condições de competitividade e sustentação operacional, através de soluções socialmente responsáveis, **acordam a concretização das ações abaixo indicadas, que garantem a produção, na Fábrica Anchieta da Volkswagen do Brasil, dos volumes destinados ao mercado de exportação do modelo VW249**” (Acordo Coletivo, Preâmbulo, 14/04/2003, grifos do original).

Intitulado de “Acordo para Produção do VW Tupi Europa na Fábrica Anchieta”, as cláusulas firmadas previram a terceirização de 1.897 postos de trabalho em diferentes áreas da planta, conforme abaixo discriminado:

<b>TERCEIRIZAÇÕES / POSTOS DE TRABALHO ENVOLVIDOS</b>	
<b>(ACORDO ABRIL DE 2003)</b>	
<b>Áreas afetadas</b>	<b>N.º de trabalhadores VW envolvidos</b>
Peças e Acessórios	600
PTO (Powertrain Operation)	1.165
Logística da Ferramentaria e Serviços Industriais	99
CPU Pintura	33
<b>TOTAL</b>	<b>1.897</b>

O acordo ainda previu o fim dos regimes de trabalho 6x3 e 6x4, e a criação de nova faixa salarial “16% inferior em relação ao step inicial atual de todos os graus e um período de progressão automática de 9 (nove) meses” (Cf. Acordo Coletivo, abril de 2003). A “contrapartida” da empresa, como o título do acordo indica, foi a da destinação do modelo Tupi Europa para a planta de São Bernardo do Campo.

A defesa do acordo feita pela direção sindical, portanto, fez parte da política que já vem sendo desenvolvida ao longo do processo de reestruturação, objetivando dotar a unidade de São Bernardo de competitividade. Segundo o **Jornal da Comissão de Fábrica dos Trabalhadores da Volkswagen**,

“Ao entrar na disputa pelo Tupi Europa os trabalhadores entenderam a política do Sindicato de pensar no futuro e não se acomodar. Na análise de Helinho, coordenador da Comissão de Fábrica, os trabalhadores poderiam não disputar o novo produto, pois têm garantia de emprego até 2006, independente de crises. [No entanto] ‘o pessoal está antecipando o futuro e olhado para um horizonte maior, além de 2006’, disse ele” (**Jornal da Comissão**, nov. 2002, p.1).

### **Garantia de emprego?**

É interessante observar que o preâmbulo do acordo não fala em manutenção do nível de emprego da unidade VW Anchieta, mas sim do “nível de emprego na região” e, quando se refere à questão da competitividade da unidade, novamente utiliza de um jogo de palavras remetendo “ao objetivo de assegurar ao Complexo Industrial Anchieta as melhores condições de competitividade e sustentação operacional”. É bom lembrar que o “Complexo Industrial Anchieta”, em 2003, já inclui a existência do Condomínio de Terceiros em funcionamento no atendimento das linhas mais modernizadas da planta, responsáveis pela fabricação dos modelos Gol e Pólo.

Outra questão importante a ser ressaltada é que a forma como o processo de terceirização foi sendo implementado na VW, acabou revestindo a ligação entre terceirização e enxugamento de postos de trabalho na unidade de uma certa invisibilidade.

As cláusulas que tratam da terceirização de serviços vêm sempre acompanhadas de medidas que prevêm a transferência da força de trabalho excedente para uma nova área da empresa. Dessa maneira, passa a se construir a idéia de que o fato de se terceirizar os serviços uma determinada *ala* não tem por desdobramento a demissão.

Esse mecanismo, segundo Sinval, membro da comissão de fábrica pela oposição, vem dificultando ainda mais a luta dos trabalhadores. Para ele, que esteve à frente da greve dos cerca de 800 trabalhadores da ala 21 contra a terceirização, em 2002, parte dos trabalhadores não consegue perceber que na medida em que os setores vão sendo terceirizados o emprego também passa a estar ameaçado. Quanto à luta desenvolvida em 2002, salienta que:

“A reação dentro da fábrica foi localizada. Em nem todas as *alas* onde ocorreu o processo de terceirização houve reação. Há muito medo. Há divisão. Muitos pensam assim: ‘meu emprego tá garantido, eu saio daqui, mas vou lá para o outro setor’. Há também o individualismo. O cara pensa assim: ‘não é comigo’. Antes era um por todos e todos por um, hoje já não é bem assim” (entrevista concedida em 13/05/2003).

Raciocinando numa lógica inversa à dos acordos firmados entre Volkswagen e Sindicato, em declaração dada ao **Diário do Grande ABC** no período da greve, Sinval reafirmava que a paulatina terceirização da *ala* poderia implicar futuramente na sua desativação e, conseqüentemente na perda do emprego para os trabalhadores, portanto, a luta pelo emprego passaria pela luta contra a terceirização (Rodriguez, 01/05/2002, Caderno de Economia, p.6) .

Essa lógica, que relaciona terceirização ao desemprego, tem demonstrado ser real, apesar dos caminhos não muito lineares nos quais se efetiva. Há todo um ritual no caminho do “enxugamento” de postos de trabalho. Primeiro se transfere o trabalhador das áreas atingidas pela terceirização para outros setores. Lá, dependendo da função que o funcionário vá exercer, ele passa por “treinamento técnico operacional, período de integração e adaptação nas áreas de destino”, processo este “acompanhado pela Representação Interna dos Empregados” (Cf. cláusula 9.1 do **Acordo Coletivo** firmado em 25/02/2002). Evidentemente, esse processo vai criando cada vez mais um número de trabalhadores considerados pela empresa como “excedentes”. A solução adotada para a eliminação dos postos de trabalho considerados a mais, constantemente anunciados pela empresa como podemos acompanhar até aqui, passa pela demissão direta como as que ocorreram no início de 2002, ou pela adesão nem sempre tão voluntária ao PDV, a exemplo das adesões realizadas no início de 2002 quando 1.500 dos três mil trabalhadores que haviam recebido o telegrama de demissão foram colocados em licença remunerada para aderirem “voluntariamente” ao plano. Cientes de que constam da lista de possíveis demissões da empresa, a melhor alternativa acaba sendo aderir e receber os incentivos financeiros do pacote. No entanto, nem sempre a ligação entre as duas medidas é percebida pelos trabalhadores. E às vezes, quando percebida, é alimentada pela concepção de que se ele trabalhar de acordo com o que a empresa espera, pode manter seu emprego em outro setor.

Com isso, os acordos firmados entre empresa e sindicato além de mascararem as demissões, acabam servindo de instrumento de triagem dos trabalhadores que a empresa pretende

manter em seus quadros e os que, dentre outras razões por “baixo desempenho”<sup>139</sup>, não interessam mais.

### **2003 é também o ano do Autovisão**

Poucos meses após a assinatura do “Acordo para Produção do VW Tupi Europa na Fábrica Anchieta”, em julho, a Volkswagen anunciou mais 3.933 postos de trabalho considerados “excedentes”, dos quais cerca de dois mil estavam localizados na planta de São Bernardo do Campo. Na ocasião ressuscitou também uma antiga idéia da montadora, presente nas discussões do acordo firmado no início de 1998: a criação de uma empresa para absorção de força de trabalho excedente.

O projeto da Volkswagen<sup>140</sup>, denominado Autovisão, consistiu inicialmente no desligamento compulsório de 1.923 trabalhadores de suas atividades na empresa, por meio de cartas enviadas pelo RH, transferindo-os para um centro de treinamento e capacitação - CFE (Centro de Formação e Estudos).

Frente à reação dos trabalhadores, que entenderam a atitude adotada pela empresa como um mecanismo de demissão e entraram em greve, a medida foi suspensa e abriu-se um processo de negociação que culminou em outubro daquele ano com um acordo que mantinha as 1.923 transferências, mas abria espaço para que estes trabalhadores pudessem optar entre ir para o CFE, aderir ao PDV ou permanecer em casa recebendo salário até 2006, ano previsto para o fim do acordo de estabilidade no emprego. O acordo, dentre outras medidas, colocava os 1.923 trabalhadores que haviam recebido comunicados de licença entre 06 e 11 de outubro, período no qual deveriam decidir sobre qual opção aderir (Cf. Rodriguez, **Diário do Grande ABC**, 02/10/2003, Caderno de Economia, p.1), (Cf. Farias, **Diário do Grande ABC**, 08/10/2003, Caderno de Economia, p.2)

Além dos efeitos relativos à diminuição dos postos de trabalho, a medida adotada pela empresa, assim como o acordo que resultou das negociações tiveram efeito ruim sobre os

<sup>139</sup> A demissão por baixo desempenho consta do acordo negociado ao final de 2001 (assinado em 25/02/2002).

<sup>140</sup> O projeto Autovisão foi inspirado na experiência realizada na planta Volkswagen na cidade de Wolfsburg, para diminuir o impacto na localidade das demissões efetuadas pela empresa nos anos 1990.

trabalhadores. Segundo André, em entrevista concedida em 12/08/2004, o acordo além de constituir um desrespeito à estabilidade, criou ambiente de divisão ainda maior entre os trabalhadores.

“Eu fiquei inconformado. Quando ela [a empresa] forçou isso [o Autovisão]. A mobilização tinha que ser naquele momento. Todos deveriam dizer: ‘Não! Não pode ser! Tem que se cumprir o acordo até o final!’ (...) Quem tá no Autovisão, apesar de ter gente que fala que não, é o cara que tá rotulado como excedente. Você fica rotulado. Foi muito difícil. E o duro do Autovisão é que foi uma coisa implantada à força. Ninguém sabia o que seria o Autovisão. Como seria. O Autovisão e pronto! Ta aí! Tanto que hoje se você for ver lá ele tá funcionando capengando. Só que é uma coisa que vai ficar, não vai sair. A tendência é - a gente até brinca: ‘em 2006 vai todo mundo para o Autovisão!’” (André, 12/08/2004, manutenção).

Em dezembro de 2004, segundo a assessoria de imprensa da Volkswagen<sup>141</sup>, dos 1923 trabalhadores inicialmente envolvidos no processo de transferência, somente cerca de 500 se encontram vinculados ao projeto. Além dos incentivos financeiros, muito provavelmente, sentir-se “excedente” foi um dos elementos motivadores para que a maioria dos trabalhadores transferidos aderisse à alternativa do PDV.

Quanto à produção do VW Tupi Europa na planta Anchieta<sup>142</sup> (contrapartida da empresa para avançar no processo de terceirização de força de trabalho), no final de 2004 a Volkswagen passou a produzir os *carros pré-série* na planta de São José dos Pinhais. Numa clara demonstração de ter dado um “passa moleque” na direção sindical, que não só defendeu o acordo, como conseguiu aprová-lo, a empresa expôs ainda, de maneira clara, as contradições de uma política sindical sustentada na idéia de democratização das relações entre capital e trabalho visando construir projetos comuns ao longo prazo. Na medida em que avançou, qualitativamente, na redução dos custos com força de trabalho, a aparente democracia do processo foi esvaziada.

<sup>141</sup> Há, ainda, segundo a assessoria, uma outra dimensão do Autovisão: transferir parte da força de trabalho qualificada da empresa para o universo da prestação de serviços. Os cursos desenvolvidos pelo projeto, ainda segundo a assessoria, visam treinar a força de trabalho em habilidades que possam ser utilizadas pelas empresas que o Autovisão tem por objetivo formar. Estas empresas, a médio e longo prazo, podem ser aproveitadas pela Volkswagen como prestadoras de serviço (Cf. entrevista por telefone realizada em 03/12/2004).

<sup>142</sup> A produção do modelo tinha previsão de início em 2005.

## As contrapartidas e a lógica concorrencial do mercado

A idéia de “negociação para valer”, defendida por Marinho e também predominante atualmente na CUT, conforme vimos anteriormente, está relacionada ao projeto que concebe que as relações entre capital e trabalho, nos anos 1990, se democratizaram, possibilitando, ao contrário do período anterior, conquistas de longo prazo. Sindicato e Comissão de Fábrica, antes localizados no campo da defesa de interesses considerados antagônicos aos do capital, se converteram em importantes instrumentos de promoção da pactuação dos interesses.

Além disso, de forma implícita, a ação passou a ser construída considerando a inevitabilidade do processo em curso, cabendo à representação sindical buscar, no marco da ordem vigente, por meio da negociação, mecanismos que amenizem os efeitos da reestruturação sobre os trabalhadores. É nesse marco que tem funcionado o sistema de “contrapartidas” das negociações entre Sindicato e Volkswagen, ilustrado pelas negociações do projeto do PQ-24, Tupi Europa e do caso da disputa pela produção de um câmbio, em 1998, conforme relatamos a seguir.

Em 1998, logo após o fechamento do Acordo (assinado em jan. 1999), o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Comissão de Fábrica da VW lançaram uma campanha que visava atrair para São Bernardo do Campo a produção de um câmbio, que constava dos projetos da empresa. O ofício tratando do assunto, encaminhado pelo Sindicato à Volkswagen e protocolado pelo RH da empresa em 30/01/1998, é exemplar, conforme podemos verificar abaixo por meio da reprodução de seu texto:

“São Bernardo do Campo, 29 de janeiro de 1998.

*Sr. Hebert DEMEL*  
*Volkswagen do Brasil*  
*Presidente*

**Ref. Estudos de viabilidade para novos produtos**

**Prezado Sr. Demel,**

Em conversa que já mantivemos, manifestamos nossa preocupação com o futuro do emprego na região do ABC, particularmente na fábrica Anchieta da Volkswagen.

A transparência que permeia nossas relações, nos deixa bastante à vontade para solicitar à Volkswagen informações sobre os novos projetos de produção de transmissões.

Somos conhecedores de alternativas da produção de transmissões ser feita em Córdoba.

Reafirmamos nosso interesse na implantação dessas atividades produtivas na unidade de São Bernardo do Campo.

Pedimos que nos deixe saber qual é a condição de custo que viabiliza este novo projeto na Anchieta, para que possamos estudar e oferecer-lhes as condições necessárias.

Solicitamos, ainda, que esta prática seja adotada para todos os próximos projetos a serem desenvolvidos.

Certamente isto representará um claro sinal de continuidade do processo de revitalização da Volkswagen em nosso país, principalmente na região do ABC.

Certos de sua atenção.  
Saudações

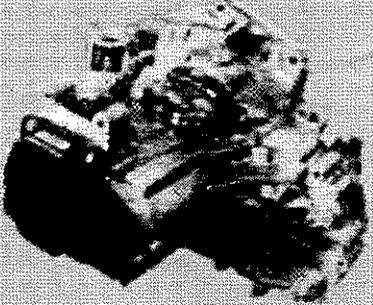
**LUIZ MARINHO**  
- Presidente -

cc.: Sr. Fernando Tadeu Perez  
Sr. Miguel Jorge"

(grifos do autor)

A ação do Sindicato buscou ainda envolver o conjunto dos trabalhadores da unidade Anchieta. Na época foram confeccionados adesivos, também reproduzidos abaixo, que vinculavam a vinda do câmbio à manutenção de empregos na planta. Naquele momento, conforme menciona o ofício, a empresa tendia a realizar a produção do câmbio na sua unidade Argentina, em Córdoba, o que finalmente ocorreu.

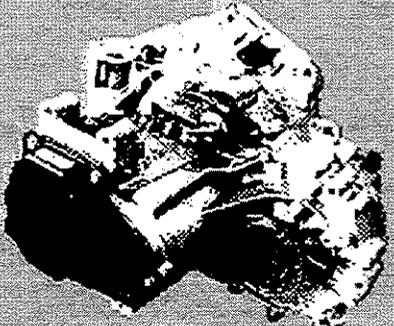
**ESSA PEÇA VALE  
10.000 EMPREGOS**



**ESTE CÂMBIO TEM  
QUE SER NOSSO**



**VW. Você conhece.  
Você confia nos  
metalúrgicos  
do ABC**

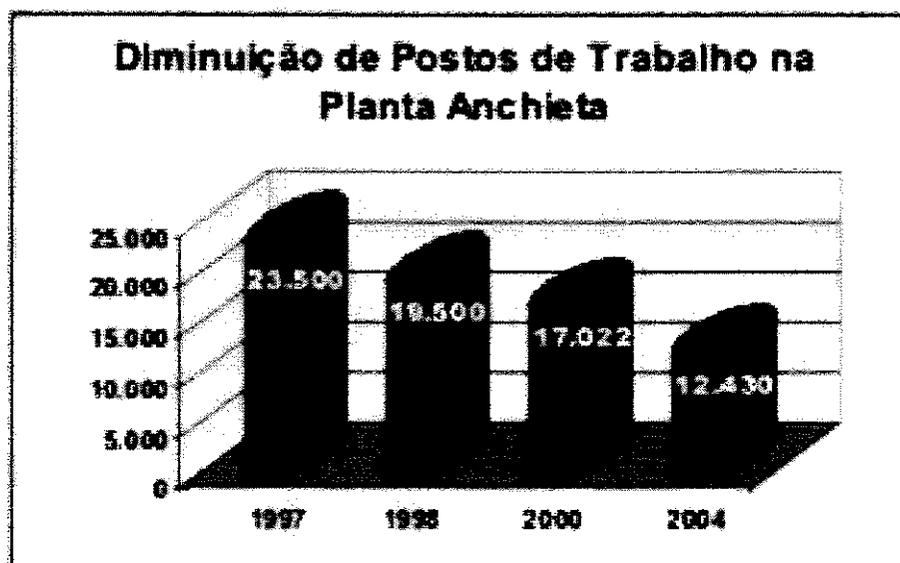


**ESTE CÂMBIO TEM  
QUE SER NOSSO!**



Porém, mais que o debate suscitado sobre a adesão das entidades dos trabalhadores (Sindicato e Comissão) ao discurso concorrencial da empresa, a prática de disputar novos produtos para a planta remete ainda a outras questões não menos importantes. Uma delas diz respeito ao fato de que, na lógica da empresa, não basta disputar um novo produto. É necessário, estar em condições de recebê-lo, fato este reconhecido pela prática sindical da *reestruturação negociada*. Tais condições, conforme apontamos anteriormente, partem ainda da comparação entre as plantas, nas quais com o avançar do processo de reestruturação passam a contar com condições similares de desenvolvimento tecnológico, fato este também reconhecido pela direção sindical. O diferencial, portanto, com o avançar da reestruturação, passa a residir cada vez mais no grau de custo e disciplinarização da força de trabalho (produtividade e níveis de qualidade aferidos). E é exatamente nesse momento que as contradições históricas entre capital e trabalho se explicitam de maneira evidenciada, pondo em xeque um dos principais argumentos do sindicalismo *propositivo* na Volkswagen: o da manutenção do emprego. As *condições de custo que viabilizam novos projetos* passam, portanto, cada vez mais pelos diferentes mecanismos de

diminuição de gastos com força de trabalho: flexibilização, demissões, terceirizações, corte de direitos e benefícios etc. É nesse marco que, a curto prazo, o processo de *reestruturação negociada* passa a ser vítima de si mesmo, conforme nos indicam os números relativos ao número de postos de trabalho na Anchieta, que caem quase pela metade entre 1997 e 2004.



Fontes: Para os anos de 1997 e 1998 (Barbosa, 2002, p.103). Para o ano 2000, dado ref. julho, [vwbintranet/recursos.humanos/public/005eftlc.htm](http://vwbintranet/recursos.humanos/public/005eftlc.htm). Para 2004, assessoria de imprensa da Volkswagen em entrevista realizada em 03/12/2004.

Outra comparação possível do efeito dos PDV's e das demissões diretas nos postos de trabalho da Anchieta pode ser feita a partir da comparação entre o total de trabalhadores do Grupo VW em 2000 em relação a 2004. Dos 5.394 postos de trabalho cortados no período, 4.592 se efetivaram na unidade de São Bernardo do Campo, planta na qual a *reestruturação negociada* foi experimentada a fundo.

Tipo	2000		2004 (nov.)	
	Geral	Anchieta	Geral	Anchieta
Horistas	23.079	14.053	18.382	10.200
Mensalistas	4.321	2.560	3.732	1.900
Executivos	634	409	526	330
<b>Total</b>	<b>28.034</b>	<b>17.022</b>	<b>22.640</b>	<b>12.430</b>

Mais uma questão que se liga diretamente ao debate sobre essa prática de negociação sindical, é a do papel do Sindicato enquanto promotor da solidariedade de classe. Em que medida a ação sindical, fundada nos acordos por empresa e objetivando dotar plantas produtivas de competitividade, acaba se convertendo em instrumento de desmantelamento da solidariedade e da identidade de classe dos trabalhadores?

A lógica concorrencial, instituída pela empresa e abraçada pelo setor majoritário do sindicalismo cutista, na prática, acaba dificultando qualquer ação coletiva dos trabalhadores, inclusive no âmbito restrito das plantas da Volkswagen, deixando a classe refém dos interesses do capital. Significa, portanto, atuar num terreno movediço, completamente desvinculado dos interesses históricos dos trabalhadores. Um terreno no qual as grandes montadoras, como o caso da VW, ao contrário da direção sindical, atuam com bastante habilidade.

Em um período marcado pela ofensiva do capital, como o aberto nos anos 1990, a prática sindical desenvolvida a partir do sindicalismo do ABC, desarticula e enfraquece ainda mais a resistência dos trabalhadores.

## Considerações finais

O processo de reestruturação da unidade Anchieta da Volkswagen, apesar de bastante avançado, ainda encontra-se inacabado. Linhas de produção modernizadas e “enxutas”, como particularmente a do Pólo e a do Gol, convivem no espaço fabril com as antigas linhas que produzem os modelos Kombi e Santana.

Há, por outro lado, conforme todos os trabalhadores entrevistados, uma grande expectativa quanto à chegada de 2006, ano no qual vence o acordo que previu estabilidade por cinco anos para o conjunto dos trabalhadores. Em que pese que a empresa em 2003 tentando diminuir o impacto das possíveis demissões que pretende realizar conseguiu desligar da fábrica cerca de dois mil trabalhadores por meio do projeto Autovisão. Os mais de doze mil postos de trabalho atualmente existentes superam em pelo menos três mil o número anunciado pela montadora em 1998 como “ideal” para o funcionamento da planta.

O horizonte que se projeta para o futuro é de mais ataques aos trabalhadores, impondo-lhes imensos desafios. Desafios estes que passam, necessariamente, pela ruptura com as amarras colocadas por uma prática sindical, impulsionada a partir da direção, que fragmenta a luta dos trabalhadores restringindo-as ao universo das plantas produtivas, priorizando a participação institucional em detrimento da organização da luta direta e que se abstém da denúncia constante e regular do capital.

Contrariando as análises que remetem a ausência de lutas mais gerais e intensas na categoria metalúrgica a uma mudança no perfil do operariado, que mais jovem, com maior nível de escolarização e ameaçado constantemente pelo desemprego, não estaria mais tão interessado em enfrentamentos diretos com o capital, estando mais receptivo aos limites impostos pela negociação. Mas em que pesem as características de defensividade das lutas atuais frente a um sistema que desarticula nas mais variadas formas a classe e avança substancialmente sobre os direitos outrora conquistados, não foram raros os momentos nos quais ao longo da década os trabalhadores da Volkswagen deram demonstrações de combatividade.

Normalmente manifestada a partir do crescimento das medidas de arrocho salarial, como na ocasião das negociações sobre a Semana de 4 Dias, ou ainda nas mobilizações que ocorreram nacionalmente pela instituição do piso salarial unificado para o setor automobilístico. Tais lutas se não transcenderam para um questionamento mais direto e consciente dos mecanismos de exploração engendrados pelas novas formas de acumulação do capital, em grande medida são fruto do papel desempenhado pela direção sindical. A luta da Ala 21 contra a terceirização é uma demonstração clara de que onde há direção disposta a encaminhar a mobilização, as condições de vida se encarregam de germiná-la. O problema é que no marco da situação atual, mesmo considerando a enorme importância desse tipo de luta, o seu isolamento impõe limites aos resultados.

O desafio colocado, portanto, não somente para os trabalhadores da Volkswagen, mas para o conjunto da classe trabalhadora, ao contrário do que vem ocorrendo, passa pela unificação cada vez maior de suas lutas. Passa ainda pela retomada de uma prática sindical sustentada num projeto ideológico de classe, que supere os limites da atuação institucional, rompa com a lógica concorrencial do mercado, vá além do projeto social fundado na lógica da sociedade produtora de mercadorias.

O projeto fundado nas propostas “viáveis” e “realistas”, que acaba assumindo o papel de auxiliar o capital na gestão dos seus negócios, conforme pudemos observar no decorrer dessa pesquisa, não tem se demonstrado satisfatório sequer para os trabalhadores do âmbito restrito das plantas produtivas e muito menos na proteção da economia nacional, convertendo-se em instrumento de propagação das medidas neoliberais e ampliação da precarização do nível de vida da classe trabalhadora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2004**. São Paulo: Centro de Documentação da Indústria Automobilística – CEDOC, 2004.

ANTUNES, Ricardo. **A rebeldia do trabalho. O confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/80**. Campinas: Editora da Unicamp, 1992.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Unicamp, 1995a.

\_\_\_\_\_. **Classe operária, sindicatos e partido no Brasil. Da revolução de 30 até a Aliança Nacional Libertadora**. São Paulo: Cortez, 1990.

\_\_\_\_\_. **O novo sindicalismo no Brasil**. Campinas: Pontes, 1995.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARBEX, Júnior, José. **Showrnalismo: a notícia como espetáculo**. São Paulo: Casa Amarela, 2001.

ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro. O Consórcio modular da vw: um novo modelo de produção? In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (orgs.). **De JK a FHC – A reinvenção dos carros**. São Paulo: Scrita, 1997, p. 357-387.

ASSIS, Célia de. (Coord.). **Fusca: a história de um símbolo**. São Paulo: Prêmio, 1996.

BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO/BANCO MUNDIAL. **O trabalhador e o processo de integração mundial. Relatório sobre desenvolvimento mundial 1995**. Washington: Oxford University Press, 1995.

BARBOSA, Mário dos Santos. **Sindicalismo em tempos de crise. A experiência na Volkswagen do Brasil**. Dissertação de mestrado, Campinas: IFCH/Unicamp, 2002.

BEDÊ, Marco Aurélio. A política automotiva nos anos 90. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (orgs.). **De JK a FHC – A reinvenção dos carros**. São Paulo: Scrita, 1997, p. 357-387.

BENJAMIN, César. Os alicerces do modelo. In: Cano, Wilson et al. **Dilemas da Atualidade: globalização, neoliberalismo, crise do Estado, reestruturação produtiva, questão agrária e desafios do sindicalismo**. São Paulo: Centro de Estudos Sindicais, 1997.

BEYNON, Huw. O inverno do sindicalismo. In: Antunes, Ricardo. (Org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. São Paulo: Boitempo, 2002, p. 9-38.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa. O movimento operário europeu em crise**. São Paulo: Boitempo, 1998.

CARLEIAL, Liana; GOMES FILHA, Maria Lúcia de Figueiredo; NEVES, Lafaiete Santos. A gestão da força de trabalho na indústria automotiva: uma primeira aproximação a partir dos casos da Renault e Audi-Volks. In: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antônio de Moreira. (Orgs.). **Indústria Automotiva – a nova geografia do setor produtivo**. (Coleção Espaços do Desenvolvimento). Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 173-211.

CARONE, Edgard. **Classes Sociais e Movimento Operário**. São Paulo: Ática, 1989.

CHAUÍ, Marilena. **O discurso competente**. In: Cultura e Democracia. São Paulo: Cortez, 1997.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica. Um estudo do complexo petroquímico**. São Paulo: Boitempo, 2001.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Edusp, 2004.

FERNANDES, Florestan (org). K. Marx: a evolução da propriedade. **Marx / Engels**, Coleção Grandes Cientistas Sociais, v. 36. São Paulo: Editora Ática, 2001, p.335-364.

FREDERICO, Celso. **A vanguarda operária**. São Paulo: Edições Símbolo, 1979.

GALVAO, Andréa. **Participação e fragmentação: a prática sindical dos metalúrgicos do ABC nos anos 90**. Dissertação de mestrado, Campinas: Depto. de Ciência Política do IFCH, Unicamp, 1996.

GASPARI, Elio. **A ditadura envergonhada**. São Paulo: Cia. das Letras, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: **Maquiavel, a política e o Estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980, p. 375-413.

HIRATA, Helena. **Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e sociedade**. São Paulo: Boitempo, 2002.

HOBSBAWN, Eric. **A Era dos Extremos. O breve século XX: 1914-1991.** São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

IANNI, Octavio. **Imperialismo na América Latina.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

\_\_\_\_\_. **O colapso do populismo no Brasil.** 3. ed. revista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da Fábrica. As relações de produção e a educação do trabalhador.** São Paulo: Cortez, 2001.

LENIN, V. I. **Imperialismo, fase superior do capitalismo.** São Paulo: Hucitec, 1985.

\_\_\_\_\_. **O Estado e a Revolução. O que ensina o marxismo sobre o Estado e o papel do proletariado na Revolução.** São Paulo: Hucitec, 1987.

LONGO, Fernando. (Coord.), **São Bernardo do Campo, terra de oportunidades.** São Bernardo do Campo: Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo, 2003.

LOPREATO, Christina da S. Roquette. **A greve geral anarquista de 1917 – A semana trágica.** São Paulo: Museu da Imigração, 1997.

MANDEL, Ernest. **A crise do capital. Os fatos e a sua interpretação marxista.** São Paulo: Ensaio; Campinas: Editora da Unicamp, 1990.

MARX, Karl. **Maquinaria e grande indústria.** In: **O capital**, v. I, tomo II (Coleção Os Economistas). São Paulo: Nova Cultural, 1985.

\_\_\_\_\_; Engels, Friederich. **A ideologia alemã (Feuerbach).** v. I (Coleção Síntese). Lisboa: Editorial Presença; São Paulo: Martins Fontes, 1980.

\_\_\_\_\_; Engels, Friederich. **Manifesto Comunista.** São Paulo: Editora Instituto José Luiz e Rosa Sunderman, 2003.

MESZAROS, Istiván. **A sombra da incontrolabilidade.** In: **Para além do capital.** São Paulo: Boitempo; Campinas: Editora da Unicamp, 2002.

NEGRO, Antonio Luigi. **Ford Willys Anos 60. Sistema auto de dominação e metalúrgicos do ABC.** Dissertação de mestrado, Campinas: Depto. de História do IFCH, Unicamp, 1994.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção. Além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Brookman, 1997.

OLIVA, Aloízio Mercadante; RAINHO, Luiz Flávio (Coords.) e outros. **Imagens da luta: 1905-1985**. São Bernardo do Campo: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de São Bernardo do Campo e Diadema, 1987.

PINHEIRO, Paulo Sérgio. **Estratégias da ilusão. A revolução mundial e o Brasil – 1922/1935**. São Paulo: Cia. das Letras, 1991.

POSTHUMA, Anne Caroline. Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (orgs.). **De JK a FHC – A reinvenção dos carros**. São Paulo: Scrita, 1997.

RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio. A indústria automobilística no Rio de Janeiro: relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional. In: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO Neto, Antônio de Moreira (orgs.). **Indústria Automotiva – a nova geografia do setor produtivo** (Coleção Espaços do Desenvolvimento). Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p.83-103.

SHAPIRO, Helen. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (orgs.). **De JK a FHC – A reinvenção dos carros**. São Paulo: Scrita, 1997.

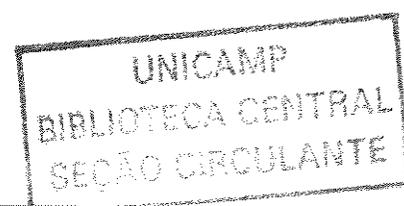
SOARES, José de Lima. Sindicalismo no ABC paulista: reestruturação produtiva e parceria. **Centro de Educação e Documentação Popular**, Brasília, 1998.

TOLEDO, Caio Navarro de. **O governo Goulart e o golpe de 1964**. (Coleção Tudo é História). São Paulo: Brasiliense, 1993.

VIANA, Luís Werneck. **Liberalismo e sindicato no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

ZAWISLAK, Paulo Antônio; MELO, Aurélia Adriana de. A indústria automotiva do Rio Grande do Sul: impactos recentes e alternativas de desenvolvimento. In: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antônio de Moreira. (Orgs.). **Indústria Automotiva – a nova geografia do setor produtivo**. (Coleção Espaços do Desenvolvimento). Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 173-211.

WELMOVICKI, José. **O movimento operário na década de 80: construção da cidadania ou afirmação de classe?** Dissertação de mestrado, Departamento de História, IFCH, Unicamp, 1999.



## Outras fontes

### 1. Boletins, Cartilhas, Jornais e Revistas

ABC, onde a idade não define a velhice. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 29 jan. 1979.

AS 250 maiores empresas exportadoras brasileiras. **Suplemento Comercial Exporta Brasil**. São Paulo, Dreyfus Soares – Representações e Publicidade, 15 abr. 2004.

AS fábricas ficaram assim ontem. Nenhuma montadora produziu em São Paulo. **Tribuna Metalúrgica do ABC**, São Bernardo do Campo, 8 out. 1999, p. 03.

BARROS, Guilherme. Volks pede fim gradual da isenção de IPI. **Folha de São Paulo**, Caderno Dinheiro, 16/11/2003, p. B5.

BENEFICIO vira moeda de troca. **Diário Popular**, São Paulo, 21 jan. 1998, p. 12.

COM registro, renda é 30% maior. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 05 nov. 2003, Caderno Dinheiro, p. B10.

DE Lula a Marinho. 20 anos do novo sindicalismo. **Revista Livre Mercado**. Santo André. abr. 1998.

DIAS, Camila. Volks paralisa a produção durante 6 dias. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 12 nov. 1997, Caderno Economia, p.1.

DIAS, José Alan. Novatas, japonesas ganham mercado. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 16 nov. 2003, Caderno Dinheiro, p. B8.

\_\_\_\_\_; ROLLI, Cláudia; TREVISAN, Cláudia. Congelamento e emprego foram condição. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 07 dez. 2003, Caderno Dinheiro, p. B7.

DOMINGOS, Roney. VW encolhe para poder crescer. Maior montadora do país passa por racionalização para se adequar aos novos tempos. **Diário do Grande ABC**, São Bernardo do Campo, 22 jul. 2001, Caderno de Economia, p. 01.

EMPREGO formal cede espaço para vagas precárias. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 11 out. 2003, Caderno Brasil, p. A5.

FARIA, Álvaro. A Greve. Uma tarde com milhares de grevistas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 18 mar. 1979.

FARIAS, Leone. PDV da Volkswagen já teve 370 adesões, afirma sindicato. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 08 out. 2003, Caderno Economia, p. 2.

FARIAS, Leone. Volks quer cortar salário em 20%. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 23 out. 2003, Caderno Economia, p. 2.

FERNANDES, Fátima. Informalidade atinge 38,1 milhões no país. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 08 fev. 2004, Caderno Dinheiro, p. B3.

FMI prega flexibilização de direitos dos trabalhadores. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 04 abr. 2003, Caderno Dinheiro, p. B3.

FRAGA, Erica. Brasil é novo alvo de “importação” de serviços. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 31 out. 2004, Caderno Dinheiro, p. B4.

INDÚSTRIA Automobilística e Trabalho. **CNM/CUT- DIEESE**, São Paulo, 2001.

INDÚSTRIA de SP reprova governo FHC. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 13 ago. 1999, Caderno Dinheiro, p. 1.

GREVE a partir de 2ª feira. **Tribuna Metalúrgica do ABC**, São Bernardo do Campo, 17 nov. 1999, p: 03.

KURZ, Robert. A ficção científica da terceirização. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 16 nov. 2003, Caderno Mais!, p. 12-13.

LAGO, Paula. Carteira assinada vira artigo raro no mercado atual. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 16 nov. 2003, Caderno Empregos, p. 02-03.

LIMA, André Marcel de. Anfavea revê produção para 2,1 mi. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 06 ago. 2004, Caderno Economia, p. 01.

LIMA, Daniel. O que será da VW do novo século? Entrevista com Enrique Lozano. **Revista Livre Mercado**, ed. 140, ano XII, nov. 2001, p. 32-42.

LUZ, Cátia. O Caminhoneiro da Volks. **Revista Época Negócios**, São Paulo, 20 set. 2004, p. 10-13.

MARTINS, José. O Mundo Gira (VIII). Análise semanal de conjuntura econômica. **13 de maio – Núcleo de Educação Popular**, São Paulo, 28 mar. 1996.

MONTADORAS confirmam recorde em 2004. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 8 jan. 2005, Caderno Dinheiro, p. B 8.

NOGUEIRA, Evandro. Volks mantém liderança na pesquisa das 500 maiores. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 12 jun. 1997, Caderno Economia, p.3.

NOGUEIRA, Evandro. VW e sindicato buscam saída para cortes. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 04 dez. 1997, Caderno Economia, p.3.

OLIVEIRA, Darcio e FERREIRA, Rosenildo Gomes. O vento a favor da Volks, **Revista IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, 20 fev. 2002, p. 48 a 50.

REESTRUTURAÇÃO na Volks e Ford. **Tribuna Metalúrgica do ABC**, São Bernardo do Campo, 29 mar. 1995, p. 03.

RODRIGUEZ, Carolina. Funcionários da Ala 21 da Volks fazem greve. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 01 mai. 2002, Caderno de Economia, p. 6.

\_\_\_\_\_. Volks amplia proposta a excedentes. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 02 out. 2003, Caderno de Economia, p. 1.

SILVA, Cleide. Indústria Automobilística – Novas montadoras redesenham o mapa do setor. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 07 jun. 2004, Caderno Economia, p. B5.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E DIADEMA. **Reestruturação do complexo automotivo brasileiro – as propostas dos trabalhadores na Câmara Setorial**. São Bernardo do Campo: mar. 1992.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Os trabalhadores e a terceirização. Diagnóstico e Propostas dos metalúrgicos do ABC**. São Bernardo do Campo: Gráfica e Editora FG, fev. 1993.

\_\_\_\_\_. **Reestruturação produtiva e emprego na indústria metalúrgica do ABC**. São Bernardo do Campo: SMABC, ago. 1997.

\_\_\_\_\_; SUBSEÇÃO DIEESE. **Flexibilização da produção e das relações de trabalho no setor automotivo**. São Bernardo do Campo: SMABC, out. 1999.

\_\_\_\_\_; SUBSEÇÃO DIEESE. **Indicadores da Indústria Automobilística Brasileira**. São Bernardo do Campo: SMABC, mar. 2000.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE BETIM et al. **Câmara Setorial Automobilística. Diagnóstico e diretrizes gerais para novos investimentos**. Betim, jun. 1992 (mimeo).

SOARES, Pedro. País privatizou 165 empresas entre 1991 e 2002. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 21 dez. 2004, Caderno Dinheiro, p. B8.

\_\_\_\_\_. Total de sub-ocupados cresce 42,5% em 2003. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 08 fev. 2004, Caderno Dinheiro, p. B1.

\_\_\_\_\_. Trabalhador está mais velho e escolarizado. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 18 nov. 2002, Caderno Dinheiro, p. B1.

TAVARES, Maria Augusta. Trabalho informal: os fios invisíveis da produção capitalista. **Revista Outubro**, Instituto de Estudos Socialistas, São Paulo, n. 7, p. 49-60, 2002.

TRABALHADORES não aceitam redução de salários. **Boletim Ferramenta de Luta**, Especial Volks, dez. 1998, capa.

TUPI Europa: aprovadas as contrapartidas! **Jornal da Comissão de Fábrica dos trabalhadores da Volkswagen**. Nov. 2002, capa.

VILARDAGA, Vicente. Campo de provas de inovações. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 3 set.1999.

VOLKS faz proposta para evitar demissões. Folha de São Paulo, São Paulo, 03 dez. 1997, Caderno Dinheiro, p. 4.

VOLKS pede fim gradual da isenção de IPI. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 16 nov. 2003. Caderno Dinheiro, p. B5.

VOLKS recua, e desemprego bate recorde. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 18 dez. 1997. Caderno Dinheiro, p. 1.

VOLKSWAGEN. O vazio, o vencedor das eleições. **IstoÉ**, São Paulo, 03 dez. 1980.

VW negocia 20 itens para cortar R\$ 240 mi. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 11 jan. 1998, Caderno Economia, p. 3.

## 2. Materiais / Documentos da Volkswagen

1953-2003. Volkswagen 50 anos. **Volkswagen**. Material de divulgação comemorativo, São Bernardo do Campo, 2003.

ABSTENSEISMO, **Volkswagen**, São Bernardo do Campo, jun. 2000. Disponível em: <http://vwbintranet/recursos.humanos/public/03eabsen.htm>. Acesso em: 02 set. 2000.

CARTILHA: Auditoria de Processo – VDA 6.3 **Volkswagen**, São Bernardo do Campo ago. 1999.

CARTILHA: Célula de Produção. Recursos Humanos/Manufatura. **Volkswagen**, São Bernardo do Campo, jun. 1996.

CARTILHA: Célula de Produção. Recursos Humanos/Manufatura. **Volkswagen**, São Bernardo do Campo, dez. 1996b.

CARTILHA: Gestão de Absenteísmo – Planta Anchieta. **Volkswagen**, São Bernardo do Campo out. 1999.

CARTILHA: Housekeeping - 5 S – **Volkswagen**, Recursos Humanos, São Bernardo do Campo, out. 1998.

CARTILHA: Reestruturação Pátio de ônibus – Anchieta (recomendações). **Volkswagen**, Recursos Humanos, São Bernardo do Campo, out. 2000.

CIRCULAR RH 2000 – Quem está no Barco... “Em busca da excelência através das pessoas”. **Volkswagen/ Recursos Humanos**, nº 02, 31 jul. 1995.

CIRCULAR RH 2000 – Quem está no Barco... “Ação! O tempo não pára”. **Volkswagen/ Recursos Humanos**, nº 05, 03 out. 1995.

CIRCULAR RH 2000 – Quem está no Barco... “Investindo no auto-desenvolvimeto”. **Volkswagen/ Recursos Humanos**, nº 14, 20 jun. 1996.

CIRCULAR RH 2000 – Quem está no Barco... “As mudanças acontecem...”. **Volkswagen/ Recursos Humanos**, nº 46, 29 mai. 2000.

CIRCULAR RH: Diretrizes de pessoal. Programa para melhoria da qualidade de vida. **Volkswagen/ Recursos Humanos**, nº SE 019/97, 11 dez. 1997.

CIRCULAR RH: Diretrizes de pessoal. Comunicação com empregados. **Volkswagen/ Recursos Humanos**, nº RT 89/99, 16 set. 1999.

JORNAL da Volkswagen. São Carlos: nova fábrica de motores. São Paulo: Volkswagen, Ano III, nº 55, nov. 1998, p.3.

\_\_\_\_\_. **Inaugurada nova unidade em São Carlos**. São Paulo: Volkswagen, Ano III, nº 56, dez. 1998, p.1.

\_\_\_\_\_. **São José dos Pinhais: Fábrica Volkswagen / Audi adota jornada de trabalho**. São Paulo: Volkswagen. Ano III, nº 59, mar. 1999, p.3.

\_\_\_\_\_. **Geração de Idéias - Mais de R\$ 1 milhão em prêmios.** São Paulo: Volkswagen. Edição nº 121, 1º quinzena mai., 2004, p.3.

\_\_\_\_\_. **Visita à fábrica. Um dia para lembrar sempre.** São Paulo: Volkswagen, Edição nº 121, 1º quinzena mai., 2004, p.8.

\_\_\_\_\_. **Nos trilhos.** São Paulo: Volkswagen, Edição 127, 1ª quinzena ago., 2004, p.7.

\_\_\_\_\_. **PAC – VINHEDO De casa nova.** São Paulo: Volkswagen, Edição 127, 1ª quinzena ago., 2004, p.5.

JORNAL O PARCEIRO. **É Hora de ser mais flexível.** Volkswagen, edição nº 02, dez. 1995, p. 01.

\_\_\_\_\_. **Células serão implantadas aos poucos.** Volkswagen, edição nº 10, ago. 1996, p. 02.

\_\_\_\_\_. **Treinamento é fundamental.** Volkswagen, edição nº 10, ago. 1996, p. 02.

\_\_\_\_\_. **Volkswagen investe em Educação e Treinamento.** Volkswagen, edição nº 16, fev. 1997, p. 02.

\_\_\_\_\_. **O meu time Volkswagen.** Volkswagen, edição nº 18, abr. 1997, p. 01.

\_\_\_\_\_. **O futuro se constrói com entendimento.** Volkswagen, edição nº 24, out. 1997, p. 01.

\_\_\_\_\_. **Reflexões de um empregado.** Volkswagen, edição nº 50, dez. 1999, p. 01.

MANUAL do VWSP - Sistema de Produção Volkswagen. TPM – Manutenção Produtiva Total. **Volkswagen**, São Bernardo do Campo, set. 1998.

MANUAL do VWSP, Planilha de Implantação Piloto do Sistema de Produção **Volkswagen**, 01/02/1999.

MANUAL do VWSP - Sistema de Produção Volkswagen – SAM. Processos Padronizados de Qualidade. **Volkswagen**, São Bernardo do Campo, 10 set. 2000

PALESTRAS do Management Meeting. South America – 1999. **Volkswagen**.

PALESTRAS do Management Meeting. VW – SAM – dez. 1999. **Volkswagen**.

PROGRAMA Coração Valente. Volkswagen apresenta Coração Valente. **Volkswagen do Brasil**, 1999 (material de divulgação interna).

RH VW: EFETIVO por local. **Volkswagen**. São Bernardo do Campo. Disponível em: <http://vwbintranet/recursos.humanos/public/005eftlc.htm>. Acesso em: set. 2000.

RH VW: PLANTAS Volkswagen. **Volkswagen**. São Bernardo do Campo. Disponível em: [http://vwbintranet/recursos.humanos/public/plantas\\_vw.htm](http://vwbintranet/recursos.humanos/public/plantas_vw.htm). Acesso em: set. 2000.

RH VW: ESCOLARIDADE Volkswagen. **Volkswagen**. São Bernardo do Campo. Disponível em: [vwbintranet/recursos.humanos/public/012escol.htm](http://vwbintranet/recursos.humanos/public/012escol.htm). Acesso em set. 2000

### 3. Acordos Coletivos

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda., Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias e Oficinas Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico, Siderúrgicas e Automobilísticas e de Autopeças de Taubaté, Tremembé e Distritos. Data de assinatura: 08 jan. 1996.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Data de assinatura: 15 fev. 1996.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Data de assinatura: fev. 1997.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda., Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias e Oficinas Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico, Siderúrgicas e Automobilísticas e de Autopeças de Taubaté, Tremembé e Distritos. Data de assinatura: 12 ago. 1997.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Data de assinatura: 12 ago. 1997.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda., Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias e Oficinas Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico, Siderúrgicas e Automobilísticas e de Autopeças de Taubaté, Tremembé e Distritos. Data de assinatura: 16 jan. 1998.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda., Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias e Oficinas Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico, Siderúrgicas e Automobilísticas e de Autopeças de Taubaté, Tremembé e Distritos. Data de assinatura: 11 dez. 1998.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Data de assinatura: 09 dez. 1999.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Data de assinatura: 25 fev. 2002.

**ACORDO COLETIVO** firmado entre Volkswagen do Brasil Ltda. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Data de assinatura: 15 abr. 2003.

#### **4. Internet**

SASSARRAO, Rose. Brasil é o país que mais elimina empregos na indústria, diz pesquisa. **Folha Online**, São Paulo, 20 out. 2003. Disponível em:  
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u75339.shtml>. Acesso em: 20 out. 2003.

VEJA os países que mais eliminaram empregos nos últimos 8 anos. **Folha Online**, São Paulo, 20 out. 2003. Disponível em:  
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u75340.shtml>, Acesso em: 20 out. 2003.

SMABC. 35,42 horas na Volkswagen: um acordo construído pela base. **Sindicato dos Metalúrgicos do ABC**, São Bernardo do Campo, 28 jul. 1999. Disponível em:  
<http://www.smabc.org.br/acordovw.htm> Acesso em 28 jul. 1999.

# ANEXOS



# Sindicato dos Metalúrgicos do ABC

Sede: na João Basso, 231 - centro - São Bernardo do Campo - SP - Cep: 09721-100

Caixa Postal: 294 - Pabx: 756-3922 - Fax: 756-3244

Base territorial: Santo André, São Bernardo, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra

São Bernardo do Campo, 29 de janeiro de 1998.

*Sr. Hebert DEMEL*  
*Volkswagen do Brasil*  
*Presidente*

**Ref.: Estudos de viabilidade para novos produtos**

**Prezados Sr. Demel**

Em conversa que já mantivimos, manifestamos nossa preocupação com o futuro do emprego na região do ABC, particularmente, na fábrica Anchieta da Volkswagen.

A transparência que permeia nossas relações, nos deixa bastante à vontade para solicitar à Volkswagen informações sobre os novos projetos de produção de transmissões.

Somos conhecedores de alternativas da produção de transmissões ser feita em Cordoba.

Reafirmamos nosso interesse na implementação destas atividades produtivas na unidade de São Bernardo do Campo.

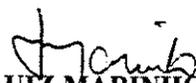
Pedimos que nos deixe saber qual é a condição de custo que viabiliza este novo projeto na Anchieta, para que possamos estudar e oferecer-lhes as condições necessárias.

Solicitamos, ainda, que esta prática seja adotada para todos os próximos projetos a serem desenvolvidos.

Certamente isto representará um claro sinal de continuidade do processo de revitalização da Volkswagen em nosso país, principalmente na região do ABC.

Certos de sua atenção.

Saudações

  
**LUIZ MARINHO**  
-Presidente-

cc.: Sr. Fernando Tadeu Perez  
Sr. Miguel Jorge

Fernando Tadeu Perez			
Recursos Humanos			
30 JAN 1998			
Rel. Trab.	Dir. Adm.	Dir. Fin.	Serv.
Coord. Prod.	Coord. Serv.	Coord. R. H.	Coord. SCA
R. H.	Ass. Adm.	Ass. Fin.	Ass. SCA
SCA	Ass. R. H.	Ass. SCA	Ass. SCA

## SEDES REGIONAIS

Diadema: Av. Encarnação, 290 - Piraporinha - CEP: 09960-010 - Diadema - SP - Fone: 746-6468 - Fax: 745-7182

Santo André: Rua Senador Fláquer, 813 - centro - CEP: 09010-160 - Santo André - SP - Fones: 7610-3300/7610-3322/412-6856

Mauá: Av. Portugal, 295 - centro - CEP: 09370-000 - Mauá - SP

11 novembro 1999



**VOLKSWAGEN**

## **À Família**

Nos últimos dias, a Volkswagen entrou em sua casa, pelo rádio, pela TV, por jornais regulares e por boletins internos, e até mesmo por meio de uma carta, para explicar a proposta de reajuste salarial que estava sendo apresentada a seus empregados.

Mais do que esclarecer, a Volkswagen pedia que seus empregados refletissem e não abandonassem o caminho do diálogo e da negociação, que estamos trilhando com sucesso há tanto tempo.

Foi o que acabou acontecendo. Sem vencedores ou vencidos, chegou-se a um acordo, que beneficia a todos, empresa e empregados.

Um acordo que preserva a Semana de 4 Dias, que permite ter esperanças em novos investimentos nas fábricas Anchieta e Taubaté, que mantém os empregos!

Um passo decisivo na história da Volkswagen do Brasil, já marcada pelo pioneirismo e tradição de preservação de empregos e salários.

Agradecemos a todos os empregados e familiares que tiveram o bom senso e a responsabilidade na escolha do melhor caminho.

**Não tenham dúvida que foi uma decisão acertada!**

**Mais do que nunca, é hora de continuarmos, juntos, construindo o nosso futuro!**

São Bernardo do Campo, 23 de outubro de 1999

## **Pense bem nisso!**

Diálogo. Esse foi o caminho que a Volkswagen sempre escolheu para manter empregos e salários.

Você sabe disso. No ano passado, foi assim que conseguimos manter 7.500 postos de trabalho.

A Volkswagen sabe de suas responsabilidades junto a seus empregados e familiares.

E apesar de toda a crise nas vendas, a Companhia está oferecendo a melhor proposta entre todas as montadoras:

- REAJUSTE SALARIAL DE 10,5% A PARTIR DE NOVEMBRO
- R\$ 2.100,00 COMO PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS PARA O ANO DE 2000

E mais:

- REDUÇÃO DE JORNADA PARA 40 HORAS JÁ! ISSO SÓ IA ACONTECER EM JULHO DE 2000
- PAGAMENTO DE SEIS (6) SEXTAS-FEIRAS ADICIONAIS DE TRABALHO DIA **5 DE NOVEMBRO. EM DINHEIRO!**

**ISSO REPRESENTA 65 HORAS – OU 38% DE SEU SALÁRIO!**

Na Volkswagen Taubaté essa proposta foi aprovada. Os empregados reconheceram que ela é a melhor proposta oferecida por uma montadora.

Até agora, nenhum setor ofereceu nada parecido.

Pense bem nessa proposta.

Pense bem na situação difícil do País, com o desemprego crescendo cada vez mais.

A Volkswagen sabe que seus empregados não estão dispostos a novas aventuras.

Não aceitar uma proposta como essa, é prejuízo para todos.

Pense bem.

A Volkswagen acredita que a consciência de seus empregados vai falar mais alto, e que, juntos, vamos preservar nossos empregos.

**Volkswagen do Brasil Ltda.**