



XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007

A Inovação Negociada: Compromissos com o Futuro na Indústria Automobilística Brasileira

Delgado Garcia, Jesus Carlos

Centro Univer. de Santo André y do Centro Univer. FSA, Fundação Santo André - Brasil

jcarlos@itsbrasil.org.br

Resumo

Este trabalho sintetiza o estudo das relações entre a negociação coletiva e a inovação tecnológica no âmbito da indústria automobilística brasileira (DaimlerChrysler São Bernardo do Campo [antiga Mercedes Benz], Volkswagen Anchieta e Ford São Bernardo do Campo).

A pesquisa constatou que, na sua maior parte, a inovação tecnológica foi implantada de forma negociada entre as empresas e a organização sindical. Selecionado um conjunto de indicadores de inovação tecnológica - de produto, de processo e de gestão - constatou-se que foram negociados os principais aspectos desse universo.

A negociação coletiva da inovação tecnológica revelou-se ampla, variada e sólida. Incorporou a regulação de assuntos novos, que não eram objeto de contratação durante o modelo de desenvolvimento fordista. Destaca-se a negociação de investimentos e de fabricação de novos produtos, que teve a novidade nacional e provavelmente, internacional, de figurar, explicitamente, em acordo coletivo. Negociaram-se, também, diversas formas de flexibilidade, da jornada, da mobilidade, do processo produtivo, do trabalho em grupo, da formação profissional.

Foi possível comprovar que a negociação coletiva manteve sua lógica clássica: teve o conflito como elemento dinâmico e constituiu uma regulação conjunta, entre as empresas e os representantes dos trabalhadores. Adquiriu, também, novos significados, como ser meio de solução de problemas, técnicos e sociais.

As negociações buscaram a defesa de emprego, mas incorporaram, também, propostas relativas ao conteúdo do trabalho e à viabilidade dos empreendimentos, adotando diversas formas de concessões mútuas e de compromissos entre os sujeitos da negociação.

A pesquisa constatou que, infelizmente, as características assinaladas, fora das fábricas estudadas, não se expandiram pela cadeia produtiva, o que significa a introdução unilateral

das inovações tecnológicas, a ausência do Estado e a falta de democracia nas relações de trabalho.

1. Introdução

Este trabalho, síntese da Tese de Doutorado, defendida na PUC/SP em 2003, estudou as relações entre a inovação tecnológica e a negociação coletiva no âmbito da indústria automobilística brasileira (DaimlerChrysler São Bernardo do Campo [antiga Mercedes Benz], Volkswagen Anchieta e Ford São Bernardo do Campo) da Região do Grande ABC, no período de fortíssima reestruturação dessas empresas, desde 1990 até 2002. Essas empresas foram escolhidas porque elas reuniram de 1990 a 2002 os dois aspectos fundamentais da pesquisa: houve fortíssima reestruturação e houve negociação sobre a inovação tecnológica, principalmente na Wolswagem e na DaimlerChrysler. Diferentemente dessa situação, nas outras empresas mais antigas não houve a negociação aqui observada e nas novas empresas que se implantaram, recentemente, no país já nasceram reestruturadas, por assim dizer.

Com esse tema e objeto de pesquisa, a investigação concentrou seu problema de pesquisa nas seguintes questões: Qual a forma de regulação da introdução da inovação tecnológica na indústria automobilística? Quais as características da negociação da reestruturação produtiva na indústria automobilística? Quais os impactos da reestruturação produtiva na negociação coletiva de trabalho? Qual o papel regulador da negociação coletiva de trabalho nessa (nova?) configuração?

Essa problemática geral, ao se defrontar com a realidade concreta a ser pesquisada adquire peculiaridades significativas. Uma afirmação recorrente das introduções de inovação tecnológica relativa à microeletrônica, à produção flexível e à alteração na organização do trabalho é que provocam significativa desestruturação da configuração das relações de trabalho, carregando influências que se dirigem, freqüentemente, para a individualização das relações de trabalho, para a diminuição da sindicalização e do marco regulador da negociação coletiva.

Por outro lado, o sistema brasileiro de relações de trabalho coloca tão poderosos obstáculos à negociação coletiva, que este não pode ser considerado como pertencente ao modelo de relações de trabalho baseado na negociação coletiva ou num modelo democrático de relações de trabalho. No entanto, devido, principalmente, à iniciativa e a capacidade organizativa dos trabalhadores, há âmbitos ou espaços nos quais conseguiu-se que as relações de trabalho, superando em grande parte a hostilidade institucional a respeito da negociação coletiva, adotassem importantes características, próprias dos sistemas de negociação coletiva. Este é o caso, por exemplo, das relações de trabalho no âmbito do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (Delgado García, 1992).

Das possíveis nuances que poderiam surgir do cruzamento dessas duas realidades precedentes se originou uma das preocupações concretas da pesquisa. Ora, se, por um lado, a inovação tecnológica típica do pós-fordismo leva a debilitar a negociação coletiva e se, por outro, há no meio do sindicalismo esforço e avanços no sentido de conquistar mais negociação e democracia nas relações de trabalho, o que será que acontece quando esses dois fenômenos se cruzam, como vêm acontecendo durante a década de 1990. Quais os aspectos, os significados, as transformações operadas na negociação coletiva da inovação tecnológica dos metalúrgicos do Grande ABC? A negociação coletiva terá mantido suas características típicas? Quais mudanças são perceptíveis, na possível re-configuração da negociação coletiva?

Desde o ponto de vista do processo de democratização da vida social brasileira o estudo das relações de trabalho reveste uma importância especial. Como se sabe, o nível de democratização das relações de trabalho revela a amplitude e profundidade da democracia. Mais em concreto a negociação coletiva constitui um termômetro significativo do nível de democratização das sociedades. Nesse sentido, a pesquisa que apresentamos ganha destaque especial ao abordar precisamente um dos itens mais sensíveis à significação democrática, como é o da negociação coletiva e o do modelo de regulação das relações de trabalho no Brasil, que se encontra, hoje, após mais de médio século de longevidade do modelo de relações de trabalho, submerso em profundas transformações. Contribuir, então, com a apreensão das mudanças que estão alterando as relações de trabalho no setor automotivo parece-nos importante tarefa e desafio.

Por outra parte, os impactos da reestruturação produtiva nas relações de trabalho, pela importância intrínseca que portam e pelas repercussões sociais e políticas que provocam, estão sendo a cada dia mais estudados, ganhando crescente reconhecimento e interesse. Mas, no âmbito das transformações do conteúdo, significado e papel da negociação coletiva existe no Brasil, em comparação, significativa carência de estudos. Nesse sentido, nossa pesquisa vem preencher um certo vazio acadêmico no âmbito dos estudos das ciências sociais¹.

O conjunto das hipóteses com que trabalhamos gira em torno da mútua inter-relação entre a reestruturação produtiva e a negociação coletiva. Acreditamos que os constrangimentos e oportunidades que a inovação tecnológica coloca para a negociação coletiva caminham no sentido da modificação significativa do conteúdo e das características da negociação coletiva. E vice-versa. Ao mesmo tempo, supomos que a ação sindical dentro do âmbito estudado, em vista da sua trajetória, se orienta para que a inovação tecnológica se integre no âmbito da negociação coletiva, provocando nesse processo, modificações na influência sindical, e alterações na dinâmica da negociação coletiva, que são resultado das novas realidades e conflitividades que os processos de reestruturação produtiva trazem para arena das relações de trabalho.

2. A negociação coletiva nos fordismos

Para elaboração da pesquisa, foi necessário examinar, em primeiro lugar, o papel da negociação coletiva no interior do fordismo. Isto porque os sistemas de negociação coletiva se desenvolveram no interior do modelo de desenvolvimento fordista, adquirindo uma boa parte do amadurecimento das suas características dentro dessa configuração macroeconômica.

Esse particular contexto nos impunha duas tarefas lógicas. Por um lado, resgatar as características da negociação coletiva, mas, por outro averiguar se havia (ou não) uma relação de dependência intrínseca entre o fordismo e a negociação coletiva. Pois se a negociação fosse uma peça inseparável do fordismo, o que caberia esperar é que esta se diluísse junto com o declínio do fordismo.

A primeira dificuldade para proceder à análise apontada vinha dos numerosos significados que carrega a palavra fordismo. Seguimos, então, as orientações metodológicas de Castillo (1994), que indicam a necessidade de ordenar e classificar os diferentes conceitos do termo

¹ “O tema das negociações coletivas e sua relação com o sindicalismo é relativamente recente em América Latina como objeto de investigação sociológica. A maioria dos estudos e análises disponíveis estão marcados principalmente por uma perspectiva de corte jurídico (marcos e procedimentos legais da negociação, que teve grande importância, mas que, porém, não tem incorporado de maneira sistemática uma série de outros pontos que são relevantes para o desenvolvimento sindical na região” (Abramo, 1992: 11-12).

para não confundir os níveis de análise. Dessa forma, selecionamos cinco níveis de utilização pela literatura socioeconômica e tecnológica do conceito de fordismo: o âmbito macroeconômico do modelo de desenvolvimento fordista, o nível da fabricação de automóveis ou modelo produtivo, e os planos do processo de produção, da organização do trabalho e do ordenamento econômico-industrial de um determinado âmbito geográfico. Esses cinco níveis, evidentemente, correspondem a abstrações conceituais, formando um todo no real. Mas, em todo caso, enquanto compõem realidades particulares e com a idéia de indicar a diversidade de sentidos e âmbitos de realidade é possível falar de fordismos, no plural.

Uma vez identificados os diferentes níveis e sentidos aos quais se pode fazer referência com a palavra fordismo, procedemos a estudar as relações dos fordismos com a negociação coletiva. Privilegiamos, nessa averiguação, o modelo de desenvolvimento fordista e os modelos produtivos, que foram descritos na dosagem suficiente para poder aferir o papel e significados da negociação coletiva no interior de cada um deles. As diversas relações se indicam na tabela seguinte.

Os fordismos e a negociação coletiva

Categorias	Relação com a negociação coletiva
O Modelo de Desenvolvimento fordista	<ul style="list-style-type: none"> • A negociação operou ao nível macro do "compromisso fordista" (Ao aumento da produtividade se seguiriam aumentos de salário real), implicando, no reconhecimento dos sindicatos e da negociação coletiva. • A negociação coletiva foi o elemento dinâmico do "círculo virtuoso" do fordismo.
Os modelos produtivos (Tayloriano, Woollardiano, <i>Fordiano</i> , Sloaniano, Toyotiano e Hondiano)	Em todos os modelos produtivos se configuraram diversas formas de "compromissos de governo da empresa" ou de negociações que regularam as relações de trabalho e fizeram possível os diferentes modelos produtivos.
Os sistemas produtivos (<i>fordista</i> , toyotista)	Como objeto ou conteúdo da negociação coletiva (ou não)
O Trabalho em Grupo (<i>Fordista</i> Tradicional, <i>Neofordista</i> , Japonês Ideal, Europa Septentrional, Kalmar)	<ul style="list-style-type: none"> • Como objeto de negociação (ou não). • Como possibilidade de novo espaço de negociação (ou não).
O Território (<i>fordista</i> , pós-fordista)	<ul style="list-style-type: none"> • Como novo espaço de negociação (ou não). • Como marco regulador das relações de trabalho a nível local

Fonte: Elaboração própria a partir de Aglietta, 1979; Boyer, 1990; Boyer e Freyssenet, 2001; Durand, Stewart e Castillo, 1999; Tertre, Mouboub, Moati, e Petit, 2000.

A negociação coletiva se revelou uma presença constante nos fordismos. Mas seu papel, longe de apresentar uma única configuração adquiriu uma realidade muito diversificada nos diferentes formatos e significações que apresentou. Esta constatação, unida à comprovação histórica da precedência da negociação coletiva num grau de construção e desenvolvimento no qual já possuía traços ou características essenciais, permitiu concluir que a negociação coletiva possui autonomia em relação ao fordismo, não sendo correto afirmar, então, que esta deva acompanhá-lo no seu declínio.

Uma vez estudadas as relações entre a negociação coletiva e os fordismos, procedemos para a construção das características principais do conceito de negociação coletiva. Esta tarefa se impunha como pré-requisito lógico, pois ao pretender averiguar se as negociações da inovação tecnológica teriam mantido ou não as características essenciais da mesma, estas deviam estar explicitadas teoricamente. A negociação coletiva aparece como um espaço de cooperação-conflito, objeto de múltiplas e contraditórias influências e visões (Marx, 1987; Burawoy, 1989; Edwards, 1990, Hyman, 1978, Valdés Dal-Ré, 1996, Mészáros, 1991, Dunlop, 1978) que, pressupondo a liberdade e autonomia sindical e a definição de negociar como resolução dos conflitos do trabalho (Convenção 87 e 98 da OIT), consiste na “regulação conjunta” (Flanders, 1968) e na “pressão entre as partes” (Clegg, 1985) como principal dinâmica.

2.1. Os conteúdos negociados

Após essas principais referências teóricas, passamos a focalizar a verificação empírica da negociação coletiva da inovação tecnológica. O primeiro resultado de levantamento de dados consistiu em apresentar um mapa integrado, que permitisse observar e analisar a implantação de diversos indicadores de inovação tecnológica junto com diversos indicadores de ação sindical.

2.1.1. Um mapa da inovação tecnológica e da ação sindical

A construção desse mapa buscou dois objetivos. Primeiramente, possuir uma visão integrada da inovação tecnológica e a ação sindical, o que permitiu aferir um dado de importância capital para a pesquisa.

Mapa da Inovação Tecnológica e da Ação Sindical. Volkswagen, Mercedes-Benz e Ford, SBC. 1990-2002

<i>Indicadores de inovação tecnológica</i>	<i>Implantação</i>	<i>Indicadores de Ação Sindical</i>
1. INOVAÇÃO DE PRODUTO		
Novos Produtos	Sim	Acordo Coletivo
PROJETO DE NOVO PRODUTO:		
CAD/CAE (Desenho/Engenharia Assistidos por Computador)	Sim	Observação Atenta
Tecnologia de Grupo (formar famílias de peças com roteiro produtivo e geometria semelhantes)	Sim	Observação Atenta
Modularização de projetos	Sim	Observação Atenta
Outros aspectos ligados à inovação de produto	Sim	Observação Atenta
2. INOVAÇÃO DE PROCESSO:		
2.1. TECNOLÓGICO		
PROJETO DA INOVAÇÃO EM PROCESSO TECNOLÓGICO. DESENHO E ENGENHARIA:		
Sistemas CAD/CAM (Desenho/Manufatura assistida por Computador)	Sim	Observação Atenta
AUTOMAÇÃO FLEXÍVEL:		
Máquinas CNC (Comando Numérico Computadorizado)	Sim	Informação Antecipada ao Sindicato
CP ou CLP (Controlador Lógico Programável)	Sim	Informação Antecipada ao Sindicato
Robôs	Sim	Informação Antecipada ao Sindicato
SFM (Sistemas Flexíveis de Manufatura)	Sim	Observação Atenta
ARRANJO FÍSICO:		
Células de Produção (Conjuntos de máquinas organizadas seqüencialmente de acordo com o fluxo)	Sim	Acordo Coletivo

**Mapa da Inovação Tecnológica e da Ação Sindical.
Volkswagen, Mercedes-Benz e Ford, SBC. 1990-2002**

<i>Indicadores de inovação tecnológica</i>	<i>Implantação</i>	<i>Indicadores de Ação Sindical</i>
produtivo da peça dominante na família)		
Minifábricas ou segmentação das unidades de processamento	Sim	Informação Antecipada ao Sindicato
MANEJO AUTOMÁTICO DE MATERIAIS:		
Sistemas automáticos de almoxarifado e recuperação	Sim	Observação Atenta
Sistemas de condução automática de veículos para transporte de peças ou ferramentas	Não	
OUTROS COMPONENTES:		
Novos Materiais: Plásticos especiais, cerâmica, fibras ópticas, materiais compostos (fibra de carbono), supercondutores, biochips	Sim	Observação Atenta
Tecnologia laser para solda, corte, tratamento, traçado ou marcado do material	Sim	Observação Atenta
Outras tecnologias avançadas de corte diferentes do laser: jato de água, arco de plasma, dispositivos ultra-sônicos	Sim	Observação Atenta
Mecânica fina de precisão	Sim	Observação Atenta
Eletronização dos produtos.	Sim	Observação Atenta
2.2. ORGANIZACIONAL (DO TRABALHO)		
SIMPLIFICAÇÃO DE TAREFAS:		
Eliminação das tarefas pesadas, perigosas,	Sim	Negociação em andamento
ROTAÇÃO DE TAREFAS e AMPLIAÇÃO DAS TAREFAS		
“Polivalência” multitarefa (Operação simultânea de mais de uma máquina com características semelhantes):	Sim	Acordo Coletivo
Polivalência Multiqualificada (Operação simultânea de mais de uma máquina com características diferenciadas: desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais)	Sim	Acordo Coletivo
ENRIQUECIMENTO DAS TAREFAS:		
Trabalhadores diretos assumindo tarefas de inspeção de qualidade	Sim	Acordo Coletivo
Trabalhadores diretos assumindo tarefas de CEP (Sistemas de Controle Estatístico de Processos).	Sim	Acordo Coletivo
Trabalhadores diretos assumindo tarefas em Programas de “Qualidade Total”	Sim	Acordo Coletivo
Trabalhadores diretos assumindo tarefas de Manutenção	Sim	Acordo Coletivo
TRABALHO EM GRUPO:		
Grupos de Trabalho	Sim	Acordo Coletivo
3. INOVAÇÃO DA GESTÃO		
Sistemas Just-in-Time	Sim	Observação Atenta
TQC Controle Total da Qualidade (MASP - Método de Análise e Solução de Problemas-, PDCA -Planejar, Fazer, Checar, Padronizar-, “espinha de peixe”, cartas de processos, gráficos de controle, histogramas, Visualização,etc.)	Sim	Observação Atenta
TERCEIRIZAÇÃO:		
- De atividades produtivas	Sim	Acordo Coletivo
- De atividades de apoio ou meio	Sim	Acordo Coletivo
“Outsourcing” (Fornecimento externo de componentes) e “global sourcing”	Sim	Observação Atenta
Parceria “Produtor final-fornecedor”: desenvolvimento conjunto de componentes,	Sim	Observação Atenta

**Mapa da Inovação Tecnológica e da Ação Sindical.
Volkswagen, Mercedes-Benz e Ford, SBC. 1990-2002**

<i>Indicadores de inovação tecnológica</i>	<i>Implantação</i>	<i>Indicadores de Ação Sindical</i>
fornecimento de subconjuntos complexos, suprimento "Just-in-Time", estruturas compartilhadas, ligação telemática, apoio à capacitação tecnológica.		
Corte de níveis hierárquicos	Sim	Observação Atenta
Treinamento comportamental de gerentes, etc.	Sim	Observação Atenta
"SISTEMAS PARTICIPATIVOS":		
Prêmios por idéias: Planos de Sugestões, Círculos de Controle de Qualidade, Kaizen	Sim	Acordo Coletivo
Programas de remuneração variável	Sim	Acordo Coletivo

Fonte: Elaboração própria. Fontes diversas. Pesquisa de campo.

Como se indica no mapa, dos 37 indicadores selecionados de inovação tecnológica - de produto, de processo e de gestão -, foram implantados 36 no conjunto das unidades produtivas pesquisadas. E em relação a todos eles encontramos algum tipo de ação sindical. Por sua vez, à negociação coletiva correspondeu a regulação dos mais importantes assuntos da inovação tecnológica, uma vez que *"organização e automação flexível são os pontos centrais da reestruturação, mormente o primeiro"* (Salerno, 1993). Dessa forma, ficou evidenciado o amplo espectro do volume negociado e a importância da negociação coletiva nesse processo regulador, assim como, conseqüentemente, a criação de um processo democrático de implantação da inovação tecnológica.

O segundo objetivo que buscamos com a construção do mapa foi a elaboração de uma metodologia que permitisse, se adotada, acrescentar indicadores de ação sindical e de democracia a pesquisas de inovação tecnológica. No decorrer do nosso trabalho, ao estudar como tratam o tema algumas pesquisas econômicas ou de inovação tecnológica², percebemos que estas, independentemente da sua importância para oferecer o estado e a dinâmica da inovação tecnológica nos diversos setores da economia, não identificam através de quais meios se implementou a inovação tecnológica. Não nos falam se a inovação foi decidida democraticamente pelas pessoas e grupos que com ela interagem ou se foi imposta unilateralmente. Para atingir esse objetivo, foi necessário construir vários indicadores de ação sindical em formato parecido aos indicadores de inovação tecnológica que essas pesquisas apresentam. Buscamos, dessa forma, colaborar com a investigação de inovação tecnológica oferecendo indicadores de democracia e de participação no processo de inovação, que pudessem ser acrescentados a pesquisas como as citadas.

2.1.2. Os novos temas da negociação coletiva

2.1.2.1. A negociação da inovação de produto

A origem da entrada em cena da inovação de produto na agenda da ação sindical decorre da crise vivida, seja no setor, seja nas fábricas pesquisadas. A partir da abertura econômica nos anos 90, os trabalhadores e sindicalistas perceberam a vulnerabilidade a que foram abruptamente submetidas as empresas do setor, as montadoras, mas também as autopeças e se incorpora dentro da ação sindical a preocupação com o futuro das empresas. A

² Analisamos a *PAEP – Pesquisa da Atividade Econômica Paulista*, da Fundação SEADE (http://www.seade.gov.br/cgi-bin/paep/paep_01.ksh) e a *Pesquisa de Inovação Tecnológica*, do Instituto Nacional de Estatística da Espanha (<http://www.ine.es/inebase/cgi/um>), mas deve-se acrescentar que isso não significa que a "lacuna democrática" somente exista nessas pesquisas.

negociação coletiva de novos produtos foi fruto de um processo, que, provavelmente, tenha começado por discussões envolvendo os sujeitos da negociação no nível do setor, uma vez que a crise do mesmo foi amplamente discutida na Câmara Setorial do Setor Automotivo (1991-1992). No caso da Volkswagen, a pressão sindical conseguiu realizar juntamente com a Empresa, em 1995, o Seminário "Construindo o Futuro", para discutir o diagnóstico e o futuro da mesma:

Na verdade, em 95, no pico da guerra fiscal aquelas discussões todas, tanto o sindicato quanto a comissão de fábrica vinham percebendo... A Volkswagen Caminhões no Rio de Janeiro, a Volkswagen Motores em São Carlos e depois Curitiba. Então, a gente vinha percebendo: **O que restava para a planta Anchieta com tudo isso? O destino dessa fábrica Anchieta estava fadado a ser fechado** (Entrevista com S6. Grifos nossos).

Nesse contexto de discussão conjunta sobre o futuro da fábrica, surpreendeu que a Empresa, no final de 1997, no seu melhor ano de produção de automóveis, anunciasse que ou se cortava 20% de jornada e de salário ou, então, haveria de demitir 10.000 trabalhadores.

A saída da crise gerada passou pelo aprofundamento da flexibilidade da jornada, mas vinculada de forma inédita ao compromisso da empresa da fabricação de um novo produto nas fábricas Anchieta e Taubaté, que ficou inclusive incorporado no texto do acordo coletivo de trabalho:

O projeto que vem sendo desenvolvido para introduzir uma nova família de veículos da marca Volkswagen, denominada PQ24, **terá sua produção direcionada para as fábricas Anchieta e Taubaté, como parte da estratégia que visa garantir o futuro destas unidades a curto, médio e longo prazo.**³

Resulta, efetivamente, surpreendente, que no âmbito da negociação coletiva, espaço por excelência das reivindicações sobre o trabalho apareça uma cláusula manifestando o compromisso da empresa de fabricar ali uma nova família de produtos.

Adotam-se, então, de forma vinculada, novos aspectos de regulação conjunta do trabalho, mas *sob a condição de que* a outra parte se comprometa a fabricar um novo produto. Quase um ano após, novo Acordo Coletivo tem uma cláusula relativa a novo regime de trabalho que está vinculada à implementação do PQ24:

As partes se comprometem a, no período de janeiro a julho de 2000, negociar e implantar, a partir de julho de 2000, **novos regimes de trabalho visando preparar as fábricas para a introdução do PQ24.**⁴

Uma nova cláusula, transcrevendo o compromisso da empresa com novos produtos para a fábrica Anchieta, aparece no acordo que se seguiu a grave crise de final de 2001 e começo de 2002. Nesta ocasião, a novidade consiste em que pela primeira vez aparece no Brasil num texto de um acordo coletivo compromisso da empresa no investimento expresso em valores monetários:

Atendidas todas as condições estabelecidas pelas partes neste Acordo a Empresa se compromete a:

- a) **Investir, adicionalmente 500 milhões de reais na produção dos veículos do modelo Pólo Hatch**, sob as premissas do planejamento interno denominado 'PR#50' (volume de mercado, volume de vendas, participação no mercado, investimentos, etc);
- b) **Alocar, nesta fábrica, a produção dos veículos do modelo Pólo sedan** a ser exportada para a Europa;

³ ACORDO COLETIVO ENTRE A VOLKSWAGEN DO BRASIL E O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, de 16 de janeiro de 1998, cláusula 15, pág. 5. Grifos nossos.

⁴ ACORDO COLETIVO ENTRE A VOLKSWAGEN DO BRASIL E O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, de 9 de dezembro de 1999, cláusula 5, pág. 6.

- c) **Destinar para esta fábrica, a produção dos veículos do modelo adicional da família Pólo**, previsto para o mercado europeu, caso o Grupo Volkswagen decida pela sua produção no Brasil (decisão prevista par o planejamento interno denominado 'PR#51'.⁵

2.1.2.2. A negociação da flexibilidade

A flexibilidade, uma vez retirada a roupagem ideológica que costuma cobrir seu discurso, constitui, provavelmente, o principal fenômeno de reorganização do trabalho ligado aos processos de inovação tecnológica (Boyer, 1986, Treu, 1993; Leborgne e Lipietz, 1994). Como a flexibilidade é um tema com variedade de registros, é conveniente apresentar uma visão integrada de diferentes indicadores ou tipos de flexibilidade com os diferentes tipos de ação sindical exercidos, o que permite aferir a importância reguladora da negociação coletiva, como se indica na tabela seguinte:

Flexibilidade e Ação sindical: Anos 90, VW, MBB e Ford

Tipos de flexibilidade		Ação sindical: I, OA, R, IAT, IAS, CP, G, TN, NA, AI, AC	
Externa	Demissões unilaterais	R, G	
	PDV - Programa de Demissões Voluntárias	AI, AC	
	Planos de aposentadorias antecipadas ou ligadas à demissão	Não existe no Brasil	
	Contratos temporários	AC	
	Submersão: Externalizar a produção na economia informal	Não houve	
	Terceirização	AC	
Interna	Do emprego	Contratos a tempo parcial	Não houve
	Do tempo de trabalho	Horas extras	AC
		Banco de Horas	AC
		Banco de Dias	AC
	Funcional	Mobilidade	AC
		Polivalência	AC
	Do processo produtivo	Automação flexível: Robôs, máquinas CNC	IAS, OA, AI
		De arranjo físico: Células de produção, minifábricas	AC
		De gestão: JIT, Controle Total da Qualidade.	OA, IAS
	Salarial	Vinculado a objetivos (PLR)	AC
Vinculado a metas ou a rendimento individual ou do grupo		Não houve	

Legenda: Identificação de variáveis significando: I = Inação, O A = Observação Atenta, R = Resistência, IAT = Informação Antecipada aos Trabalhadores, IAS = Informação Antecipada ao Sindicato, CP = Consulta Prévia, G = Greve, TN = Tentativa de Negociação, NA = Negociação em Andamento, AI = Acordo Informal, AC = Acordo Coletivo. Fontes: Para a tipologia da flexibilidade, elaboração própria a partir de: Ermida Uriarte, 2000; Salerno, 1995; Martin Artiles, 1995; Coller, 1997; Ozaki, 2000. Para a coluna da ação sindical: Pesquisa de Campo.

2.1.2.3. A negociação do trabalho em grupo

O Trabalho em Grupo constituiu o mais acabado e complexo acordo do processo negociador da reestruturação produtiva na Mercedes Benz do Brasil, fato reconhecido tanto pelos representantes sindicais como pelo corpo gerencial da Empresa. Ao tempo, foi o que

⁵ ACORDO COLETIVO ENTRE A VOLKSWAGEN DO BRASIL E O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, de 25 de fevereiro de 2002, cláusula 13, págs. 15-16.

mais tempo demorou para ser negociado, dois anos, pela avaliação de que se tratava do assunto principal, daquele que mais conseqüências poderia trazer para alteração tanto do conteúdo como das condições e, até, das relações de trabalho.

O próprio conceito de trabalho em grupo foi objeto de negociação. Houve uma primeira concepção próxima do conceito toyotista de grupo, mas diante do conceito do sindicato, inspirado na corrente semi-autônoma e uma vez que na Alemanha a Mercedes Benz já tinha instalado grupos com essa concepção, a direção da Empresa assumiu e defendeu esse conceito sem problemas, ao ponto da expressão "semi-autônomo" ficar expressamente no termo do acordo. Assim foi, relatado por membro da Comissão de Fábrica: *"E, então, eles apresentaram o conceito deles e nós, o nosso, até chegarmos num acordo"* (Entrevista com S5).

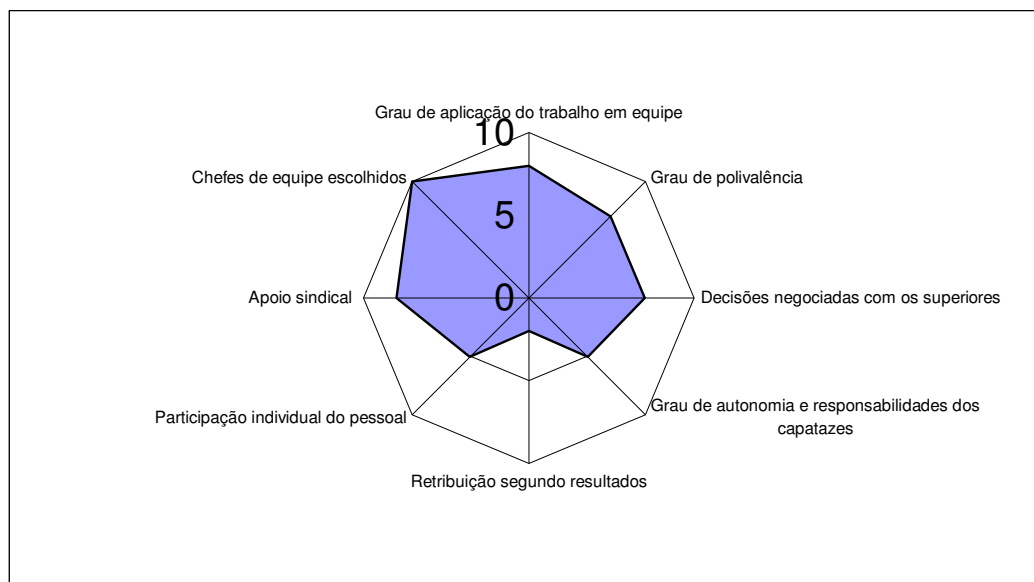
A implementação dos grupos começou em fevereiro de 1996 e os grupos de trabalho foram implantando-se progressivamente, chegando em abril de 2002 a um estágio bastante avançado de implantação. Nesse momento, estavam instalados 417 grupos, abrangendo um número de 3.864 trabalhadores, numa média, então, de 9,2 trabalhadores por grupo.

Em decorrência da importância do acordo para a mudança das relações de trabalho pareceu conveniente ao desenvolvimento da pesquisa aprofundar o conteúdo do assunto negociado, buscando averiguar qual tipo de grupo foi objeto de negociação de forma a ser comparado com as referências toyotistas ou sociotécnicas.

O ponto de partida para estudo do formato ou tipo de grupo que havia-se negociado foi a metodologia de análise construída por Durand⁶, Stewart e Castillo (1999). Esses critérios foram ampliados no caso da averiguação da autonomia do grupo mediante a metodologia de Roberto Marx (1998) e em alguns momentos serviram-nos de referência pistas de pesquisa levantadas por Huerta e Villanueva (1997).

Os resultados desse estudo aparecem no gráfico seguinte:

Características do trabalho em grupo na DC/SBC, 2002



Fonte: Pesquisa de Campo

⁶ Foi complementada pelas orientações, via e-mail com Durand, ao qual agradecemos a amabilidade de se dispor a descrever detalhes dessa metodologia.

Segundo a tipologia elaborada por Durand, Stewart e Castillo (1999), os resultados obtidos com esse levantamento permitem constatar a similaridade do Trabalho em Grupo pesquisado com o tipo “FKJ ou Europa Setentrional”, que foi adotado na Europa por várias fábricas da Volvo, Volkswagen e Mercedes Benz. Esse tipo de grupo se aproxima de algumas características do modelo ideal toyotista, como no grau de aplicação do trabalho em equipe e do grau de polivalência, mas se distancia dele pela incorporação de algumas características pouco desenvolvidas no modelo toyotista como a eleição dos porta-vozes e a possibilidade de negociar decisões com os superiores.

3. Conclusões: Os significados e lógicas da negociação coletiva da inovação tecnológica

Os **amplos volumes de inovação tecnológica negociada**, assim como a diversidade de aspectos incluídos nela permitem afirmar que à negociação coletiva correspondeu a regulação dos mais importantes assuntos da inovação tecnológica. Destaca-se, então, nesse processo a criação de um processo democrático de implantação da inovação tecnológica. Ao mesmo tempo, indica uma ruptura com as relações de trabalho fordistas. Uma ruptura de superação, pois evidencia a ampliação do conteúdo da negociação coletiva, que consegue influir em questões sobre as quais até o momento a empresa detinha a prerrogativa de decisão.

A inovação tecnológica incorporou **novos temas e conteúdos à negociação coletiva**, como a inovação de produto, as diversas formas de flexibilidade, - a jornada de trabalho, a terceirização, a mobilidade e a polivalência, o processo produtivo - o trabalho em grupo, a formação profissional. Nessa linha, o significado principal que se extrai da negociação coletiva de **novos produtos e investimentos em novas linhas produtivas** é, sem dúvida, o destaque da novidade que se traz para a arena da negociação coletiva:

Eles manifestaram que era uma novidade negociar investimento. A própria fábrica manifestou: 'Vocês são a única empresa aqui do país (e a gente acredita nisso) e talvez do mundo que está negociando um investimento. Porque na verdade o investimento nós vamos fazer onde nós queremos'. (...) E o que é mais surpreendente para nós é que nós conseguimos com os acordos (...) que o ganho disso é **hoje a gente ter a certeza que hoje a Volkswagen Anchieta não fecha. Essa certeza a gente tem hoje, a não ser que o mundo vire de ponta cabeça. Porque é muito investimento para poder fechar a planta** (Entrevista com S6. Grifos nossos).

Deve-se destacar, sobremaneira, a importância de ter conseguido influir sobre novos produtos e investimentos, pois, como afirma Clegg, a negociação coletiva *“é mais eficaz quando opera nos pontos em que se tomam as decisões empresariais”* (Clegg, 1985, 23).

As iniciativas sindicais em relação à inovação tecnológica, como a observada a respeito da negociação de novos produtos, possuem um valor especial, pois segundo Bamber, *“os sindicatos raramente **iniciam** a introdução de nova tecnologia, senão que **reagem** às iniciativas de inspiração empresarial”*⁷ (Bamber, 1993: 254).

O levantamento da **negociação coletiva da flexibilidade**, aqui efetuado, mostra que o método principal de introdução da mesma foi a negociação coletiva. O entendimento entre os sujeitos das relações de trabalho foi capaz, então, de regular não uma ou outra forma de flexibilidade, mas uma ampla gama de tipos de flexibilidade. Essa constatação mostra a importância que a negociação coletiva, como resolução de conflitos e de normatização do

⁷ Grifos do autor.

trabalho, adquiriu nas fábricas pesquisadas. Constitui, então, um avanço nos conteúdos negociados.

Ao analisar os processos de implantação da flexibilidade, destaca-se, de início, o relevante **esforço feito em torno da flexibilidade interna** como principal forma de ir equacionando e resolvendo o problema do excedente de emprego. Ela, combinada com redução da jornada e com formas negociadas de flexibilidade externa, como a instauração de PDVs – Programas de Demissão Voluntária e a regulação do desligamento de aposentados, foi um mecanismo bastante eficaz de preservação do emprego.

Sob ponto de vista da direção que tomaram os diferentes tipos de flexibilidade negociados em relação aos direitos do trabalho, verifica-se que uma grande parte da flexibilidade negociada teve **caráter defensivo**, como costuma acontecer nesses processos. A preservação do emprego constituiu a preocupação principal. Mas junto com essa finalidade defensiva houve também aspectos dessas negociações que tiveram **características ofensivas e criativas**, tanto na busca de novas medidas normativas de regulação do trabalho a serem desenhadas e construídas, como na perspectiva de buscar a permanência com competitividade das fábricas instaladas na região.

Outra característica significativa dos processos negociados de flexibilização das relações de trabalho estudados consiste na **vinculação recíproca entre flexibilidade e futuro das empresas**. Há uma troca, então, de tipo bilateral, na qual se estabelece uma permuta, por assim dizer, em que a condição da aceitação da flexibilidade é constituída por inovações de produto e de processo que vislumbram um futuro do empreendimento produtivo associado ao emprego com novas formas de trabalho. De algum modo, os trabalhadores aceitam flexibilizar o trabalho em troca de novos produtos e renovadas fábricas e as empresas aceitam apostar no futuro dos empreendimentos em troca da flexibilidade.

Isso significa reconhecer que junto com as mútuas concessões feitas, a criatividade e complexidade de alguns dos arranjos conseguidos indicam o significativo esforço de encontrar saídas que não estavam previamente determinadas, mas que foram desenhadas e construídas num processo de negociação no qual a pressão entre as partes foi constante. **Foram compromissos com o futuro.**

Esta característica de implicar-se mutuamente adquiriu, em diversos momentos, traços de um compromisso mútuo, formado pelos interesses dos sujeitos da negociação, da empresa e da organização sindical. Essa característica se refletiu no texto de **alguns acordos coletivos que adotaram formato semelhante ao de um convênio**.

Essas feições assinaladas mostram que a flexibilidade que aqui se deu foi de natureza bem diferente daquela, infelizmente, conhecida como sinônimo de perda unilateral e indiscriminada de direitos, de precarização do trabalho e da individualização ou "balcanização" dos direitos do trabalho.

Pelo fato da flexibilidade ter sido pactuada e não imposta, pôde incorporar qualidades e propriedades que derivam da negociação coletiva, pois acontece que esta, como destaca Ozaki, *“quando se efetua adequadamente, constitui o meio mais eficaz para lograr um equilíbrio ótimo entre a eficiência econômica e a proteção dos interesses dos trabalhadores”* (Ozaki, 2000, 3).

Em relação à **solidez da negociação** (Baglioni, 1992), o **reconhecimento da representação sindical** para negociar a inovação tecnológica se deveu fundamentalmente à capacidade organizadora e mobilizadora, mostrada pela organização sindicato-comissão de fábrica, assim como a confiança adquirida como negociadores durante mais de uma década. Tratou-se, a rigor, de uma conquista, haja vista a habitual resistência das empresas

para se comprometerem a negociar a inovação tecnológica com o sindicato. Mas trata-se de um reconhecimento, ao mesmo tempo, colocado constantemente em prova, em permanente pressão e disputa de forças. Sua continuidade não depende de uma legislação que garanta o direito à organização sindical no local do trabalho, nem do direito de negociar a introdução de novas tecnologias, premissas básicas da estabilidade da institucionalidade da negociação coletiva.

A **capacidade negociadora** da representação sindical se mostrou alta e consistente. Ela foi capaz, em primeiro lugar, de reduzir ou diminuir os efeitos de redução do emprego, que a inovação tecnológica traz. Mas não se limitou, defensivamente, a negociar os efeitos da reestruturação produtiva, conseguindo influir de diversas formas mediante propostas no curso e desenho que a inovação tecnológica foi assumindo. Comprovou-se, também, que a profundidade da negociação foi considerável. A inovação tecnológica foi um processo que se tornou constante, continuando fortemente na gestão ou administração dos acordos, se reproduzindo e desdobrando na implantação do negociado. Isso significa que a negociação coletiva continuou influenciando, também, **durante** a implantação da inovação tecnológica.

A via negociada da introdução da flexibilidade e a construção do seu formato contrastam com a forma de mudança tecnológica do trabalho no Brasil onde tem prevalecido diante da inexistência da negociação, a imposição unilateral:

No Brasil, a ação unilateral se utiliza para introduzir recortes salariais ou modificar os horários laborais, as determinações de tarefas, a organização do trabalho e inclusive a relação (desde a de empregador/empregado até um acordo com terceiros). Inclusive quando isto se disfarça de acordo individual ou pluri-individual, supõe fundamentalmente uma ação unilateral da parte dominante, quer dizer, do empregador (Ozaki, 2000, 74).

A capacidade negociadora se observa, também, na **aptidão para contrapor conceitos tecnológicos** diferenciados e conseguir que influenciem e se integrem no resultado negociado, como aconteceu na negociação do Kaizen e do Trabalho em Grupo, cujos conceitos expressos no acordo resultaram da influência de concepções diferentes dos sujeitos da negociação.

Um outro indicador muito relevante da capacidade negociadora o constituiu o fato de negociar **antes da** implantação da inovação tecnológica, permitindo a possibilidade de influir no projeto de reestruturação produtiva. Essa característica significa um avanço em relação à negociação coletiva tradicional: "*Nos casos mais avançados de negociação sobre novas tecnologias, a participação dos trabalhadores facilita uma ampliação da consulta e a disseminação da informação ex ante, que vai além da estabelecida pelos acordos formais*" (Negrelli, 1993: 118).

Também, ressalta a capacidade negociadora, por ter comprovado, pelos fatos apresentados, que as empresas, como consequência da negociação coletiva, **mudaram seus planos iniciais** a respeito de diferentes aspectos do desenho ou conteúdo da inovação tecnológica.

Já dentro da **lógica que presidiu a negociação coletiva da inovação coletiva**, observamos que esta manteve o conflito como elemento dinâmico da mesma e que **o binômio pressão-regulação foi constante** durante todo o processo. Não se observou que ficasse debilitada a utilização da pressão e da greve por parte da organização sindical ao negociar a inovação tecnológica. Antes pelo contrário, evidenciou-se que a ampla capacidade negociadora e de produção de normas reguladoras repousou em grande medida na atividade de pressão que a organização sindical utilizou: "*Eles estão mais fortes que nunca', avalia Fernando Tadeu*

*Perez, vice-presidente de Recursos Humanos da Volkswagen do Brasil. Se não estivessem fortalecidos não estariam conseguindo reduzir a jornada de trabalho*⁸.

Além da pressão e da regulação, a negociação coletiva da inovação tecnológica propiciou a **incorporação de uma nova ratio ou lógica na negociação coletiva**, ao adquirir a propriedade de ser um **método de solução de problemas**, fossem estes técnicos ou sociais. Dentro desta característica deve-se destacar que um dos principais problemas com os quais a negociação coletiva colaborou diz respeito à renovação da competitividade e viabilidade dos empreendimentos, em diferentes graus de crise tecnológica. Observa-se, então, que a negociação coletiva colaborou com a necessária modernização tecnológica e econômica de empreendimentos importantes de fabricação de automóveis.

Dessa forma, pode-se afirmar que a negociação coletiva da inovação tecnológica nas fábricas estudadas não apenas preencheu os requisitos e **manteve as propriedades essenciais** que a teoria atribui a negociação coletiva, como **ampliou sua racionalidade** ao incorporar a lógica de solução de problemas.

A negociação coletiva da inovação tecnológica estudada, quando comparada com a forma de introdução da inovação na cadeia produtiva automobilística brasileira **se converte, infelizmente, em uma exceção**. O conjunto de negociações de inovação descrito corresponde, apenas, a uma parte da fabricação de automóveis. É necessário afirmar, então, que a cidadania nas relações de trabalho não se expande ao longo da cadeia produtiva, o que está a indicar a existência de **um grave déficit de democracia** na fabricação de automóveis, assim como introdução unilateral da inovação tecnológica e a ausência do Estado nesse processo.

Referências Bibliográficas

- ABRAMO, Laís (1992) 'Negociación colectiva y sindicatos en América Latina'. IN ABRAMO, Laís e CUEVAS, Alberto (Editores) *El Sindicalismo Latinoamericano en los 90*, Vol II *Negociación Colectiva y sindicatos*, ISCOS/CISL/CLACSO, Santiago
- AGLIETTA, M. (1979), *Regulación y crisis del capitalismo*, Madrid, Siglo XXI.
- BAGLIONI, G. (1992) Las Relaciones Laborales en Europa en el Decenio 1980-1990. IN BAGLIONI, G. e CROUCH, C. (1992) *Las Relaciones Laborales en Europa. El desafío de la flexibilidad*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- BAMBER, G. (1993) *Cambio tecnológico y sindicatos* IN HYMAN, R. e STREECK, W., *Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- BOYER, R. (Org.) (1986) *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Madrid, Ministerio de Trabajo.
- BOYER, R. (1990) *A Teoria da Regulação*. Uma análise crítica. São Paulo, Nobel.
- BOYER, R. e FREYSSENET, M. (2001) *Los Modelos Productivos*. Buenos Aires, Editorial Distribuidora Lumen.
- BURAWOY, M. (1989) *El Consentimiento en la Producción*. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

⁸ AMCHAM São Paulo Câmara Americana de Comércio. *Revista Update*, Setembro/2000. (http://www.amcham.com.br/revista/364/sindicalismo_html)

- CASTILLO, Juan José, (1994) "De qué postfordismo me hablas? Más sobre reorganización productiva y organización del trabajo", *Sociología del Trabajo. Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, Nº 21, primavera de 1994.
- CLEGG, H. (1985) *El sindicalismo en un sistema de negociación colectiva. Una teoría basada en la comparación de seis países*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- COLLER, X. (1997) *La Empresa Flexible*. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo. Madrid, Siglo XXI de España Editores.
- DELGADO GARCIA, J.C. (1994) *Práticas de negociação coletiva de trabalho e organização operária: o caso dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo*. Dissertação de Mestrado. São Paulo, PUC/SP.
- DUNLOP, J. T. (1978) *Sistemas de relaciones industriales*. Barcelona.
- DURAND, Jean-Pierre; STEWART, Paul; CASTILLO, Juan José (publicado sob a direção de) 1999. *Teamwork in the automobile industry: Radical change or passing fashion?* Londres, Macmillan.
- EDWARDS, P. K. (1990) *El Conflicto en el Trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- ERMIDA URIARTE, O. (2000) *La flexibilidad*. Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria.
- FLANDERS, A. "Bargaining theory: the classical model reconsidered". In: ROBERTS, B.C. *Industrial relations: contemporary issues*. Londres, Mcmillan, 1968.
- HOBSBAWM, E. J. (1984) *Mundos do trabalho*, Paz e Terra, Rio de Janeiro.
- HUERTA ARRIBAS, Emilio e VILLANUEVA RUIZ, Mikel (1997). "La experiencia de Opel España en los equipos de trabajo", *Economía Industrial*, Nº 315, 127-138.
- HYMAN, Richard (1978). *El marxismo y la sociología del sindicalismo*. México, Era, 1978.
- LEBORGNE, D. e LIPIETZ, A. (1994) "Flexibilidad ofensiva, flexibilidad defensiva. Dos estrategias sociales en la producción de los nuevos espacios económicos". In BENKO, G., e LIPIETZ, A. (Orgs.) *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Valencia, Edicions Alfons el Magnànim.
- MARTÍN ARTELES, A. (1995) *Flexibilidad y Relaciones Laborales. Estrategias empresariales y acción sindical*. Madrid, CES-Consejo Económico y Social
- MARX, K. *Trabalho assalariado e capital*. São Paulo, Global Editora, 1987.
- MARX, R. (1998) *Trabalho em Grupos e Autonomia como Instrumentos da Competição*. São Paulo, Editora Atlas.
- MÉSZÁROS, I. (1991) *A necessidade do controle social*. São Paulo, Editora Brasil Urgente, n.1.
- NEGRELLI, S. (1993) Estrategia empresarial: hacia nuevas formas de regulación? In HYMAN e STREECK, W. (Orgs.) *Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- OZAKI, M. (2000) *Negociar la Flexibilidad*. Función de los interlocutores sociales y del Estado. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo
- SALERNO, M. (1993) “Reestruturação produtiva e sindicatos.” XVII Encontro Anual da Anpocs. Caxambu, 22 a 25 out.
- SALERNO, M. “Flexibilidade e organização produtiva”. In: CASTRO, N. (org.). *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*. São Paulo, Paz e Terra, 1995.
- TERTRE, C. D., MOUBOUB, E. M., MOATI, P., e PETIT, P. (2000) Sectores y territorios en las regulaciones emergentes. *Noticias de la Regulación*, nº 33, Jun.
- TREU, T. “La flexibilidad laboral en Europa”. *Revista Internacional del Trabajo*, v.112, n.2, 1993.
- TRIST, E. (1991) La Evolución de los Sistemas Sociotécnicos. Un marco de referencia conceptual y un programa de investigación. In CASTILLO, J. J. *Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- VALDÉS DAL-RÉ, F., (1996) *Relaciones laborales, Negociación colectiva y Pluralismo Social*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid