

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

Reestruturação do trabalho e da produção e ação sindical na Volkswagen do Brasil.

Lucieneida Dováo Praun.

Cita:

Lucieneida Dováo Praun (2009). *Reestruturação do trabalho e da produção e ação sindical na Volkswagen do Brasil*. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1405>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Reestruturação do trabalho e da produção e ação sindical na Volkswagen do Brasil

Lucieneida Dovão Praun

Discente Programa de Doutorado em Sociologia,

UNICAMP

lupraun@uol.com.br

A Volkswagen é uma corporação de origem alemã, cuja matriz se encontra instalada em Wolfsburg. O Grupo Volkswagen é composto por duas grandes marcas, a Volkswagen e a Audi, sendo a primeira composta pelas marcas Volkswagen, Skoda, Bentley e Bugatti, e a segunda, pela Audi, Seat e Lamborghini. Atualmente, o grupo conta com 45 fábricas distribuídas em 18 países, empregando em torno de 336 mil trabalhadores e produzindo cerca de 21.500 veículos ao dia¹.

Responsável pela primeira fábrica da empresa no exterior, a VW 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. A partir de 1956, com a progressiva proibição, por parte do governo brasileiro, da importação de peças para montagem de automóveis e com os consequentes investimentos no setor, iniciaram-se as obras para a construção da fábrica situada em São Bernardo do Campo /SP, conhecida como Planta Anchieta que, nos anos 1970, chegou a

¹ As informações institucionais são do sítio da Volkswagen do Brasil na internet.

aglomerar sozinha cerca de 40 mil trabalhadores. Em 1976, uma nova planta da Volkswagen é erguida no Brasil, a de Taubaté, no interior do estado de São Paulo.

Na década de 1990, a empresa amplia qualitativamente sua presença física e capacidade produtiva no Brasil, a partir de duas frentes de atuação inter-relacionadas: a abertura de três novas plantas² e a intensificação do processo de reestruturação nas unidades Anchieta e Taubaté.

O CASO DA PLANTA ANCHIETA

As primeiras medidas de reestruturação da produção na planta Anchieta datam do início dos anos 1980, 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. Em 1981, os trabalhadores passam a ter contato com o CCQ (Círculo de Controle de Qualidade). Mas em função de diferentes fatores, entre eles a forte organização e mobilização sindical na região do ABC Paulista, o projeto não consegue decolar.

No final da década, em 1987, a Volkswagen e a Ford criam a Autolatina Brasil. Durante sete anos os dois grupos funcionaram numa parceria que se encerrou em 1994. Foi, portanto, 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, dá início a um articulado projeto de reestruturação de suas duas unidades fabris até então existentes: a Anchieta e a Taubaté. O que veremos a seguir é o desenrolar deste processo na unidade Anchieta, de São Bernardo do Campo /SP.

OS ANOS 1990 E A CONSTRUÇÃO DAS BASES PARA A MUDANÇA

Em 1995, na medida em que as discussões em torno da reestruturação foram chegando ao chão de fábrica da Volkswagen, elas estiveram sempre mediadas pela estratégia de *construção de um clima da necessidade da mudança*. Esse é o fio condutor dos primeiros procedimentos que adquiriram um tom mais ofensivo a partir do segundo semestre daquele ano na planta Anchieta.

² Planta Resende /RJ, inaugurada em 1996 que conta com a experiência de organização da produção em base ao consórcio modular; Planta de São Carlos /SP, inaugurada no mesmo ano e voltada para a produção de motores; e a Planta de São José dos Pinhais / PR, inaugurada em 1999.

Em março a empresa realizaria um *workshop* com representantes da CF (Comissão de Fábrica), Cipeiros e SMABC (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 *debater e envolver* as entidades representativas dos trabalhadores na reestruturação da Planta.

No mesmo ano, objetivando a reorganização da área produtiva, uma consultoria internacional especializada, a *Roland Berger*, foi contratada. Dentre outras metas, a proposta para a manufatura nos anos seguintes, segundo a fábrica, era reduzir, ao longo da reestruturação, pela metade as 60 horas gastas para a produção de um veículo (RH 2000, n. 02, 31/07/1995).

Para fazer frente a parte dos desafios colocados para a empresa, o departamento de RH, em unidade com o setor de Comunicação, passou também a coordenar alguns veículos de comunicação interna, dentre os quais a **Rádio Interna Volkswagen** e o jornal **O Parceiro**. Esses veículos, particularmente o último mencionado, atuaram como importante instrumento de difusão de conceitos e valores relacionados às necessidades de reestruturação em curso na empresa. Outros procedimentos adotados pautaram-se pelo envolvimento dos familiares dos trabalhadores na reestruturação da fábrica, seja por meio do programa de visitas à fábrica, das cartas da empresa entregues no local de trabalho ou remetidas via serviço de correio para o funcionário e familiares, ou das publicações regulares no **Jornal da Volkswagen** de reportagens sobre o trabalhador e sua família, assim como o programa **Coração Valente** e **Coração de Líder**.

Construído, segundo a empresa, para se converter em “experiência inesquecível”, impactante para o público-alvo e inovador no formato, o projeto do **Coração Valente**, executado na Planta Anchieta³ durante os meses de fevereiro a agosto de 1999, envolveu 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, teria sido abalado pelo período da Autolatina.

³ 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.

Entretanto, apesar do impacto do programa sobre parte do operariado, o processo desejado pela empresa de adesão dos trabalhadores à sua política 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, expressa por meio de um ensaio grevista contrário à manutenção da *Semana de 4 dias* e redução salarial, numa ação que atropelava inclusive a direção sindical. Apesar da greve não ter se efetivado, entre outras razões fruto da ação contrária da direção, na medida em que as condições materiais dos trabalhadores foram se deteriorando, com o crescimento do 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.

O MASTERPLAN

O processo de reestruturação da Anchieta assume um importante impulso a partir de setembro de 1997 com o projeto denominado pela empresa de *Masterplan*⁴. 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*, dimensionado a partir de quatro módulos (produtividade, *outsourcing/insourcing*, custo logístico e energia), objetivava abrir o caminho para que unidade Anchieta se dotasse das condições organizacionais e técnicas para iniciar a produção do *carro mundial*. Tais condições, segundo a empresa, envolviam a melhora qualitativa dos níveis produtividade, por meio da reorganização do processo produtivo e inserção de tecnologia avançada, padronização de procedimentos, re-direcionamento da atividade da empresa para sua área de especialização e redução de custos finais de manufatura (*VW - Management Meeting South America*, 1999, p. 55 e 69). Para tal, outros dois procedimentos práticos ganharam peso especial: a implantação dos Sistemas de Qualidade e de Produção VW, cuja base fundamental de implantação foi a disseminação das células produtivas, agregadoras de conceitos e procedimentos fundamentais na reestruturação⁵, e a diminuição de gastos e flexibilização da força de trabalho.

⁴ *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.

⁵ Diminuição de níveis hierárquicos, trabalho em equipe, disciplina, polivalência, flexibilidade, padronização de procedimentos, qualidade total e produtividade.

REDUÇÃO DE GASTOS COM FORÇA DE TRABALHO E RESISTÊNCIA

O processo de reestruturação produtiva tem como pressuposto para a manutenção de unidades produtivas a competitividade da plantas. Mas qual o real significado dessa concepção, comum à indústria automobilística, no caso das fábricas instaladas no ABC paulista?

Na região, no decorrer do processo de reestruturação, as medidas que visaram 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, buscou arrancar o conjunto das conquistas obtidas por meio da lutas sindicais desenvolvidas na região no decorrer da década de 1980.

Nos anos 1990, com o crescente processo de descentralização das plantas produtivas e 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, reduziu-se ainda mais. 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, partindo de novos parâmetros de comparação interna, o capital objetivou, por meio da *reestruturação negociada*, 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.

Nesse marco, assume especial importância para a compreensão do processo desencadeado na planta a negociação desenvolvida ao longo dos últimos anos entre Empresa, Sindicato e CF local, que culminou na assinatura de diversos acordos coletivos cujo objeto central foi a reestruturação da planta.

A REESTRUTURAÇÃO NEGOCIADA E OS LIMITES DO PROCESSO

De janeiro de 1996 a 1997, as medidas negociadas entre Sindicato, CF 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. Essa foi a fase na qual as medidas estiveram voltadas predominantemente para a adequação às primeiras mudanças organizacionais já em curso, como por exemplo, a implantação das células produtivas.

No entanto, 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, a empresa indicou claramente sua intenção de aprofundar o processo de reestruturação da planta, direcionando sua ação para a redução de custos com força de trabalho.

Como parte do processo, na primeira semana de outubro daquele ano, um novo *workshop* do projeto “*Construindo o Futuro*”⁶ foi realizado. Do encontro saiu um “protocolo de intenções” assinado pelas direções sindicais dos metalúrgicos do ABC e Taubaté / SP no qual foi firmado “o compromisso de através de grupos, compostos por representantes da Empresa e dos trabalhadores, desenvolver (...) alternativas para aumentar a competitividade das fábricas Anchieta e Taubaté” (Protocolo de Intenções, **O Parceiro**, Out.1997).

Segundo a lógica da entidade sindical, “o problema não [estaria] no crescimento da produtividade, mas na forma desigual de sua apropriação (que é praticamente toda ela realizada pelo capital)” (SM de São Bernardo do Campo e Diadema⁷, março /1992, p. 22). Caberia ao movimento sindical uma intervenção negociadora que garantisse uma melhor distribuição dos ganhos oriundos da crescente produtividade das empresas.

Converge para essa concepção geral de negociação, dentre outras medidas, a instalação na Volkswagen do sistema de Banco de Horas, por meio de acordo coletivo, a partir de janeiro de 1996, dois anos antes da regulamentação desse procedimento por lei, e sua ampliação para Banco de Dias dois anos depois.

Em consonância com a prática inaugurada pelas direções sindicais, a Volkswagen passou também a desenvolver um procedimento de negociação sustentado no argumento da necessidade urgente de diminuição de custos condicionada à viabilidade do Grupo VW manter ou não a planta na região. A contrapartida da empresa, estaria sustentada na vinda de novos produtos para a unidade e

⁶ Conforme citado anteriormente, em março de 1995 ocorreu o primeiro workshop “*Construindo o Futuro*”.

⁷ Razão social do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC antes de 1993.

na manutenção dos níveis de emprego, diversas vezes divulgada pela empresa e Sindicato como importantes conquistas do processo de negociação.

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 líquido⁸, 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.

O AVANÇO DA REESTRUTURAÇÃO NEGOCIADA 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 brasileiro lançou mão de medidas econômicas e fiscais⁹ cujos efeitos imediatos foram a retração do consumo e o aumento do desemprego.

Valendo-se da situação, a Volkswagen desencadeou sua primeira e grande ofensiva contra os trabalhadores, anunciando o corte em dez mil postos de trabalho. Apesar disso, segundo a empresa, das dez mil demissões pretendidas, sete mil poderiam ser revertidas caso os trabalhadores aceitassem a redução de jornada e salários na ordem de 20%. Os três mil restantes seriam transferidos para uma empresa de serviços a ser criada pela Volkswagen (Cf. Folha de São Paulo, 03/12/1997, Caderno Dinheiro, p.2).

O acordo, cujas negociações foram pautadas pela resistência dos operários em aceitá-lo, só pôde ser assinado janeiro de 1998. Nele estava prevista a demissão de aposentados¹⁰, assim como a abertura de PDV¹¹. Outro item contemplado foi o do sistema de Banco de Dias, ampliando ainda mais a flexibilidade da jornada já propiciada pelo Banco de Horas, além de outras cláusulas relacionadas ao corte de despesas com folha de pagamento. O acordo também vinculou a PLR ao

⁸ Faturamento líquido (em milhões de dólares) x produção (em milhões de unidades): 1995 – US\$ 14.011 / 1.629 unidades; 1996 – US\$ 15.136 / 1.804 unidades; 1997 – US\$ 16.596 / 2.070 unidades; 1998 – US\$ 15.916 / 1.586 unidades. Os valores de Faturamento não incluem o setor de *máquinas agrícolas automotrizes*. Fonte: Anfavea, Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira 2004.

⁹ 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).

¹⁰ Os aposentados demitidos receberam em suas rescisões o “incentivo financeiro” previsto para o PDV.

¹¹ Apesar de aprovado em assembléia em janeiro de 1998, a abertura de adesão ao Plano de Demissões Voluntárias 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.

volume de produção; possibilitou a terceirização de duas alas prioritárias (3 e parte da ala 5), deixando em aberto a discussão para outras; abriu caminho para implantação de política salarial diferenciada, para “cargos não ligados a atividades fins da Empresa”. Como “contrapartida” a empresa acordava o direcionamento do projeto PQ-24 para as plantas Anchieta e Taubaté, e o 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).

O processo que culminou com o acordo de janeiro de 1998 guardou ainda outra particularidade. A negociação, que passou a ser tomada pela entidade sindical como mecanismo de preservação da planta produtiva na região e acabou tendo por finalidade última dotar a fábrica 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 investia de um novo papel.

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 empresa. A proposta da “Semana de 4 Dias” acompanhada da suspensão do pagamento do 13º, abono de férias e PLR, como forma de compensar em termos salariais a jornada reduzida, é apresentada pela VW ao Sindicato em novembro. Sua não-aceitação por parte dos trabalhadores, implicaria em 7.500 demissões (6.500 na unidade Anchieta e 1.000 na Taubaté).

No dia 07/12/1998, revendo a posição tomada em assembléia anterior, a maioria dos trabalhadores¹² decidiu autorizar a volta das negociações, os debates em torno à “Semana de 4 Dias”. Em 10/12, o acordo foi finalmente aprovado por nova assembléia dos trabalhadores.

Além da redução salarial na ordem de 15%, fruto da “Semana de 4 Dias”, o Acordo previa ainda a 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.

¹² Segundo Sinval, conforme entrevista realizada em 13/05/2003, cerca de 95% dos trabalhadores votaram a favor da continuidade da negociação.

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, só não consegue avançar em cláusulas já apontados pela assembléia como inaceitáveis. Quanto à redução da jornada dos horistas para 40 horas semanais, apesar desta 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). A redução ocorria num período no qual a jornada regular dos trabalhadores já se encontra bastante reduzida, abaixo das 40 horas/semanais e simultaneamente ao aprofundamento do processo de flexibilização da jornada, do aumento do ritmo de trabalho e produtividade da planta.

A REESTRUTURAÇÃO SEGUE SEU CURSO EM MEIO À RESISTÊNCIA

O debate em torno à Semana de 4 dias esteve presente novamente nas negociações do segundo semestre de 1999 e 2000. Porém, em 2000, os trabalhadores já demonstravam intenso descontentamento com os salários reduzidos e o sistema de banco de horas. 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 como compensador. É nesse marco que manutenção da “Semana de 4 Dias” é rejeitada pela assembléia dos trabalhadores.

Ao final de 2001, novamente as discussões sobre a “Semana de 4 Dias” e o Banco de Horas voltam para a assembléia, mas dessa vez 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 um excedente de 3.000 trabalhadores. A saída apresentada pela empresa era a da volta dos acordos de flexibilização (2002, p.111).

Para o 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 o compromisso por parte da empresa de novos investimentos na planta como forma de garantia do emprego. Dessa forma, baseado nesses argumentos, o Sindicato obteve o “sinal verde” da assembléia para abertura de negociações (idem, p.112).

Entretanto, 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, além de mais medidas de corte de força de trabalho.

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 mais uma vez.

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.

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 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. Barbosa, que também participou das negociações com a VW 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, apresentou na Alemanha uma proposta, posteriormente incorporada ao acordo. Na proposta, as demissões deveriam ser suspensas, mas 1.500 trabalhadores deveriam ser postos de licença remunerada até o final de janeiro de 2002. “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”. Para os de licença que aderissem ao PDV, “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” (Barbosa, 2002, p.132).

Enfim, o Sindicato havia construído uma saída para as demissões, 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 trabalhadores¹³ o acordo, assinado em 25/02/2002, previa, entre outras medidas, a volta da Semana de 4 dias / redução salarial de 15% com recomposição dos vencimentos por meio de Banco de

¹³ 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.

Horas, PLR, abono; PLR de 2002 equivalente a R\$2.800,00; 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). A “contrapartida” da empresa seria um investimento de 500 milhões de reais para produção do Pólo Hatch; alocação para a Anchieta a produção do Pólo Sedan; e possível destinação para a planta Anchieta da produção de modelo adicional. A empresa, mais uma vez e contando com a colaboração do Sindicato, conseguia avançar nos seus projetos de enxugar gastos com força de trabalho.

AVANÇAM AS TERCEIRIZAÇÕES

A terceirização de força de trabalho, conforme indicam diversos estudos, tem sido uma prática comum aos processos de reestruturação produtiva. No Brasil essa prática assume especial peso nos anos 1990.

No caso específico da Volkswagen, conforme levantamento publicado em fevereiro de 1993, a terceirização na unidade Anchieta abrangia basicamente as chamadas áreas de apoio, afetando cerca de 500 trabalhadores (SMABC, fev. 1993, p.63). No entanto, data de dois anos antes a assinatura de um Termo no qual Sindicato, CF e Volkswagen estabeleceram o compromisso de negociação de “eventuais implantações de ‘outsourcing’ na Fábrica Anchieta” (idem, p.66). Tal postura partiu do entendimento de que a terceirização é 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).

Como decorrência dessa concepção, os processos de terceirização ocorridos Planta Anchieta passam a fazer parte dos Acordos Coletivos firmados em 16/01/1998 e 25/02/2002, entre Sindicato e Volkswagen. Um terceiro acordo, assinado em 15/04/2003, é praticamente inteiro voltado às práticas de *outsourcing*. 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 2001, a empresa consegue avançar substancialmente no projeto de terceirização de parte da planta em

base no argumento da necessidade de se investir em “novos projetos”. Dessa forma, as cláusulas firmadas em abril de 2003 previram a terceirização de 1.897 postos de trabalho em diferentes áreas; além de estabelecer 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 foi a da destinação do modelo Tupi Europa para a planta Anchieta, o que em tese garantiria a manutenção dos postos de trabalho.

Vale ressaltar ainda que a forma como o processo de terceirização e o Condomínio de Terceiros foi sendo implementado na VW, acabou revestindo a ligação entre terceirização e enxugamento de postos de trabalho de certa invisibilidade. As cláusulas que tratam da terceirização de serviços, acompanham normalmente medidas que prevêm a transferência da força de trabalho excedente para uma nova área da empresa ou programas de demissão voluntária. Dessa maneira, passa a se construir, por um lado, a idéia de que o fato de se terceirizar os serviços uma determinada *ala* não tem por desdobramento a demissão. Por outro lado, aos acordos incorporarem também o PDV, fortalece-se a idéia de que de fato a empresa não estaria demitindo.

Ainda em 2003, 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 do ABC e um projeto denominado Autovisão.

O projeto da VW¹⁴ fundamentava-se no desligamento compulsório de 1.923 trabalhadores de suas atividades na empresa, transferindo-os para um centro de treinamento e capacitação - CFE (Centro de Formação e Estudos). Em que pesa a resistência dos trabalhadores, o projeto foi em essência implantado.

Nos anos seguintes, diante do avanço da reestruturação na planta, a empresa claramente adotou uma postura ainda mais ofensiva tanto em relação aos trabalhadores como à entidade sindical. Já não precisava tanto dos dirigentes sindicais para levar adiante o seu projeto...

Considerações finais

¹⁴ 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.

A idéia de “negociação para valer”, defendida pelo sindicalismo metalúrgico do ABC e também predominante atualmente na CUT, relaciona-se a um 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 CF, antes localizados no campo da defesa de interesses considerados antagônicos aos do capital, se converteram em importantes instrumentos de promoção da pactuação dos interesses.

Mas o problema colocado por essa prática sindical é ainda mais profundo. A adesão à lógica concorrencial da empresa estabelece uma relação na qual não basta para os trabalhadores e sua representação sindical a disputa por um novo produto. É necessário, estar em condições de recebê-lo. Tais condições, conforme apontamos anteriormente, partem da comparação das condições oferecidas entre as diferentes plantas produtivas que, com o avançar da reestruturação passam a contar com condições similares de trabalho e produção. O diferencial, portanto, com o avançar da reestruturação, passa a residir cada vez mais no grau de custo e disciplinarização da força de trabalho. E é exatamente nesse momento que as contradições históricas entre capital e trabalho se explicitam claramente, pondo em xeque um dos principais argumentos do sindicalismo *propositivo*: a manutenção do emprego. As *condições de custo que viabilizam novos projetos* passam, 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, ao curto prazo, o processo de *reestruturação negociada* passa a ser vítima de si mesmo.

Outra questão diz respeito ao 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 dismantelamento da solidariedade e da identidade de classe dos trabalhadores? A lógica concorrencial, instituída pela empresa e abraçada pelo setor majoritário do sindicalismo cutista brasileiro, na prática, acaba dificultando qualquer ação coletiva dos trabalhadores, inclusive no âmbito restrito das plantas da Volkswagen, que competem entre si por novos projetos, 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.

Referências Bibliográficas

- ANFAVEA. *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2004*. São Paulo: Centro de Documentação da Indústria Automobilística – CEDOC, 2004.
- BARBOSA, Mário dos Santos. *Sindicalismo em tempos de crise. A experiência na Volkswagen do Brasil*. Dissertação de mestrado, Campinas: IFCH/Unicamp, 2002.
- DIÁRIO DO GRANDE ABC. *VW negocia 20 itens para cortar R\$ 240 mi*. Santo André, 11 jan. 1998, Caderno Economia, p. 3.
- DIÁRIO POPULAR. *Benefício vira moeda de troca*. São Paulo, 21 jan. 1998, p. 12.
- DIAS, José Alan. *Novatas, japonesas ganham mercado*. Folha de S. Paulo, São Paulo, 16 nov. 2003, Caderno Dinheiro, p. B8.
- FARIAS, Leone. *PDV da Volkswagen já teve 370 adesões, afirma sindicato*. Diário do Grande ABC, Santo André, 08 out. 2003, Caderno Economia, p. 2.
- FERRAMENTA DE LUTA. *Trabalhadores não aceitam redução de salários*. Boletim especial Volks. São Bernardo do Campo, dez. 1998, capa.
- FOLHA DE S. PAULO. *Volks faz proposta para evitar demissões*. São Paulo, 03 dez. 1997, Caderno Dinheiro, p. 4.
- _____. *Volks recua, e desemprego bate recorde*. São Paulo, 18 dez. 1997. Caderno Dinheiro, p. 1.
- JORNAL DA COMISSÃO DE FÁBRICA DOS TRABALHADORES DA VOLKSWAGEN. *Tupi Europa: aprovadas as contrapartidas!* São Bernardo do Campo, nov. 2002, capa.
- 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.
- NOGUEIRA, Evandro. *Volks mantém liderança na pesquisa das 500 maiores*. Diário do Grande ABC, Santo André, 12 jul. 1997, Caderno Economia, p.3.
- O PARCEIRO. *Volkswagen investe em Educação e Treinamento*. Volkswagen, edição nº 16, fev. 1997, p. 02.
- _____. *O futuro se constrói com entendimento*. Volkswagen, edição nº 24, out. 1997, p. 01.
- _____. *Reflexões de um empregado*. Volkswagen, edição nº 50, nov. 1999, p. 01.
- OLIVEIRA, Darcio e FERREIRA, Rosenildo Gomes. *O vento a favor da Volks*. Revista IstoÉ Dinheiro, São Paulo, 20 fev. 2002, p. 48 a 50.
- REVISTA LIVRE MERCADO. *De Lula a Marinho. 20 anos do novo sindicalismo*. Santo André, abr. 1998.

- RODRIGUEZ, Carolina. *Volks amplia proposta a excedentes*. Diário do Grande ABC, Santo André, 02 out. 2003, Caderno de Economia, p. 1.
- 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. *Reestruturação produtiva e emprego na indústria metalúrgica do ABC*. São Bernardo do Campo: SMABC, ago. 1997.
- _____. *Os trabalhadores e a terceirização. Diagnóstico e Propostas dos metalúrgicos do ABC*. São Bernardo do Campo: Gráfica e Editora FG, fev. 1993.
- 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.
- TRIBUNA METALÚRGICA DO ABC. *As fábricas ficaram assim ontem. Nenhuma montadora produziu em São Paulo*. São Bernardo do Campo, 8 out. 1999, p. 03.
- TRIBUNA METALÚRGICA DO ABC. *REESTRUTURAÇÃO na Volks e Ford*. São Bernardo do Campo, 29 mar. 1995, p. 03.
- VOLKSWAGEN DO BRASIL. *1953-2003. Volkswagen 50 anos*. Material de divulgação comemorativo, São Bernardo do Campo, 2003.
- _____. *Manual do VWSP - Sistema de Produção Volkswagen. TPM – Manutenção Produtiva Total*. São Bernardo do Campo, set. 1998.
- _____. *Manual do VWSP, Planilha de Implantação Piloto do Sistema de Produção*, 01/02/1999.
- _____. *Manual do VWSP - Sistema de Produção Volkswagen – SAM. Processos Padronizados de Qualidade*. São Bernardo do Campo, 10 set. 2000.
- _____. *Palestras do Management Meeting VW – SAM – dez. 1998*.
- _____. *Palestras do Management Meeting South America – 1999*.
- _____. *Volkswagen apresenta Coração Valente*. Programa Coração Valente, material de divulgação interna, 1999.
- VOLKSWAGEN / RH. *Efetivo por local*. São Bernardo do Campo. Disponível em: <http://vwbintranet/recursos.humanos/public/005efitc.htm>. Acesso em: set. 2000.
- VOLKSWAGEN/ RECURSOS HUMANOS. *“Em busca da excelência através das pessoas”*. Circular RH 2000 – Quem está no Barco..., n° 02, 31 jul. 1995.
- _____. *“Investindo no auto-desenvolvimeto”*. Circular RH 2000 – Quem está no Barco..., n° 14, 20 jun. 1996.

