

Experiências das comissões de fábrica na reestruturação produtiva da Autolatina

*Silvio Cesar Silva**

Resumo:

O objetivo deste texto é compreender a heterogeneidade das experiências organizativas dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo, mostrando como essas experiências se relacionam com suas tradições de luta e as relações que se estabelecem entre os trabalhadores e as empresas — Ford/Taboão e Volkswagen/Anchieta. Nesse sentido, a questão central é saber como as comissões de fábrica atuaram no processo de reestruturação produtiva dessas empresas, durante a existência da Autolatina.

Introdução

Este texto analisa basicamente as experiências e práticas das comissões de fábrica na Ford e na Volkswagen durante a vigência da Autolatina. Nesse período estava em curso uma das fases do processo de reestruturação produtiva, sendo esta expressão de um processo de lutas em torno do controle do processo produtivo que se desenvolve na sociedade e no chão de fábrica.¹

Em um primeiro momento definiremos as diferentes fases do processo de reestruturação produtiva no Brasil, mostrando como a formação/dissolução da *holding* Autolatina está relacionada a este processo. Em seguida, abordaremos as trajetórias de luta das comissões de fábrica da Ford/Taboão e da Volkswagen/Anchieta, destacando o papel desempenhado por esses organismos de representação dos trabalhadores na definição dos rumos da reestruturação produtiva durante a vigência da Autolatina. Por fim, levantaremos algumas questões a respeito dos limites e das potencialidades das comissões de fábrica frente a atual fase do processo de reestruturação produtiva.

* Mestre em Ciências Sociais pela PUC-SP, professor da Universidade Santo Amaro e professor da Faculdade Ibero-Americana

1. A expressão "chão de fábrica" é utilizada neste estudo para abordar o conflito entre trabalhadores e empresários, inserido na realidade cotidiana da vida fabril, através da divisão do trabalho, organização das tarefas, definições de funções, sistemas de disciplina e recompensa etc.

O processo de reestruturação produtiva no Brasil

As diferentes formas de gerir o trabalho e a produção expressam uma determinada correlação de forças entre capital e trabalho no chão de fábrica e na sociedade, estabelecida em virtude da experiência e da capacidade de ação dos agentes sociais envolvidos. Por isso, torna-se difícil discorrer sobre um modelo universalizante ou único de reestruturação produtiva que se reproduziria em toda situação histórica e social.

Vários autores usam o mesmo conceito de reestruturação produtiva para definir diferentes processos de inovações tecnológicas e/ou organizacionais. Contudo, acreditamos que o conceito de reestruturação produtiva, como todo conceito, deve ser tratado como um problema, um movimento histórico ainda não definido, ou seja, é necessário defini-lo na sua interação com a experiência e a história (Willians, 1979). Isto posto, ao falarmos de reestruturação produtiva na Autolatina, devemos considerar que esse processo tem diferentes fases. Buscar a singularidade de cada uma dessas fases é um importante passo rumo à compreensão das estratégias e representações que nortearam as ações empreendidas tanto pelo capital, quanto pelos trabalhadores.

O padrão da gestão do trabalho nos anos 70

Os anos 70, no Brasil, marcam um período de desenvolvimento industrial balizado por um mercado interno que se encontra em expansão e protegido pela política de controle de importações (Leite, 1994). No que diz respeito ao padrão de gestão do trabalho, Sader (1988) afirma que se combinavam, nesse período, dois sistemas complementares de repressão ao trabalhador: um interno à fábrica, através da organização do trabalho; e um externo, realizado através do Dops. Para esse autor, o controle do Estado sobre os sindicatos favorecia a gestão autoritária, a intensificação do trabalho e a rotatividade da mão de obra.

Fleury (1983) denomina essa forma de gestão do trabalho por "rotinização". Segundo o autor, a administração científica no Brasil visa, em primeiro lugar, minimizar o conflito, deixando para segundo plano a questão da produtividade. A partir de uma pesquisa realizada na década de 70, Fleury mostra que grande parte das empresas brasileiras adotava a rotinação do trabalho, e não a racionalização taylorista/fordista com suas características puras. O seu objetivo principal seria desqualificar e desorganizar a mão de obra, minimizando as possibilidades de conflito com os trabalhadores, e não aumentar a produtividade.²

2. Carvalho (1987) discorda dessa visão, pois, não haveria contradição entre rotinação e maximização da produtividade. A eficiência da coerção pode ser maior que a eficiência da atribuição de tarefas.

Humphrey (1982), ao pesquisar a indústria automobilística brasileira nos anos 70, detectou um padrão de gestão da mão de obra, que era caracterizado pela exploração intensiva da força de trabalho e pelo uso da rotatividade como meio de coerção. O autor destaca que isso só foi possível graças ao mercado de trabalho e às condições políticas dos anos 70. Os salários da indústria automobilística eram 70% maiores do que os salários pagos pela indústria têxtil e 75% maiores do que os vencimentos pagos aos demais metalúrgicos. Isso por que "os salários altos permitem que o empregador consiga os operários mais adequados, e que os sujeite a uma disciplina rigorosa" (idem:108). A indústria automobilística utiliza, na época, uma complicada estrutura salarial, fazendo com que os operários se interessassem em permanecer na empresa pela perspectiva de aumentos futuros, enquanto a empresa poderia manter o controle sobre os operários e estes, por sua vez, estariam acumulando muita experiência nas suas práticas de trabalho que seria valiosa no mercado. Ao lado disso, as empresas atribuíam aos mestres o poder de decidir sobre demissões e promoções. Dessa forma, complementava-se o poder de decidir sobre as demissões que era transferido aos mestres, também responsáveis imediatos pela disciplina no chão de fábrica. Para Humphrey, esse sistema atuava como um mecanismo de seleção que permite à empresa manter apenas os operários que necessita, pagando salários de admissão aos substitutos. Para esse autor, as condições políticas vigentes na época, garantiam o funcionamento desse sistema.

Silva (1990), por exemplo, afirma que o autoritarismo da relação Estado — sindicato, aliado às especificidades do mercado de trabalho e do sistema de relações industriais no Brasil, fizeram com que a organização da produção rígida de massa viesse a se impor livre das contrapartidas sociais que a legitimaram em outros países. "Lá, elas soldaram o compromisso entre política social do Estado, interesses das empresas e demandas do trabalhador; o princípio do *five dollars a day* tornou-se, nesse sentido, a expressão mais conhecida desse compromisso, em que o maior acesso ao consumo era apenas uma face externa da cidadania alcançada no âmbito da produção" (Castro, 1995:29). Como vemos, a escolha de certas opções de organização do trabalho expressa uma determinada correlação de forças entre capital e trabalho no chão de fábrica e na sociedade.

As várias fases da reestruturação produtiva no Brasil

A crise econômica do final dos anos 70 modificou as características do mercado e os padrões da concorrência na

indústria, criando condições para as inovações tecnológicas. No que diz respeito à crise econômica, Leite (1994) observa que ocorreram pressões para o aumento das exportações, "provocadas pela retração do mercado interno e pelas necessidades de incremento do superávit da balança comercial para o pagamento da dívida externa (...)" (idem: 564). Segundo dados da Anfavea, entre 1981 e 1984, as vendas da indústria automobilística caíram no mercado interno 27% (em relação à 1980), porém as exportações cresceram 20% no mesmo período. O aumento das exportações foi possível, graças a uma maior competitividade da indústria nacional, que está relacionada a um processo de modernização seletiva através da introdução da automação microeletrônica.

Carvalho (1987) observa que a diversidade de aplicações da automação microeletrônica, a introdução do sistema CAD e o processo paralelo de intensificação do processamento eletrônico de informações gerenciais, indicam que a indústria automobilística desenvolveu, no início dos anos 80, "processos abrangentes de modernização com base na microeletrônica" (idem:115). Os novos lançamentos da indústria automobilística na primeira metade da década de 80 (Voyage, Escort e Uno) , foram orientados "por padrões internacionais de concepção do produto e de métodos produtivos" (idem:111). Os carros tornaram-se mais compactos do ponto de vista do motor e da aerodinâmica com menor consumo de combustível e menor número de pontos de solda possível.

Segundo Carvalho (1987), ganhos na qualidade e produtividade só seriam alcançados se houvesse o estabelecimento de um compromisso operário que dificilmente seria obtido em contextos muito autoritários. Esse momento coincide com as primeiras tentativas no sentido de reduzir a tensão nas relações industriais no Brasil. Os anos 80 marcam, do ponto de vista dos trabalhadores, o processo de redemocratização e o ressurgimento do movimento operário e sindical, que reforçaram as tendências anteriores no sentido de pressionar as empresas a encontrar modos de gestão da mão de obra menos autoritários. Do ponto de vista patronal, o país atravessava um período em que o mercado nacional se retraía. Carvalho não considera nessa avaliação, o fato de alguns segmentos da classe trabalhadora conseguirem diminuir o autoritarismo nas relações de trabalho no decorrer do processo de reestruturação produtiva no Brasil, como resultado da atuação de uma militância sindical no interior das fábricas, e não por consequência da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais.

A reestruturação produtiva no Brasil possui três fases distintas. A primeira fase, que vai do final dos anos 70 até o início dos 80, caracteriza-se pela difusão dos *Círculos de controle de qualidade* (CCQ)³. A segunda fase, que compreende o período de 1984 à 1989, caracteriza-se pela difusão de inovações tecnológicas. Nesse período, a utilização de equipamentos de base microeletrônica ainda é limitada se comparada com outros países. A terceira fase da reestruturação produtiva tem início em 1990 e estende-se até os dias atuais. Esta pode ser definida pela utilização mais sistêmica de inovações tecnológicas e organizacionais, na busca do envolvimento dos trabalhadores com a produtividade e a qualidade.

Durante a primeira fase do processo de reestruturação produtiva no Brasil, que ocorre entre o final dos anos 70 e o início dos anos 80, as propostas inovadoras se concentravam na adoção dos CCQ, sem qualquer investimento mais significativo em novos equipamentos microeletrônicos. Não é por coincidência que o período em que ocorre a expansão dos CCQ, seja o mesmo em que ocorre a expansão das comissões de fábrica. Como destaca Carvalho, o que está em jogo é a "disputa pela liderança no local de trabalho pela conquista do apoio dos trabalhadores às propostas conflitantes com relação à organização do cotidiano do trabalho" (Carvalho, 1987:196). De um lado, temos a busca da confiança e do envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa, de outro, a pressão da comissão de fábrica e do sindicato. Para Carvalho (1987), essa disputa favoreceu "uma nova filosofia de administração de pessoal, mais participativa que confia no homem com o objetivo de poder contar com uma mão de obra com maior escolaridade" (idem:197), uma mão-de-obra que consiga adequar-se às novas exigências da produção. As montadoras brasileiras no período demonstram interesse em conquistar a confiança e o interesse dos trabalhadores, mas mantendo a perspectiva fordista na gestão do trabalho.

Hirata (1983) chama a atenção para a resistência dos gerentes das empresas brasileiras em delegar decisões aos operários, descaracterizando os principais objetivos dos CCQs. Estes visam promover uma prática de gestão participativa, privilegiando o grupo, não o indivíduo. No Brasil, a aprovação de propostas do CCQ depende de organismos externos ao grupo, levando, na prática, ao cerceamento do poder do CCQ. Além disso, o processo de seleção acaba por limitar a natureza participativa do grupo porque é a gerência quem define a participação no CCQ. Neste caso, o seu

3. O CCQ é constituído por um grupo pequeno de trabalhadores (6 a 8) pertencentes a uma mesma área da organização. Essas pessoas se dedicam voluntariamente a identificar e resolver problemas organizacionais existentes nessa área.

caráter não está dado *a priori*, pois depende da capacidade dos trabalhadores e dos empresários de atribuírem-lhe significado. Ou seja, pode ser um canal de participação e expressão, assim como pode ser mais uma maneira de diminuir a porosidade da jornada de trabalho, tornando possível a “mobilização do *savoir-faire* do operário e sua utilização pela empresa”.

Salerno (1985) identifica tentativas empresariais de utilização dos CCQs como forma de disciplinar a iniciativa operária. O mesmo ponto de vista é compartilhado por Leite (1994b), ao afirmar que “a difusão dos círculos ocorre no Brasil após vigoroso processo de mobilização operária que marcou o final dos anos 70, tendo sua difusão coincidido com o fortalecimento da organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, através da constituição das comissões de fábrica” (idem:566). A autora conclui que a implantação dos CCQs no Brasil está ligada à preocupação de submeter a iniciativa dos trabalhadores ao controle gerencial. Nesse sentido, o fracasso dos CCQs é atribuído em parte à oposição sindical e em parte à resistência das empresas em adotar “estratégias mais sistêmicas que modificassem também as formas de organização do trabalho e gestão da mão de obra ...” (Leite, 1994b:566).

A resistência das empresas brasileiras no sentido de incorporar a contribuição intelectual de seus operários permanece, até fins dos anos 80. O que na opinião de Castro (1985), evidenciaria a permanência de “uma cultura organizacional marcada pelo autoritarismo das chefias intermediárias ...” (idem:33).

A segunda fase do processo de reestruturação produtiva das indústrias brasileiras inicia-se a partir da retomada do crescimento econômico em 1984 e vai até o final dos anos 80. Segundo Leite (1994b), esse período caracteriza-se pela rápida difusão dos equipamentos de base microeletrônica, “embora as empresas também iniciassem a busca de novas formas de organização do trabalho, baseadas sobretudo nas técnicas japonesas...” (Leite, 1994b:567).

Essas mudanças não se generalizam por todos os setores produtivos, ao contrário, estão concentradas em alguns como, por exemplo, as montadoras de veículos automotivos. Por isso, segundo Castro as mudanças técnico-organizacionais são desiguais no tempo e por empresas. Entretanto, lembra a autora que “apesar dessas heterogeneidades, o complexo automotivo — e particularmente o segmento das montadoras — se constituiu, ao longo da década de 80, num dos setores líderes na introdução de

inovações tecnológicas na indústria brasileira" (Castro, 1995: 31). A liderança das montadoras na introdução de inovações tecnológicas explica-se, em boa parte, pela política de investimento dirigida aos carros mundiais: Voyage/Fox, Escort, Monza e Uno. As montadoras buscam reorientar a produção em escala internacional como uma forma para fazer frente à supremacia e competitividade internacional dos produtores japoneses.

Alguns autores afirmam que a reestruturação produtiva no Brasil é "apenas" "japonização de ocasião" (Fleury, 1993) ou "japonização permeada" (Wood, 1993). Ou seja, foram introduzidos elementos característicos do "modelo" japonês em sistemas rígidos de produção e de gestão, o que acabava por comprometer os índices de produtividade.

A "japonização de ocasião" explica-se pela relação entre a resistência do patronato em modificar políticas de gestão da mão de obra e a dificuldade de admitir uma maior participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo. Enfim, apesar da combatividade sindical e do processo de democratização do período, o empresariado brasileiro resiste fortemente em abandonar as técnicas de controle da mão de obra.

Por fim, a terceira e atual fase da reestruturação produtiva tem início nos anos 90. O período 1990-1992 é marcado por uma grande transformação no quadro econômico nacional, causada pelo governo Collor que adotou uma política industrial baseada na abertura comercial, "na privatização e na criação de programas de incentivo à modernização da indústria, que priorizavam a ampliação da competitividade das empresas" (Guimarães, 1994:16). Nessa fase, as empresas estão concentrando esforços nas estratégias organizacionais, na adoção de novas formas de gestão da mão de obra com o envolvimento dos trabalhadores na qualidade e produtividade.

Dois fatores levaram as empresas a adotarem estratégias mais sistêmicas de reestruturação produtiva. De um lado, o aprofundamento da crise econômica de 1990 causa uma retração no mercado interno, forçando as empresas a voltarem-se para o exterior; de outro lado, a novidade dos anos 90 consiste na política de abertura da economia adotada pelo governo Collor, obrigando as empresas a melhorar suas estratégias de produtividade e qualidade. As montadoras de automóveis instaladas no Brasil, aparecem como um dos alvos prediletos do presidente Collor, quer dizer não se trata mais de produzir carros com "padrão mundial" para competir em mercados internacionais, trata-se, agora, de

enfrentar a concorrência internacional no mercado brasileiro agravada pela recessão econômica.

Em um quadro de recessão e abertura de mercado, promovido pelo governo Collor, as empresas “buscaram uma reorganização defensiva, com geração de desemprego, redução de investimentos, terceirização de atividades, redução das estruturas de pesquisa e desenvolvimento, diminuição da gama de produtos e do leque de atividades das empresas com fechamento de unidades” (Guimarães, 1994:17) . Leite destaca mudanças na organização industrial, nesse período, que vêm ocorrendo “tendo em vista a tendência atual de focalização da produção e de terceirização de alguns setores” (Leite, 1994b:574). A terceirização consiste em concentrar esforços nos produtos sobre os quais a empresa detém evidentes vantagens competitivas, externalizando a produção dos demais componentes necessários à produção do produto final.

Os esforços empresariais voltados para a diminuição dos níveis hierárquicos e enxugamento das estruturas de cargos e salários são ainda bastante limitados. Tal fato leva Leite (1994b) a concluir que, “ao menos nos setores de ponta do sindicalismo, as mudanças vêm sendo impulsionadas mais pela atuação dos sindicatos do que pela iniciativa empresarial” (idem: 578).

A Autolatina é um bom exemplo dessa tendência. A sua estrutura de cargos e salários foi reduzida de cem posições diferentes para cinquenta. Essa mudança foi fruto de um longo processo de negociação entre a empresa, a comissão de fábrica e o sindicato a partir de uma antiga reivindicação dos trabalhadores. Aliás, o movimento de criação e dissolução da Autolatina está intrinsecamente ligado ao processo de reestruturação produtiva no Brasil, como mostraremos a seguir.

O processo de reestruturação na Autolatina

O primeiro ano de racionalização da Autolatina permitiu à *holding* dispensar 11 mil trabalhadores⁴. É importante ressaltar que, conforme afirmamos anteriormente, o país atravessava a segunda fase da reestruturação industrial, caracterizada pela difusão de equipamentos microeletrônicos e pela adoção isolada de técnicas japonesas, sendo que essas mudanças eram introduzidas sem que os empresários abdicassem das formas autoritárias de controle da mão de obra. Além do enxugamento hierárquico, a Autolatina buscou uma melhor performance aprimorando seu sistema logístico dentro e fora das fábricas e reformando a linha de seus produtos.

4. Jornal da comissão de fábrica da Ford, dezembro de 1994.

A partir da década de 90, a política de abertura da economia implementada por Collor fez com que o processo de reestruturação produtiva, na Autolatina, entrasse em uma nova fase respondendo às mudanças na conjuntura nacional, cenário histórico em que se desenrola a terceira fase do processo de reestruturação produtiva no Brasil. Dois pontos são característicos dessa terceira fase do processo de reestruturação na Autolatina: a terceirização e a redução de estoques.

Os estoques foram reduzidos de um fornecimento de três semanas, em 1991, para oito dias em 1992. Como aponta Salerno, em "termos da organização do trabalho, a hierarquia da companhia passou de oito para cinco níveis, atingindo tanto o operador de máquina como o diretor" (Salerno, 1995:24). A empresa reduziu o número de fornecedores de 950, em 1989, para 530, em março de 1993. Em 1993, foram introduzidas as seguintes mudanças na Ford e na Volkswagen: sistema *just-in-time* — entrega de peças e/ou conjuntos pelos fornecedores de acordo com a programação diária da produção, diretamente à linha de montagem; *housekeeping* — inspeção periódica nas áreas de trabalho para identificar irregularidades relativas a equipamentos ou organização funcional; *audit* de motores — indicador de qualidade de motores obtido através de amostragem aleatória para análise em três fases; *door-less* — sistema de montagem de veículos no qual as portas são instaladas somente no final da linha facilitando a montagem de itens de acabamento interno, com menor deslocamento do operador; *dress-up* de motor — montagem dos componentes periféricos, inclusive caixa de câmbio, que serão ligados posteriormente à carroceria do veículo; *infocenter* — centro de informações que indica a ordem seqüencial de montagem da parte mecânica (tipo de motor) e acabamento interno de acordo com a carroceria selecionada; engenharia simultânea — processo de desenvolvimento de um veículo (do projeto ao produto final), que envolve as áreas de engenharia de produto, processo, manufatura, fornecedores e qualidade.

Cumpramos ressaltarmos que as características da terceira fase do processo de reestruturação produtiva apresentam, atualmente, uma expressão muito tímida. Estas características serão acentuadas com a dissolução da *holding*, quando as matrizes voltam a investir no país e as mudanças passam a ter um caráter mais sistêmico e mais afinado com as estratégias globais das duas montadoras. Não obstante, os resultados da reestruturação na Autolatina merecem destaque.

Em 1993, o engenheiro belga Pierre Alain De Smedt, presidente da Autolatina, comanda uma ampla reestruturação no organograma da empresa, cortando 40% do pessoal de chefia.⁵ As mudanças efetivadas na reestruturação produtiva da Autolatina não se limitaram às unidades Ford e Volkswagen, atingiram também os fornecedores. Em 1992, a Autolatina em parceria com um de seus fornecedores (Pebra) colocou em prática o *just-in-time* seqüenciado na entrega de pára-choques do Santana e do Versailles. Por esse novo sistema de entrega as peças passaram a chegar à fábrica apenas duas horas antes da montagem dos veículos.

Esta mudança no relacionamento com os fornecedores era uma estratégia fundamental da Autolatina para diminuir custos. Um dos pilares dessa estratégia é o *Programa de otimização de compras* (POP), como ficou conhecido pela sigla em inglês. Através do POP, a *holding* realizou um conjunto de mudanças na área de suprimentos, sob a orientação de Rafael Piñero Prat, diretor de suprimentos da Autolatina.⁶ O objetivo do POP era estabelecer uma base sólida de fornecedores, no Brasil e na Argentina, capazes de entregar peças inteiras e não só componentes separados.

"Em direção à classe mundial" era o lema utilizado pela *holding* para descrever o processo de envolvimento entre "fornecedores, linhas de montagem, engenheiros e designers, assistência social e suprimentos, recursos humanos, direção e empregados da Autolatina".⁷ Os efeitos da reestruturação podem ser mensurados, por exemplo, pelo aspecto da produtividade: entre 1990 e 1993, a produtividade homem/dia subiu de 8 para 13,8 veículos. A qualidade dos produtos também melhorou pois em 1993, o índice de defeitos foi reduzido em 52%, na Ford, e em 38%, na Volks. Ainda nesse ano os reparos durante a vigência da garantia dos veículos caíram 33% na Ford e 30% na Volkswagen.

A Autolatina apresentou apreciáveis resultados financeiros e produtivos, no entanto, as diferentes culturas organizacionais geraram alguns obstáculos. Um deles aparece no, frequentemente mencionado, descontentamento do *staff* da Volkswagen, quanto a fusão que para eles teria levado a um processo de "americanização" desta empresa, sem a devida recompensa, dado que a reestruturação da Ford e da Volkswagen, para viabilizar a Autolatina, "ficou por conta da Ford".⁸ Além disso, o pessoal da Volkswagen queixava-se que, antes da associação, a Ford estava em posição tecnológica inferior porque na fábrica Anchieta sempre funcionou um departamento de projetos.

5. De acordo com matéria publicada na revista *Exame*, 1/9/93.

6. Quando o espanhol José Ignacio Lopez Arriortua trocou a General Motors pela Volkswagen, em 1993, ele carregou consigo programa de desenvolvimento de fornecedores criado pela GM. "A política de López chegou à Volks brasileira em fevereiro de 1994, pelas mãos de outro espanhol, o catalão Rafael Piñero Prat, diretor de Suprimentos da Autolatina". Revista *Exame*, 17/8/94.

7. Revista *Autolatina*, 93/94

8. Revista *Exame*, 21/3/88.

A incompatibilidade das culturas organizacionais (Volkswagen versus Ford) foi apontada por diversos entrevistados como uma das características marcantes da Autolatina. Os trabalhadores recorrem à imagem de uma guerra, onde o objetivo é destruir o inimigo. Assim, "os sete anos de Autolatina, foram sete anos de guerra de direção. Houve guerra de direção desde o primeiro dia de união da Volkswagen com a Ford até o último dia da separação. Foi gerente da Volkswagen brigando com gerente da Ford. Foi diretor da Volkswagen brigando com diretor da Ford. Cada um puxando interesses, cada um querendo cargo, cada um querendo poder, cada um querendo mostrar que o processo administrativo de uma empresa era superior ao da outra empresa. Houve uma guerra, foram sete anos de guerra na direção".⁹

Apesar das dificuldades em administrar culturas organizacionais diferentes sob a jurisdição de uma mesma empresa, a briga interna na Autolatina começou a esquentar de fato com o lançamento do novo Gol, produzido pela Volkswagen. Em 1994, esta empresa lança esse "puro sangue" totalmente desenvolvido no Brasil durante três anos e meio. O esforço custou à Autolatina 400 milhões de dólares. Nesse mesmo ano, a Autolatina anuncia também o desenvolvimento de um novo modelo para a Ford, construído sobre a plataforma do novo Gol. O lançamento de um carro "popular" pela Ford,¹⁰ era previsto para 1996 e visto como a única possibilidade da empresa recuperar a sua participação no mercado nacional, pois durante a Autolatina, a Ford cai de 21% para 11% de participação no mercado interno, deslocando-se para o quarto lugar, antes ocupado pela Fiat.

Nessa situação, as revendedoras da Volks ameaçam processar a Autolatina, se a Ford usasse o chassi do novo Gol para produzir seu carro popular. Com o objetivo de pressionar a Autolatina, suas concessionárias invocam um compromisso assumido pelas duas montadoras na época da sua associação. Conforme o acordo, a Volkswagen e a Ford "iriam competir pelos compradores de automóveis médios e de luxo, mas a linhagem de carros pequenos seria exclusividade Volkswagen".¹¹

O conselho consultivo da Autolatina reuniu-se no dia 6 de julho de 1994, em Buenos Aires, para tentar contornar o problema. Foram apresentados aos executivos da Autolatina três opções de carro "popular" para a Ford: um carro derivado da plataforma do novo Gol; o Aspire, um modelo coreano com motor de 1.300 cilindradas e o Fiesta produzido na Europa com motores de 1.110 e 1.800 cilindradas. O conselho consultivo optou pelo Fiesta que

9. Entrevista realizada em 10/8/95, com membro da comissão de fábrica da Ford.

10. De acordo com a declaração de Udo Kruse, presidente da Ford à revista *Exame* 6/6/94.

11. "Rebelião no pátio da Volks", Revista *Veja*, 4/7/94.

caracterizaria mais a marca Ford. Outra decisão interna da Autolatina que teve o aval das matrizes Volks e Ford, acabaria com os produtos Autolatina, construídos em plataforma comum para as duas marcas, ou seja, acaba a fase dos carros híbridos.

A reunião realizada em Buenos Aires (Argentina) marca um divisor de águas na história da *holding*. Por um lado, fica caracterizada a retomada do interesse das matrizes, Volkswagen alemã e Ford americana, no mercado brasileiro.¹² Por outro lado, aponta para um aprofundamento da terceira fase do processo de reestruturação industrial. Dessa vez, mais afinado com as estratégias globais das matrizes, inviabilizando a Autolatina. Afinal a Volkswagen e a Ford são empresas concorrentes em todo o globo e, ao que tudo indica, o Brasil a partir dos anos 90 seria reintegrado no projeto mundial dessas duas empresas.

Por tudo o que foi exposto até aqui é possível concluir que a abertura da economia nacional fez com que as filiais brasileiras passassem a acompanhar mais de perto os lançamentos mundiais. Esse novo relacionamento entre matrizes e filiais inviabilizou a associação entre as duas concorrentes mundiais, pois cada montadora teria acesso às estratégias de lançamento de produtos da concorrente e poderia interferir nas decisões.

A comissão de representantes na Volkswagen/Anchieta

A pressão dos trabalhadores por melhores condições de trabalho, no final da década de 70, não passou despercebida para os empregadores, especialmente para aqueles que, segundo Troncoso, por sua condição multinacional, sabiam estar sendo “observados a distância desde Londres, Nova York, Zurique ou Frankfurt” (Troncoso, 1985: 40). Assim que os *staffs* especializados em relações trabalhistas das corporações multinacionais como Volkswagen, Ford, Saab Scania, Mercedes Benz, perceberam que a eclosão do novo sindicalismo brasileiro era irreversível, passaram a pressionar as subsidiárias para que as medidas preventivas fossem tomadas com urgência. Conforme avalia esse autor, as medidas eram sempre no sentido de reproduzir no Brasil um sistema de relações industriais conhecido em outros países. Criar uma comissão de representação interna dos funcionários seria uma dessas medidas. Se, de um lado, esses modelos admitiam como legítimas as reivindicações dos trabalhadores; por outro, buscavam estabelecer outros canais de comunicação com os trabalhadores fora da ação do sindicato.

12. Segundo Salerno (1995) as matrizes não investiam no Brasil desde 1993.

Em setembro de 1980, face a destituição da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, a Volkswagen do Brasil propõe a formação de uma comissão de representantes dos empregados na fábrica Anchieta. Castro (1987) acredita que para os empresários a comissão de fábrica se impunha como peça importante de uma estratégia gerencial. Dentro desta estratégia a comissão seria utilizada “como canal de ligação com o sindicato, ou como alternativa destinada a dificultar ou até impedir a atuação sindical nos ambientes de trabalho” (Castro, 1987:149).

Troncoso (1985) afirma que a opção da Volkswagen do Brasil foi diferente, em parte, do sistema aplicado pela legislação da Alemanha. Segundo o sistema alemão, a representação dos trabalhadores e a representação sindical coexistem na vida da empresa, mas ocupam espaços diferenciados. A co-gestão propriamente dita, é articulada dentro da entidade empresarial, “por conselhos de trabalhadores e através da representação pessoal na diretoria da empresa, a qual envolve acesso a decisões de índole gerencial e até institucional” (Troncoso, 1985: 37). Já a ação sindical é voltada para a negociação de convenções coletivas, além de apresentar candidatos para os conselhos e as eleições de representantes na diretoria.

Dois fatores tornavam o ano de 1980, o momento propício para que a Volkswagen tomasse a iniciativa de estabelecer um canal de comunicação com os trabalhadores, independente do sindicato. Em primeiro lugar a cassação da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo de Campo e Diadema em 1980 abriu o caminho para a Volkswagen estabelecer uma alternativa de organização trabalhista extra sindical. Em segundo lugar, em fins de 1980, o nível de atividade da economia brasileira caiu e a inflação acelerou-se; prevendo um aprofundamento da crise econômica, os empresários acreditavam que seria inevitável redimensionar a produção com drásticos cortes de pessoal. Após ter enfrentado a forte pressão operária nas greves dos anos anteriores, estava claro para os empregadores que as demissões não poderiam ser decididas unilateralmente. Dessa forma, a possibilidade de negociar com um órgão que representasse os trabalhadores independentemente do sindicato não poderia ser desperdiçada.

Em setembro de 1980, sem qualquer consulta ao Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, ou aos seus próprios empregados, a Volkswagen anunciou a criação da sua

comissão de representantes dos empregados. Na terceira semana do mês de novembro de 1980, foi eleita, por voto direto e secreto, a comissão de representantes da Volkswagen, composta por 17 membros efetivos, 17 suplentes, sendo 7 horistas sindicalizados, 7 horistas não sindicalizados e 3 mensalistas. Empresários e governo aprovaram a decisão da Volkswagen, o mesmo não ocorreu com os sindicalistas, que orientaram os trabalhadores em um plebiscito interno a votarem no personagem da *Tribuna Metalúrgica*, "João Ferrador". Segundo trabalhadores da Volkswagen havia uma comissão clandestina para combater aquela representação "pelega".¹³

No início, a comissão de representantes da Volkswagen pareceu atender às expectativas de seus criadores. A Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp), iniciou a elaboração de um projeto destinado a viabilizar a eventual adoção de um padrão único de representação trabalhista por parte das empresas federadas¹⁴. E o ministro do Trabalho Murillo Macedo, "elogiou a iniciativa da Volkswagen em repetidas declarações à imprensa" (Troncoso, 1985).

Os sindicatos dos trabalhadores se posicionaram contra a possibilidade de compartilhar com órgãos de representação trabalhista o poder político no seio das empresas. Diferentes setores do movimento sindical denunciaram a iniciativa da Volkswagen como sendo "uma artimanha empresarial", com objetivo de enfraquecer politicamente os sindicatos.

13. Depoimento de trabalhadores da Volkswagen/Anchieta, reproduzido em fita de vídeo cassete produzida pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo.

14. A Fiesp arquivou o seu projeto de representação trabalhista após este ter sido rejeitado pela maioria absoluta dos sindicatos federados.

Em setembro de 1981, a Volkswagen propôs uma redução de aproximadamente 20% na jornada de trabalho, acompanhada de uma redução de salários. O Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema combate essa medida, o que levou a direção da empresa a chamar os trabalhadores a se pronunciarem sobre a redução de jornada, através de um plebiscito. Ao aceitar o plebiscito, a empresa contava com a sua aprovação, pois a comissão de representantes havia recolhido, em três unidades da empresa, cerca de 22 mil assinaturas favoráveis à proposta de redução da jornada de trabalho (Troncoso, 1985).

O plebiscito foi realizado sob o comando do sindicato, conforme manda a lei, e a redução da jornada foi aprovada apenas na fábrica de Taubaté. Nas outras duas fábricas e, particularmente na unidade Anchieta, em São Bernardo, a proposta da empresa foi derrotada. De forma correta, Castro (1987) avalia que esse episódio trouxe conseqüências importantes para o destino da comissão de representantes da Volkswagen. Por um lado, os representantes viram-se abalados em sua representatividade e desmoralizados em

sua atuação no ambiente de trabalho. Por outro lado, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema ampliou sua força na disputa com a empresa, aumentando seu prestígio junto aos trabalhadores. Diante desse quadro, a Volkswagen foi forçada a tomar a iniciativa de propor ao Sindicato a negociação de um novo estatuto para a Comissão de representantes.

Em novembro de 1982, realizou-se a eleição de uma outra comissão de representantes dos trabalhadores na Volkswagen/Anchieta, dividida em vinte e quatro distritos eleitorais. Dentre os 17 membros eleitos para um mandato de três anos, 14 eram horistas e 3 mensalistas. Todos, incluindo os suplentes, tinham estabilidade no emprego, desde o momento da aceitação de sua candidatura, até um ano após o término do mandato. Mesmo os candidatos não eleitos gozavam de estabilidade no emprego, após seis meses da realização das eleições.¹⁵ Com o novo estatuto, o horário livre a que os representantes tinham direito para se dedicarem aos trabalhos da comissão foi ampliado.¹⁶ Conforme afirma Castro (1987), essas concessões contribuíram para o fortalecimento da comissão, “protegendo os representantes de eventuais intromissões da direção da empresa, ao mesmo tempo em que facilitou a militância dentro da empresa” (idem:162).

A participação dos mensalistas na comissão de representantes da Volkswagen seguiu o modelo de co-gestão alemã e ampliou a base de representação da comissão dos trabalhadores na empresa. A participação dos mensalistas foi considerada um avanço pelos sindicalistas, que tentaram, sem sucesso, inclui-la na comissão de fábrica da Ford.

A comissão de fábrica na Ford/Taboão

A Ford Motor Company sempre tentou impedir qualquer tipo de atividade sindical em suas fábricas, dispersas pelo mundo. Beynon (1995) observa que, nos anos 30, a Ford de Detroit tornou-se obcecada pela idéia de “agitadores vermelhos”. A Ford possuía uma enorme rede de espionagem com o objetivo de evitar a sindicalização dos trabalhadores de suas fábricas, tanto que somente em 11 de abril de 1941, embora a Ford Motor Company tenha sido fundada em 1903, Henry Ford propôs-se a um acordo de sindicalização dos trabalhadores em sua fábrica, localizada em River Rouge.

Há mais de 30 anos que a Ford fazia automóveis na Inglaterra, quando os operários de Dagenham organizaram uma greve de “braços cruzados”, forçando a Ford a reconhecer seu direito de filiar-se a um sindicato. Na Inglaterra do pós-guerra, o *shop steward*

15. Diferente da comissão de fábrica da Ford, em que os candidatos não eleitos não gozavam de estabilidade no emprego.

16. No primeiro estatuto o coordenador e o secretário dispunham de 100 horas mensais para dedicarem-se aos trabalhos da comissão — os demais representantes teriam direito a 75 horas mensais. Com o novo estatuto esse horário foi elevado para 120 e 80 horas mensais, respectivamente.

(líder da seção eleito pelos operários) surgiu como uma peça fundamental na luta dos operários pelo controle da oficina, porém essa empresa se confronta duramente com a organização dos trabalhadores no local de trabalho, conforme analisa detalhadamente Beynon (1995). Segundo esse autor "o direito de administrar unilateralmente fora legado por Henry Ford a seus executivos" (Beynon, 1995:69).

O mesmo "legado" é recriado e atualizado pelos diretores da Ford no Brasil, por ocasião das negociações em torno da criação de uma comissão de fábrica em 1981, embora a empresa estivesse instalada no país desde 1919.

Diferente do que ocorreu na Volkswagen/Anchieta, a comissão de fábrica na Ford/Taboão surgiu a partir de uma reivindicação dos trabalhadores, negociada e acordada com a empresa para acabar com uma greve que eclode em julho de 1981.

A "greve dos seis dias", como ficou conhecida, estoura no contexto de uma conjuntura amplamente desfavorável aos trabalhadores. Em represália à greve de 1980, a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema estava cassada e o sindicato sob intervenção do Ministério do Trabalho. O nível de emprego industrial havia decrescido 14%, entre novembro de 1980 a setembro de 1981 "representando uma redução de quase 280 mil vagas no setor" (Rodrigues, 1990). Essa situação não chega a intimidar os trabalhadores da Ford/Taboão, que entraram em greve exigindo a readmissão de 457 demitidos e estabilidade no emprego. No desenrolar do conflito surgiram mais duas reivindicações: criação de uma *comissão de fábrica* e o pagamento dos dias parados.

Não há dúvida que a disposição combativa dos trabalhadores da Ford/Taboão foi um fator determinante na conquista da comissão de fábrica, todavia, esse papel principal desempenhado pelos trabalhadores não nos permite minimizar a disposição da direção da empresa em reconhecer esse mecanismo de organização dos trabalhadores. Havia por parte da empresa uma visão que vislumbrava no surgimento da comissão de fábrica "um instrumento capaz de funcionar como um antecipador e controlador dos conflitos no espaço da produção, já que os institucionalizava" (Rodrigues, 1990:59). Afinal, como aponta Castro (1987), os gerentes da Ford tinham uma larga experiência de convívio com o conflito industrial e com a atuação combativa dos delegados sindicais nas plantas dos EUA e dos *shop stewards* das plantas da Grã-Bretanha.

Caso tivesse opção, a Ford preferiria não abdicar do seu direito de administrar sozinha, sem qualquer interferência externa à diretoria da empresa. A ação dos trabalhadores da planta em Taboão, sua tradição de lutas e de militância sindical, inviabilizaria a continuidade desse "legado de Henry Ford". Dessa forma, a administração da Ford/Taboão aceitou a comissão de fábrica como uma forma de legitimação do conflito, acreditando que assim criaria as condições para a "transformação do inimigo de classe em adversário que aceita submeter a controvérsia a 'certas regras do jogo'" (Castro, 1987:161).

Diferente da comissão na Volkswagen, a comissão de fábrica na Ford era um mecanismo de organização apenas dos horistas. A comissão que negociou o estatuto esforçou-se para incluir os mensalistas, mas não conseguiu. O fato de organizar apenas os horistas, é "uma limitação séria da comissão da Ford em termos de representatividade" (idem:161).

A heterogeneidade das experiências das comissões

Neste momento, caberia-nos apontar alguns aspectos que diferenciam ou singularizam as práticas das comissões de fábrica na Ford e na Volkswagen. A comissão de fábrica na Ford dava uma ênfase maior nos procedimentos informais, especialmente quando as reclamações eram individuais. Nesses casos, recomendava-se que o empregado apresentasse verbalmente sua reclamação ao supervisor, que deveria analisá-la e respondê-la também verbalmente, mas fundamentando sua resposta. A comissão de representantes na Volkswagen, por sua vez, privilegiava os procedimentos formais; todas as reclamações, mesmo as individuais, deveriam ser conduzidas pelos representantes dos trabalhadores.

Uma outra diferença, na atuação das duas comissões, diz respeito à instância administrativa privilegiada no relacionamento com a empresa. Na Ford, os supervisores teriam sua autoridade reforçada pelo estatuto da comissão de fábrica, sendo o pivô do relacionamento entre os empregados e a empresa. Conforme afirmou Osmar Valentim — na época gerente de Relações Industriais da Ford — "no modelo da Ford, o supervisor é o primeiro a ser consultado em caso de reclamação. Em nenhum caso previsto, o procedimento passa por cima do supervisor. A idéia básica para o sucesso da comissão na Ford, seria, conforme sua gerência, mostrar ao supervisor que a comissão não retira sua autoridade".¹⁷ A opinião do gerente de Relações Industriais não é

17. *Tendências do trabalho*, 67, 1982: 3. Citado em Castro (1987).

endossada pelos supervisores da Ford/Taboão, pois 45% destes supervisores afirmaram que a comissão de fábrica, em algum modo, prejudica o seu trabalho (Rodrigues, 1990). Na Volkswagen, o estatuto determina como interlocutor privilegiado da comissão de representantes o setor de relações industriais.

Os fóruns de interlocução e as instâncias hierárquicas dentro da empresa que os representantes dos trabalhadores tinham acesso variavam bastante conforme a empresa. Na Ford, o acesso da comissão de fábrica limitava-se às reuniões com a gerência de Relações Industriais. Diferente era o caso da Volkswagen, onde os membros da comissão tinham acesso a quase todas as instâncias administrativas da empresa, desde o contato direto com as chefias até a reunião da diretoria plena da empresa. O acesso às informações não implica em compartilhar decisões, pois na Volkswagen/Anchieta a gerência detém o monopólio da decisão em qualquer nível.

Castro (1987) avalia que “a situação dos representantes da comissão da Volkswagen é mais vantajosa, pois a reclamação desenvolve-se em um foro hierarquicamente mais elevado” (idem:157). Discordamos dessa avaliação feita por Castro, pois, em nosso entendimento, a vantagem da comissão na Volkswagen sobre a comissão na Ford não se resume aos níveis hierárquicos, aos quais os representantes dos trabalhadores têm acesso. Ao garantir que as reclamações não “passem por cima” do supervisor, a Ford/Taboão está reafirmando a hierarquia formalizada e criada pela empresa. A Volkswagen/Anchieta, por sua vez, ao aceitar formalmente a participação da comissão de fábrica em quase todas as instâncias hierárquicas, está reconhecendo a legitimidade da representação política dos trabalhadores.

As duas comissões estavam garantidas por acordos coletivos de trabalho, firmados com o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema. A comissão de representantes da Volkswagen nunca foi cassada, enquanto que a comissão de fábrica da Ford foi destituída em 1986.

É, justamente, por conta dessa experiência diferenciada no que diz respeito à solução de problemas no cotidiano de trabalho, que os trabalhadores, de acordo com o vínculo empregatício, vivenciam de forma heterogênea o processo de reestruturação produtiva na Autolatina. Os trabalhadores da Ford, por estarem acostumados com um grau maior de informalidade na solução dos seus problemas na fábrica, acreditam que o formalismo da Volkswagen “é mais ditatorial (...)”.¹⁸

18. Entrevista realizada em 10/8/95, com membro da comissão de fábrica da Ford.

Ao passo que os trabalhadores da Volkswagen por terem uma prática mais institucionalizada de solução dos conflitos fabris, não enxergaram com bons olhos a informalidade americana que permitia que os supervisores “falassem uma coisa até a parede, passou da parede já não é mais”.¹⁹

A cultura organizacional estabeleceria, portanto, uma unidade entre ação e representação, entre a prática e o discurso sobre essa prática sindical. Duas questões ligadas à cultura organizacional adquirem importância neste estudo. A primeira questão refere-se à formação de uma cultura organizacional de empresa que carrega consigo as tradições herdadas (de que fala Thompson) da sociedade que a formou (características do “americano” ou do “alemão”). A segunda, não se trata de responder a um problema metafísico, se o estilo alemão é mais ou menos autoritário do que o estilo americano. Importa perceber como em um dado momento, os trabalhadores da Ford percebem o estilo alemão como autoritário, enquanto os trabalhadores da Volkswagen percebem o estilo americano como autoritário.

Nesse sentido, cultura não se esgota em “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, distribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury, 1989:5), mas pressupõe conflitos e confrontos. Uma cultura organizacional forma-se justamente, na luta dos trabalhadores contra a Ford ou a Volkswagen. Nesse processo, existem pontos de resistência aos ideais, idéias, valores, visões de mundo e práticas sociais que formam o universo simbólico de uma determinada cultura organizacional. Surgem também pontos de aceitação que, além desses aspectos, dizem respeito ao conjunto de tradições herdadas que são recriadas. Por isso, a cultura “estabelece a unidade fundamental entre ação e representação, fundante de todo comportamento humano e presente nas manifestações políticas e lutas sociais” (Blass, 1996:74).

Dessa perspectiva, cultura organizacional e cultura não são entendidas como produto, mas resultantes de um “processo permanente de reorganização das representações na prática social, representações essas que são simultaneamente condição e produto dessa prática” (Durham, 1977). Logo, a cultura organizacional de uma dada empresa traz em seu bojo as características da sociedade na qual foi gestada, revelando a sua própria história.

19. Entrevista com trabalhador da comissão de fábrica da Volkswagen.

As comissões de fábrica na Ford e na Volkswagen possuem perfis distintos, cuja singularidade relaciona-se intimamente com a história e as tradições de luta de cada um desses coletivos de trabalhadores. As duas comissões foram gestadas no processo de eclosão do novo sindicalismo no final dos anos 70 e nas greves dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo entre 1978 e 1981. As suas lutas foram travadas contra duas empresas separadas, que respondiam de forma diferenciada às reivindicações dos trabalhadores. Tendo em vista a heterogeneidade das suas experiências, torna-se quase impossível referir-se à atuação e às falas dos trabalhadores, desconsiderando com quem se confrontaram e lutaram. A Ford e a Volkswagen, além disso, quando se instalaram no Brasil, tiveram a sua história forjada de forma entrecruzada com a história do sistema de relações industriais dos seus respectivos países de origem.

As comissões de fábrica da Ford/Taboão e da Volkswagen/Anchieta buscaram a melhoria nas condições de trabalho e a manutenção do emprego, durante a Autolatina, apesar da sua heterogeneidade que reside nas diferentes tradições de luta e nas práticas de atuação no local de trabalho. Esta heterogeneidade condicionaria as práticas desenvolvidas pelas comissões na Ford e na Volkswagen e os discursos formulados sobre a experiência da Autolatina.

Mesma trajetória e práticas heterogêneas

As comissões da Ford/Taboão e da Volkswagen/Anchieta fazem a mesma avaliação quanto aos efeitos da formação da Autolatina no nível de emprego.²⁰ A associação entre Autolatina e desemprego continua muito forte entre os trabalhadores, mesmo após a dissolução da *holding*. A atuação da Autolatina coincide com a segunda fase do processo de reestruturação produtiva no Brasil, o que implica na redução do nível de emprego, conforme demonstramos. Por isso, o discurso do desemprego associado à Autolatina segue um movimento duplo. De um lado, somente nos primeiros nove meses de 1987 a Autolatina demitiu 10.203 trabalhadores, fato que deixou gravado, na memória dos trabalhadores, o efeito devastador do casamento da Volkswagen com a Ford sobre o emprego de milhares de metalúrgicos. De outro lado, as duas comissões de fábrica tinham experiências com inovações organizacionais, anteriores à formação da Autolatina, que tiveram um impacto negativo sobre o nível de emprego.²¹

O processo de reestruturação produtiva levado a cabo pela *holding* é visto pelos trabalhadores como gerador de desemprego

20. Entrevista com trabalhador da comissão de fábrica da Volkswagen.

21. Por exemplo os CCQs durante a primeira fase da reestruturação produtiva no Brasil.

e responsável pela intensificação do trabalho. Então, a experiência da Autolatina confunde-se com a vivência dos efeitos das mudanças na gestão do trabalho e da produção. Explica um entrevistado na Ford “Na implantação desse processo produtivo que ela (Autolatina) fez (...) os trabalhadores saíram mais prejudicados no processo produtivo. Porque antes, aqui (na Ford/Taboão) fazia-se 650 carros por dia, hoje está se fazendo 950 carros com o mesmo número de trabalhadores”.²² E o da Volkswagen, “Mudou a estrutura da fábrica, ela enxugou. A estrutura dela estava superenxuta quando era Autolatina, (...)”.²³

Os trabalhadores manifestam-se menos críticos ao processo de reestruturação produtiva desde que apresente duas características: seja negociado com a comissão de fábrica e possibilite uma melhoria nas condições de trabalho. Essa posição das comissões de fábrica ficou evidente em relação à introdução do *Programa de melhoria contínua* (PMC). No início, o PMC deveria melhorar a qualidade dos produtos dos fornecedores, depois passou a ser utilizado internamente pela Volkswagen/Anchieta e pela Ford/Taboão com o objetivo de aproveitar melhor a relação espaço/tempo no processo produtivo. Esse programa funciona, segundo um entrevistado da Volkswagen, da seguinte maneira: “Tem uma linha com cem trabalhadores. Então para melhorar o sistema de trabalho ali, tira-se meia dúzia de companheiros que fazem um estudo sobre o trabalho: como melhorar aquele tipo de trabalho, se trabalhar diferente, os seis companheiros fazem um estudo da linha todinha e depois um seminário. Chama-se “Processo de melhoria contínua”, porque vai juntando o trabalho para melhorar o processo”.²⁴

O PMC é uma proposta de gestão participativa que busca um maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa, mas estes adotaram uma posição prudente, que se revela no seguinte depoimento: “No PMC colocado nos pará-choques, houve a melhoria nas condições de trabalho e melhoria da carga produtiva para a empresa também, sem mexer na mão de obra. Nós não somos contrários só que sempre tem que ficar meio alerta. De repente, eles fazem uma coisa boa aqui, mas bota a turma na rua, lá na frente. A gente não se ilude, tem que acompanhar diariamente, processo por processo”.²⁵

Essa avaliação decorre de uma experiência anterior com um outro programa de gestão participativa, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). As tentativas de organizar CCQs na indústria automobilística, difundiram-se em fins da década de 70, como uma

22. Entrevista realizada em 24/4/95.

23. Entrevista realizada em 3/3/95.

24. Entrevista realizada na sala da comissão de fábrica da Volkswagen/Anchieta, em 3/5/95.

25. Entrevista realizada na sala da comissão de fábrica da Volkswagen/Anchieta, em 3/5/95.

tentativa patronal de contrapor-se ao controle dos trabalhadores sobre a organização do processo produtivo. Por isso, essa iniciativa gera uma verdadeira guerra entre comissão de fábrica e CCQ pelo controle do processo produtivo (Carvalho, 1987). Explica um trabalhador da Volkswagen "no caso do CCQ, ele entrou na fábrica arrasando. Era moda. Quando eliminaram o setor de galvanização de peças, a coisa começou: partiram para eliminar a inspeção, os inspetores, que eram os principais líderes do CCQ, começaram a ficar com medo de perder o emprego (...) porque cada proposta que eles davam, diminuía 10 ou 12 postos de trabalho. Aí eles começaram a ficar pensando mais".²⁶

A Autolatina, quando implanta o PMC, promove antes um trabalho de convencimento da comissão de fábrica, tentando demonstrar que o PMC é diferente do CCQ. Conta um entrevistado que a Autolatina começa a "chamar o trabalhador, mas ele começa a desconfiar e fala: 'a comissão não participa, a comissão tal'(...)".²⁷

No decorrer do processo de implantação do PMC, a julgar pelos depoimentos de dois trabalhadores da comissão de fábrica da Volkswagen, a empresa obteve um certo apoio junto aos trabalhadores. Pode-se entender essa atitude, relacionando-a com a oportunidade aberta por esse programa no sentido dos trabalhadores desenvolverem sua inventividade e criatividade, sem atingir o nível de emprego. Declara um trabalhador: "o PMC ao quadrado é diferente. É mais naquele sentido de pegar o trabalho informal, ou a capacidade do trabalhador de mudar as coisas".²⁸

E ainda outro "o PMC ao quadrado tem uma diferença do CCQ, justamente naquilo de se reduzir posto de trabalho. No PMC não tem isso, tem muito mais a visão de melhorar as condições nos postos de trabalho. Então, reduz os custos em outras operações, mas não é a idéia dele reduzir postos de trabalho, pelo menos o que deu para a gente observar".²⁹

A posição, de certo modo, favorável à introdução do PMC na Volkswagen, não significa convergência de concepções sobre o sentido da participação do ponto de vista da empresa e dos trabalhadores. As diferenças entre a visão empresarial sobre trabalho participativo e a dos trabalhadores permanecem. Para estes, o trabalho participativo implicaria em "deixar solto e o próprio trabalhador comum participar, dar opinião. No PMC, eles falam que tem a participação de todos, mas está sendo escolhido os peixinhos, está sendo escolhido aquele cara que fala mais, aquele cara que é mais puxa saco, dá mais palpite".³⁰

26. Idem.

27. Entrevista realizada em 3/5/95.

28. Entrevista realizada em 3/5/95.

29. Entrevista realizada em 3/5/95.

30. Entrevista realizada na sala da comissão de fábrica da Volkswagen/Anchieta, em 3/5/95

A singularidade da atuação das comissões de fábrica da Ford/Taboão e da Volkswagen/Anchieta é a relação que elas mantêm com o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, que lhes permite unir a luta cotidiana no chão de fábrica às questões mais abrangentes dos trabalhadores e da sociedade em geral.

As informações e os dados coletados por este estudo problematizam uma idéia bastante difundida, no imaginário político dos metalúrgicos da região do ABC paulista, segundo o qual, a comissão de fábrica da Ford/Taboão seria mais combativa do que a comissão de fábrica da Volkswagen/Anchieta. Nessa análise deve-se considerar dois aspectos. Em primeiro lugar, este imaginário funda-se na premissa de que na Ford/Taboão a organização dos trabalhadores foi uma conquista do sindicato e dos trabalhadores, enquanto na Volkswagen/Anchieta foi uma dádiva da empresa para ver-se livre do sindicato. No entanto, os trabalhadores da Volkswagen apropriaram e reapropriaram-se da comissão de representantes proposta pela empresa, transformando-a, desde 1982, numa autêntica comissão de fábrica.

Em segundo lugar, as comissões de fábricas apresentam práticas heterogêneas durante a Autolatina que devem ser entendidas no sistema de relações industriais herdados dos seus respectivos países de origem. Nesse sentido, a atuação da comissão de fábrica na Ford/Taboão tem maior ligação com questões salariais, de garantia da atividade sindical e respeito às atribuições da comissão. A comissão de fábrica da Volkswagen/Anchieta, por sua vez, revelou uma grande capacidade de mobilização em torno de temas ligados ao cotidiano do trabalho e ao processo de reestruturação produtiva.

As duas comissões de fábrica demonstraram muita combatividade durante a Autolatina. Cada uma das comissões mobilizou-se em torno de diferentes temas, mas a sua força política estaria justamente, nessa capacidade de responder às questões específicas colocadas pelas experiências singulares de cada coletivo de trabalhadores, durante a vigência da Autolatina.

Comissões de fábrica e reestruturação negociada

As comissões de fábrica são mecanismos de representação direta dos trabalhadores no local de trabalho. Silva (1985) considera que elas são uma forma democrática de representação, uma vez que os seus representantes são eleitos diretamente pelos próprios trabalhadores da fábrica e são mais facilmente controlados na sua atuação dada a proximidade entre representantes e representados.

31. Chauí, lembra que a palavra "ambigüidade" não goza de boa reputação. Geralmente associada à incerteza, indeterminação, duplicidade. "Sugere o que é pouco rigoroso, do ponto de vista técnico, e pouco digno de confiança no plano moral" (Chauí, 1987:121). Porém, o sentido que atribuímos à ambigüidade da comissão de fábrica, é o mesmo que Chauí atribui à ambigüidade da cultura popular. Diz a autora: "Ambigüidade não é falha, defeito, carência de um sentido que seria rigoroso se fosse unívoco. Ambigüidade é a forma de existência dos objetos da percepção e da cultura sendo, elas também, ambíguas, constituídas não de elementos ou de partes separáveis, mas de dimensões simultâneas..." (p.123).

32. Entrevista realizada em 3/5/95.

Entretanto, esta é apenas uma das faces da comissão de fábrica. Afinal, ela é um órgão de representação dos trabalhadores dotado de certa autonomia, mas que não pode ser pensado fora de um contexto mais amplo que incluiria sindicato, empresa, Estado e padrão tecnológico e organizacional. Como demonstra Rodrigues para os trabalhadores ela representa a forma institucionalizada de fazer fluir suas reivindicações, ao mesmo tempo que diminui o poder gerencial e aumenta o dos trabalhadores; para os empregadores ela significa a possibilidade de antecipação e controle dos conflitos no cotidiano da produção (Rodrigues, 1990:19).

A comissão de fábrica é um contrapoder à hierarquia patronal e, ao mesmo tempo, ela é um importante ponto de contato e negociação com o patronato. É possível afirmar que, quando estão negociando, dialogando, os trabalhadores estão travando uma luta cotidiana contra a organização capitalista do trabalho. Mesmo do ponto de vista da resistência, uma comissão de fábrica não oferece simplesmente uma resistência contestadora, pois a institucionalização da representação no local de trabalho pressupõe a negociação com a empresa e o reconhecimento explícito da direção da empresa como interlocutora legítima para as demandas trabalhistas.

A comissão de fábrica na Volkswagen e a comissão de fábrica na Ford tornaram possível, aos trabalhadores, lutar por melhores condições de trabalho, melhores salários, redução do autoritarismo das chefias, redução da jornada de trabalho, etc. De um lado, as comissões de fábrica aumentam o potencial de luta dos trabalhadores na Ford/Taboão e na Volkswagen/Anchieta, por outro, as comissões institucionalizam conflitos, permitindo a introdução negociada da reestruturação produtiva como, por exemplo, a introdução do PMC.

Os trabalhadores da Ford/Taboão e da Volkswagen/Anchieta são uma exceção, pela capacidade que demonstram em influenciar, mesmo que de forma limitada, os rumos da reestruturação produtiva. As ações das comissões de fábrica em busca de uma modernização ou reestruturação negociada, como dizem alguns entrevistados, dos métodos de produção, apresentam uma certa ambigüidade,³¹ presente no depoimento de um dos coordenadores da comissão de fábrica da Volkswagen, ao afirmar que a empresa "não consegue implantar nada sem ter, não vou dizer concordância, mas pelo menos não ter a discordância da comissão. Qualquer coisa que a comissão discordar, ela não consegue implantar. Então, hoje o que nós temos é esse diálogo. Por parte da empresa é um custo, por parte nossa é uma responsabilidade a mais".³²

A Volkswagen preferiria não precisar negociar a reestruturação produtiva com os trabalhadores. Essa posição ficou evidente na implementação do PMC. Naquela ocasião, a empresa chamou a comissão para negociar apenas quando percebeu que, sem o aval dos representantes dos trabalhadores o programa de gestão participativa não seria implementado. A empresa mudou sua postura frente as comissões de fábrica, mas as comissões também tiveram que mudar, explica um trabalhador da Ford: "(...) nós aprendemos que tínhamos que ver o lado certo e o lado errado. Ouvir os dois lados, tanto o lado da empresa, quanto o lado do trabalhador..."³³

Do ponto de vista dos trabalhadores, o poder de negociar a introdução das mudanças implica em contrapartidas, conforme explica um membro da comissão de fábrica da Volkswagen, "(...) esse poder que nós (comissão de fábrica) estamos tendo na fábrica, não pode ser um poder de irresponsabilidade de brincar com coisas sérias. Por que nós temos que discutir jornada, discutir saúde, discutir uma série de coisas mas, por outro lado, você tem que pensar assim, se colocando como a empresa vê as coisas. Por que a empresa também tem que produzir, tem que ter qualidade, uma série de coisas a gente também tem que obedecer um pouco."³⁴

O poder das comissões de fábrica na Ford/Taboão e na Volkswagen/Anchieta de interferir no processo de reestruturação produtiva está respaldado, portanto, no princípio da responsabilidade onde a luta por melhores condições de trabalho aparece associada à preocupação com a manutenção do emprego e a viabilidade econômica da empresa. Nesse ponto, aparece a ambigüidade das práticas da comissão de fábrica, ao se constituir no embate de diferentes papéis, que lhes são atribuídos por trabalhadores e empresários. Para os trabalhadores, ela seria a confirmação de um processo de resistência, cotidiano e silencioso, do operário em relação à organização capitalista do trabalho. Do ponto de vista da empresa, apresenta-se como instrumento de maximização da força de trabalho pois permite antecipar conflitos e dar maior legitimidade às relações de trabalho. A comissão de fábrica constitui-se no embate dessas duas posições e, ao mesmo tempo, assume a resistência do trabalhador, incorpora e reelabora questões e preocupações que seriam típicas do patronato como qualidade, produtividade, competitividade, viabilização econômica etc.

Recriando velhos desafios

A manutenção do emprego não mais aparece, no discurso sindical como uma questão individual e aparece cada vez mais

33. Entrevista realizada por Leila Blass e Iram J. Rodrigues, em 22/8/95.

34. Entrevista realizada em 3/5/95.

ligada à viabilização econômica da empresa. Trazendo essa questão para a sociedade brasileira que possui um precário sistema de seguridade social, o estar empregado ganharia outras dimensões para os trabalhadores. Acreditamos ser esta a principal razão da incorporação ao discurso sindical de palavras como qualidade e produtividade, que antes expressavam preocupações exclusivamente empresariais. Todavia, um signo comporta vários significados e importa destacar que as noções como, por exemplo, de competitividade, qualidade e produtividade. Podem ser resignificadas conforme quem se apropria e com quais objetivos. Essas noções mudam de sinal, colocando em xeque o próprio discurso empresarial, que através de seus programas de qualidade e dos discursos sobre novas formas de gestão do trabalho tenta apresentar a fábrica como um universo fechado em si, desconectada com os problemas, por exemplo, do desemprego, cidadania, transporte, violência etc.

A capacidade das comissões de fábrica na Ford e na Volkswagen continuarem negociando a reestruturação produtiva após a dissolução da Autolatina depende de questões que extrapolam os muros das fábricas. É necessário articular os problemas no chão de fábrica aos temas mais abrangentes, supostamente de interesse de toda a sociedade. Face a essa realidade, a Primeira Noite de Vigília Contra a Recessão e o Desemprego, em 13 de dezembro de 1991, foi um importante passo nessa direção. Como observa Blass (1996:64), a "Noite de Vigília exemplifica a busca de outras formas de manifestação política por parte dos metalúrgicos de São Bernardo, que lhes permita 'falar para a sociedade'".

A participação dos metalúrgicos de São Bernardo na Câmara Setorial do Complexo Automotivo é outro exemplo dessa prática sindical. Conforme aponta Blass (1996:78), a entrada dos sindicalistas de São Bernardo no acordo da Câmara Setorial do Complexo Automotivo introduz novos temas no debate como, por exemplo, jornada de trabalho, "nível de emprego, reajustes salariais, produtividade e padrão tecnológico da indústria automotiva brasileira".

Essa postura sindical mais propositiva não abre mão das greves, apesar de redimensionar sua importância. Assim, os metalúrgicos de São Bernardo realizaram uma greve que durou do dia 12 ao dia 18 de setembro de 1993, exigindo o cumprimento de uma cláusula da Câmara Setorial do Complexo Automotivo.

O potencial dessa estratégia sindical de articular comissão de fábrica e sindicato em busca de uma reestruturação negociada,

fica evidente na reestruturação de cargos e salários, que ocorreu na Autolatina a partir de uma série de paralisações na Ford/Taboão e na Volkswagen/Anchieta. Sem essa articulação da comissão de fábrica com o sindicato, aquilo que constitui a maior virtude da organização dos trabalhadores no local de trabalho — lidar com as questões do cotidiano da luta dos trabalhadores — poderá tornar-se a sua maior fraqueza.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Paulo Jorge Marques. (1994). *Crise e mudança em Portugal — dilemas sindicais face a inovação tecnológica e organizacional (1980-1993)*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, mimeo.
- ANTUNES, Ricardo & NOGUEIRA, Arnaldo. (1981). *O que é comissão de fábrica?* São Paulo, Brasiliense.
- BARRETO, Carlos Osmar. (1989). "Cultura organizacional e instrumentalização do poder" In: Fleury e Fischer (org.) *Cultura e poder nas organizações São Paulo*, Atlas.
- BEYNON, Huw. (1995). *Trabalhando para Ford: trabalhadores e sindicalistas na indústria automobilística*. Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra.
- _____ (1995). "A destruição da classe operária inglesa?" *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n. 27, ano 10, fevereiro.
- BLASS, Leila da Silva. (1995). "A Vaca Brava na trajetória recente das lutas dos metalúrgicos de São Bernardo". XIX Encontro Anual da Anpocs, mimeo.
- _____ (1996). "Os metalúrgicos de São Bernardo na virada da história: da greve Vaca Brava em 1985 à Noite de Vigília contra a recessão em dezembro de 1991". Relatório final de pesquisa enviado ao Cepe, julho, mimeo.
- _____ (1992). *Estamos em greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários*, 1985. São Paulo, Hucitec.
- BRAVERMAN, Harry. (1981). *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Terceira edição, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- BRESCIANI, Luis Paulo. (1991). *Tecnologia Organização do Trabalho e Ação Sindical: da Resistência à Contratação*. Tese de mestrado, Escola Politécnica / USP.
- BURAWOY, M. (1990). "A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n.13, Junho.
- CARVALHO, Ruy Quadros. (1987). *Tecnologia e trabalho industrial: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística*. São Paulo, L&PM.
- CASTRO, Nadya Araújo. (1995). "Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro" Castro (org.). *A Máquina e o Equilibrista: Inovações na Indústria Brasileira*. São Paulo, Paz e Terra.
- CHAUÍ, Marilena. (1987). *Conformismo e Resistência: Aspectos da Cultura Popular no Brasil*. São Paulo, Brasiliense.
- CORIAT, Benjamin. (1988). "Automação programável: Novas formas e conceitos de organização da produção". In: Hubert Schimitz e Ruy de Quadros Carvalho (org.). *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*. São Paulo, Hucitec.

- CORIAT, Benjamin. (1994). *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro, Editora da UFRJ/Revan.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. (1977). "A Dinâmica Cultural na Sociedade Moderna". *Ensaio de Opinião*, 4.
- FLEURY, Afonso. (1983). "Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas". In Fleury, A. e VARGAS, N. (org.) *Organização do trabalho*. São Paulo, Atlas.
- _____ (1993). "Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparações entre o modelo japonês e o brasileiro." In: Hirata, H. (org.) , *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo, Edusp.
- GUIMARÃES, I. G. R. (1994). "Câmaras Setoriais: histórico, constituição e perspectivas". *São Paulo em Perspectiva*, 8 (3).
- HIRATA, Helena. (1983). "Recursos japoneses, realidade brasileira". *Novos Estudos Cebrap*. 2, São Paulo.
- _____ (1991). *Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro*, S. Paulo, Abet, Abril.
- HUMPHREY, John. (1982). *Fazendo o milagre: controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*. Petrópolis, Ed. Vozes.
- _____ (1992) "Métodos japoneses e operários de produção: evidências a partir da América Latina", *Cadernos de sociologia*, vol. 4, 4, UFRGS.
- KECK, Margaret E. (1988). "O 'novo sindicalismo' na transição brasileira". In: Stepan, Alfred (org.) *Democratizando o Brasil*. São Paulo, Paz e Terra.
- LEITE, Marcia de Paula. (1994). *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. Ed. Scritta, São Paulo.
- _____ (1994 b). "Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra". In: Mattoso, Jorge E. L. et al. (org.) *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo, Cesis / Scritta / MTB.
- LOJKINE, J. (1990). *A classe operária em mutações*. Belo Horizonte, Oficina de Livros.
- MAGAUD, J. e SUGITA, K. (1993). "A propósito de uma comparação franco-japonesa: o retorno das redes". In: Hirata, H (org.) *Sobre o "modelo" japonês*, São Paulo, Edusp.
- MANGABEIRA, Wilma. (1993). *Dilemas do novo sindicalismo: democracia política em Volta Redonda*. Rio de Janeiro. Relumé Dumará: Anpocs
- MARGLIN, Stephen. (1980). "Origem e funções do parcelamento de tarefas (para que servem os padrões)". In: Gorz, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes.
- MARONI, Amnérís. (1982). *A estratégia da recusa*. São Paulo, Brasiliense.
- MARX, Karl. (1983). *O Capital*. caps. V, XLVIII. São Paulo, Abril Cultural.
- MONTES, Maria Lucia. "O poder e a cultura: novos temas, velhas reflexões". *Discurso* 15.
- NEVES, Magda de Almeida. (1994). *Trabalho e cidadania: as trabalhadoras de contagem*, Petrópolis, RJ: Vozes.
- PEDREIRA, Valdemar. S (1994) *Comissões de fábrica: um claro enigma*. Tese de doutorado — Ciências Sociais, PUC de São Paulo, mimeo.
- RODRIGUES, Iram Jácome. (1990). *Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria*. São Paulo, Cortez/Fase.

- RODRIGUES, Iram Jácome .(1991). "*Sindicalismo e comissões de empresa*". São Paulo, Forma e Conteúdo, Setembro /91, n. 4.
- SADER, Eder. (1988). "Quando novos personagens entraram em cena". *Experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo (1970 — 80)*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- SALERNO, Mario Sergio. (1985). "Produção, trabalho e participação; CCQ e *kan-ban* numa nova imigração japonesa". in Fleury e Fischer (org.) *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas.
- SALERNO, Mario Sergio .(1995). "A trajetória histórica e as perspectivas de desenvolvimento da Autolatina no Brasil". In: Castro, N. A. (org) *A máquina e o equilibrista*. São Paulo, Paz e Terra.
- SANTOS, Boaventura de Souza. (1994). "Subjetividade, cidadania e emancipação". in *Pela mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade*. Porto , Edições Afrontamento.
- SILVA, Elizabeth Bortolaia. (1991). *Refazendo a fábrica fordista: contrastes da indústria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha*. São Paulo, Hucitec.
- SILVA, Roque Aparecido. (1985). "Comissões de fábrica e autonomia dos trabalhadores". In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (org) *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas.
- SOUZA LOBO, Elizabeth. (1991). "Trabalhadoras e trabalhadores: o dia a dia das representações". In: *A classe operária tem dois sexos*, S. Paulo, Brasiliense.
- THOMPSON, E. P. (1979). *Tradicion, revuelta y consciéncia de classe*. Barcelona, Editorial Critica. pp. 294/318.
- _____ (1987). *A formação da classe operária inglesa*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- WILLIAMS, Raymond. (1979). *Marxismo e literatura*. Rio de Janeiro. Zahar.
- WOOD, Stephen. (1993). "Toyotismo e/ou japonização". In: Hirata, H (org.) Sobre o "modelo" japonês, São Paulo, Edusp.
- ZARIFIAN, Philippe. (1990). "As novas abordagens da produtividade" in: *Gestão da empresa, automação e produtividade. Novos padrões de organização e de relações do trabalho*. Brasília, Ipea.