

OS NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS E SUAS IMPLICAÇÕES SOCIAIS:

Considerações sobre o caso da General Motors
em Gravataí (RS)¹

Sandro Rudit Garcia²

Resumo: O objetivo central deste texto consiste em discutir, sociologicamente, aspectos relativos aos novos pólos automobilísticos no Brasil e suas implicações sociais. Trata-se, mais especificamente, de abordar (a) as características das relações interfirmas nos novos pólos industriais, guiadas pelos conceitos de Condomínio Industrial e de Consórcio Modular, (b) o movimento de reestruturação técnico-organizacional dos fornecedores locais e (c) as mudanças nas relações de trabalho, notadamente nas condições de emprego e nas práticas sindicais. Paralelamente ao exame bibliográfico, serão apresentados resultados obtidos em pesquisa exploratória sobre o caso do novo pólo automobilístico liderado pela *General Motors do Brasil* no município de Gravataí, Região Metropolitana de Porto Alegre.

Palavras-chave: Indústria automobilística; cadeia produtiva; relações de trabalho; sindicatos.

Introdução

A virada para o século XXI marca a transfiguração da indústria automobilística no Brasil. O relativo esgotamento dos mercados consumidores nos países ricos, bem como o amplo

¹ Trabalho elaborado para o XXIV Congresso da Associação Latino-americana de Sociologia, Comissão 10: “Reestructuración Productiva, Trabajo e Dominación Social”, Universidad de San Agustín, Arequipa, Peru, 04-07 de novembro de 2003. O trabalho conta com apoio financeiro do CNPq.

² Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/ UFRGS. Colaborador no Grupo de Pesquisa/CNPq “Trabalho nas sociedades contemporâneas”.

conjunto de incentivos federais, estaduais e municipais, promovido no âmbito do Novo Regime Automotivo de dezembro de 1995, estimularam um novo ciclo de investimento direto estrangeiro (IDE) no país³, materializado na reestruturação de plantas montadoras já existentes, na fusão de empresas de autopeças nacionais e estrangeiras e na instalação de novos pólos automobilísticos, fora da região do ABC Paulista. Os investimentos realizados pelas montadoras no país, no período de 1996 a 1999, totalizaram cerca de 21,320 bilhões de dólares (Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio).

Interessa saber se os novos pólos automobilísticos implicam simples uso das localidades, ou, além disso, oferecem também chances de desenvolvimento, no sentido de estimular transformações dos atores sociais e das instituições locais que os habilitem a operar no âmbito da economia e da sociedade globais e que oportunizem a expansão das suas capacidades e liberdades (SEN, 2000). Ou seja, o tema em questão é atravessado, ainda que não seja desenvolvido diretamente, pelo debate sobre as conseqüências decorrentes de um novo capitalismo (SENNETT, 2003), que se materializa, entre outras formas, no IDE.

Os novos pólos automobilísticos estão, em geral, apoiados em novos arranjos e conceitos organizacionais, tais como os de Condomínio Industrial e de Consórcio Modular. Estes se caracterizam por relações mais integradas e cooperativas das montadoras com poucos fornecedores globais que atuam não apenas em uma única planta, mas em diversas localidades (cadeias produtivas globais), bem como pelo fornecimento de sistemas que compõem o veículo (suspensão, painel, câmbio, entre outros) em lugar de peças isoladas. Neste caso, são facilitados os ajustes entre montadoras e fornecedores globais de

³ O primeiro ciclo de investimento direto estrangeiro no setor ocorreu na década de 50, estimulado pelo programa desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek, quando foram instaladas as primeiras grandes montadoras de veículos de passeio, na Grande São Paulo.

projetos e pesquisas comuns, de tecnologias, de métodos organizacionais e mesmo de relações de trabalho.

Em cada região, as cadeias produtivas globais valem-se de uma divisão do trabalho com empresas locais, tendo em vista obter vantagens competitivas a partir das competências específicas do lugar (ABREU e RAMALHO, 2000). Tal associação está a impor a reestruturação também do setor de autopeças nacional, traduzida em parte na concentração e na desnacionalização de capital. Por um lado, os novos arranjos entre montadoras e fornecedores globais têm implicado a ampliação do capital estrangeiro no setor, mediante a importação de peças e de partes produzidas pelos fornecedores nos países de origem (*global sourcing*) e a abertura de filiais pelos fornecedores globais (*follow sourcing*), além de, em certos casos, reduzir investimentos e pessoal voltados para projetos e pesquisas nos países em desenvolvimento. Por outro lado, o Novo Regime Automotivo favoreceu fusões e aquisições de empresas nacionais pelo capital estrangeiro. Desse modo, as empresas nacionais têm sido integradas aos novos complexos industriais no segundo e no terceiro níveis de fornecimento, bem como enfrentado exigências de competitividade em âmbito internacional. Tratam-se, pois, de profundas transformações na estrutura produtiva do setor, particularmente nas relações das empresas globais e locais com as instituições sociais e políticas locais (governos, parlamentos, sindicatos, associações empresariais, centros de pesquisa, ONGs, entre outras) e nas modalidades de relações interfirmas, cujas repercussões nas localidades e nas relações de trabalho estão em aberto.

Essa nova realidade pode ser apreendida de forma exemplar mediante o exame do caso da unidade montadora recentemente instalada pela *General Motors do Brasil* (GMB) no município de Gravataí (RS). O Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG), liderado pela GMB, iniciou a operação no mês de julho de 2000. Ele apresenta níveis de fornecimento: no primeiro, estão os fornecedores de sistemas (“sistemistas”), localizadas no Condomínio Industrial e parceiras globais da

montadora; no segundo e no terceiro níveis, estão firmas subcontratadas pela GMB e pelas sistemistas, já instaladas na região (empresas locais) e fora dela. A indústria de autopeças, no Estado, que agrega sobretudo empresas de pequeno e de médio portes, experimenta um novo momento: precisa reestruturar-se para atender às exigências de nível global de competitividade e de escala de produção do novo pólo automobilístico, porquanto muitas delas atuavam somente no mercado de reposição de peças, com menores exigências de qualidade, quantidade e custos. Como proceder-se-á tal reestruturação? Qual a origem dos recursos (capital, informação, tecnologia, conhecimento)? Qual o papel da GMB e das instituições locais neste processo?

Há expectativas de mudanças também nas relações de trabalho em face da instalação do novo pólo industrial. A pergunta que se faz: a reestruturação dos fornecedores de segundo e de terceiro níveis - as empresas locais - implicará a elevação dos níveis salariais, a melhoria dos benefícios sociais e a estabilidade no emprego, considerando-se as exigências de redução de custos impostas pelas montadoras e suas sistemistas? Os sindicatos enfrentam também uma nova realidade: negociar com diversos atores empresariais (empresas locais e empresas globais, com diferentes práticas gerenciais) e representar uma categoria fragmentada em múltiplas empresas, malgrado pertencerem ao mesmo complexo industrial.

O objetivo central deste texto consiste em discutir, sociologicamente, aspectos relativos aos *novos pólos automobilísticos no Brasil e suas implicações sociais*, especialmente no que se refere à reestruturação das empresas locais, às mudanças nas condições de emprego e às alterações nas práticas sindicais. Paralelamente à discussão bibliográfica, são apresentados resultados ainda preliminares de pesquisa no novo pólo automobilístico de Gravataí (RS), liderado por uma unidade montadora da *General Motors do Brasil* (GMB).

O texto está organizado em três seções, além desta introdução: na primeira, apresentam-se aspectos da literatura que trata sobre os novos pólos automobilísticos, destacando-se as

suas implicações em termos de reestruturação ou de capacitação das empresas locais e de transformações nos sindicatos locais, expostos a uma nova realidade: negociar com corporações internacionais e representar uma base de trabalhadores mais ampla e diversificada; na segunda, são apresentados resultados preliminares de pesquisa no caso do Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG) e suas repercussões para as empresas locais e para os sindicatos; por fim, com base na discussão precedente são apresentadas as considerações finais da análise, apontando-se algumas das questões ainda em aberto pela nova realidade do setor.

Os Novos Pólos Automobilísticos

Os estudos sobre os novos pólos automobilísticos no Brasil estão a revelar novas questões de investigação. Trata-se de uma verdadeira renovação do debate no âmbito dos estudos do trabalho. Poder-se-ia afirmar que este debate desenvolve-se, grosso modo, em torno de três eixos temáticos: a) razões e condições da instalação das novas unidades industriais; b) novos conceitos aplicados à organização e à gestão das plantas e suas implicações para os trabalhadores, em termos dos requisitos de qualificação/ competências, das condições de trabalho, da subjetividade do trabalho, entre outras; e c) repercussões dos novos investimentos na reestruturação dos fornecedores locais e nas relações de trabalho.

É no domínio deste terceiro eixo temático que se propõem três questões para debate e análise que guiarão a reflexão sobre a experiência de Gravataí, quais sejam: a) que características apresentam e que fatores condicionam as modalidades de relações interfirmas nos novos complexos automobilísticos? b) que tipos de mudanças ocorrem e que fatores condicionam a reestruturação tecnológica e organizacional nas empresas locais? c) que tipos de mudanças ocorrem e que fatores condicionam a mudança nas relações de

trabalho nas empresas locais?

Novas tramas produtivas e relações interfirmas

Como já argumentado, está em curso, no Brasil, um novo ciclo de investimentos diretos externos das montadoras e de seus fornecedores globais (cadeias produtivas globais)⁴, cujas plantas industriais apóiam-se em novos conceitos organizacionais (Condomínio Industrial, Consórcio Modular) que instituem mudanças nas relações interfirmas, tanto entre montadoras e fornecedores globais, como entre estes e as empresas locais. Cabe, pois, investigar as modalidades de relações interfirmas no âmbito desses novos conceitos organizacionais estabelecidos pelas cadeias/ redes produtivas globais. Trata-se de examinar a natureza das relações interempresas no domínio da cadeia produtiva global (montadora e fornecedores diretos) e entre esta e as empresas locais.

A subcontratação de empresas não é uma novidade na indústria automobilística. O setor, mesmo no apogeu da produção de tipo fordista, contratava empresas para a prestação de serviços e para o fornecimento de peças (ADDIS, 1997). No entanto, nos países centrais a partir dos anos 70 e no Brasil a partir dos anos 80, o processo de reestruturação implicou a externalização da produção de partes estratégicas do automóvel, através da contratação de múltiplos fornecedores. Mais recentemente, as montadoras passaram a comprar *kits* montados e não mais peças isoladas do automóvel, reduzindo o número de fornecedores diretos. Neste sentido, as plantas industriais dos novos pólos automobilísticos (montadoras e sistemistas ou fornecedores globais) têm inovado em termos das tramas produtivas que se estabelecem apoiadas em novas formas de relações interfirmas, baseadas nos princípios da *lean production* e nas características

⁴ Entre as novas plantas, estão a General Motors e a Navistar, no Rio Grande do Sul; a Renault, a VW-Audi e a Chrysler, no Paraná; a Daimler-Benz e a Iveco, em Minas Gerais; a PSA – Peugeot e a Volkswagen, no Rio de Janeiro; e a Ford, na Bahia.

locais, tendo em vista a busca de eficiência. Para Zawislak e Mello (2002), as novas tramas produtivas do setor apóiam-se na produção de carros mundiais, na utilização de tecnologias mundiais, em mercados locais, na produção local, porém desenvolvida com base em referências globais (*global sourcing*, *follow sourcing*, condomínios industriais, consórcio modular, desverticalização da produção, parcerias tecnológicas e produtivas ao longo da cadeia, desenvolvimento simultâneo de produto e processo, utilização de sistemas e ferramentas de qualidade e logística integrada).

Os conceitos de Consórcio Modular e de Condomínio Industrial revelariam uma forte tendência ao estabelecimento de novas modalidades de relações entre as montadoras e os seus fornecedores, na medida em que integram os fornecedores de primeira linha à montagem final dos veículos (SALERNO, 1997). No Consórcio Modular, os fornecedores principais localizam-se no mesmo prédio da montadora e realizam diferentes etapas do processo de fabricação (RAMALHO e SANTANA, 2002; SALERNO, 1997). No Condomínio Industrial, os principais fornecedores de uma montadora localizam-se no mesmo terreno em que está instalada a planta da montadora (ZAWISLAK e MELLO, 2002). Para pertencer a esses arranjos, as empresas devem preencher certos requisitos: saúde financeira, certificação de qualidade, competência para parcerias, integração eletrônica, padrões internacionais de qualidade, custos e quantidades, flexibilidade de fornecimento, mão-de-obra qualificável (ARBIX, 2002; ZAWISLAK e MELLO, 2002). *As relações estabelecidas entre montadora e fornecedores de primeira linha (quase todas corporações globais) seriam baseadas em uma nova repartição de investimentos, custos, responsabilidades e, especialmente, riscos, distanciando-se das relações de exterioridade que marcam as terceirizações* (ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997, p.454).

Desse modo, os novos pólos industriais (montadoras e sistemistas), apoiados em novos conceitos organizacionais, obteriam diversas vantagens competitivas: redução do

investimento necessário, pois envolvem recursos do Estado, sem que este possua controle das operações, e transferência de riscos e de responsabilidades para os fornecedores; elevação da produtividade, pois há a transformação dos tempos sequenciais da linha de produção em tempos paralelos na produção dos sistemas/ *kits* fora da linha de montagem; e redução de custos na produção, pois há isenção fiscal oferecida pelos governos e pagamento de menores salários do que nas zonas tradicionais (ARBIX, 2000; SALERNO, 1997).

No entanto, a tendência à cooperação, que marcaria as relações entre a montadora e os fornecedores de primeiro nível, não se reproduziria aos fornecedores de segundo nível, em geral empresas situadas nas próprias localidades, estabelecendo diferentes níveis de tecnologia e de relações de trabalho ao longo do complexo industrial (SALERNO, 1997; RAMALHO e SANTANA, 2002). Abramo e Leite (1998), analisando a região do ABC Paulista, constatam que, na mesma cadeia produtiva, a montadora poderia estabelecer relações qualitativamente distintas com os seus fornecedores, quanto maiores o valor agregado, a complexidade tecnológica e a especialização do produto ou serviço fornecido e quanto mais estratégico for o produto ou serviço para a composição do preço ou para a qualidade do produto final. Como se verifica, a propósito, em outros setores da atividade econômica, como o de telecomunicações (RUDUIT GARCIA, 2002 e 2003).

Desse modo, pode-se supor a ocorrência de certa heterogeneidade (cooperação/ subordinação) nas modalidades de relações interfirmas no âmbito dos novos complexos/ tramas produtivas em consolidação no setor automobilístico brasileiro: no âmbito do Condomínio Industrial (montadoras e fornecedores globais), pode haver relações cooperativas, em razão do alto grau de estabilidade, confiança e negociação entre as partes, mas, nas relações entre as “sistemistas” e as empresas locais, o mesmo pode não se reproduzir, estabelecendo-se laços que tendem à subordinação.

Reestruturação dos fornecedores locais

Os novos pólos automobilísticos estariam a exigir a constituição de redes dos “sistemistas” e dos “consoiciados” com empresas de autopeças, insumos, serviços e mão-de-obra locais (complexo automobilístico). No entanto, os fabricantes de autopeças brasileiros não teriam ainda as competências exigidas para a operação em sistemas integrados. Daí a necessidade de capacitação e de transformação tecnológica e organizacional das empresas locais, tendo em vista a mudança nas características da demanda dos novos pólos automobilísticos (ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997; ZAWISLAK e MELLO, 2002). Conforme Dupas (2000), as corporações internacionais concentram-se em indústrias que seriam mais *high skill* e *marketing intensive*, tendendo a empregar tecnologias mais intensivas em capital e técnicas organizacionais superiores às das empresas locais, mas, mesmo assim, impõem padrões internacionais de competitividade às empresas domésticas.

Segundo Arbix e Zilbovícius (1997), a nova fase de reestruturação do setor estaria definindo diferentes níveis de alocação das empresas fornecedoras. No primeiro nível, estariam as empresas capazes de acompanhar as tendências internacionais e de administrar uma rede própria de fornecedores, para atender as montadoras com subsistemas completos e prontos para entrar na linha de montagem. No segundo nível, estariam as empresas fornecedoras de peças, componentes e materiais aos de primeira linha capazes de atingir maior desempenho em tecnologia de processo. No terceiro e quarto níveis, estariam empresas produtoras de peças isoladas sem alto valor agregado. Esta seria a versão brasileira das redes de empresas, isto é, redes hierárquicas.

O processo de capacitação tecnológica e organizacional das empresas de segundo, terceiro e quarto níveis deriva das exigências dos fornecedores de primeiro nível, sem haver, no entanto, relações de cooperação ou de apoio por parte destas para a reestruturação daquelas. As empresas reestruturar-se-iam com

recursos e iniciativa próprios (ARBIX e ZILBOVÍCIUS). No mesmo sentido, Rachid (2000) constatou que as grandes empresas exercem papel de referência técnico-organizacional, na medida em que impõem requisitos de qualidade, prazo e frequência de entrega aos seus fornecedores. No entanto, as grandes empresas não colaborariam nos processos de reestruturação dos seus fornecedores. Estas, muitas vezes, buscariam apoio de outras instituições para a própria capacitação (outras empresas, SEBRAE, SENAI, sindicatos patronais, no caso investigado o Sindimáquinas):

A aproximação entre pequenas empresas e destas com outras instituições pode amenizar algumas de suas desvantagens. Algumas formas possíveis de associação são o compartilhamento de recursos, como ferramentas e equipamentos, e a realização de atividades conjuntas, como treinamento, distribuição, pesquisa, exportação, cujos custos são muitas vezes inviáveis para uma pequena empresa isolada (RACHID, 2000, p.24).

Neste caso, um segundo fator pode condicionar a reestruturação técnico-organizacional das empresas locais: *a ação das instituições sociais e políticas locais* (concessão de empréstimos; cooperação para desenvolvimento de novas tecnologias; compartilhamento de programas de qualidade e treinamento de mão-de-obra; realização de pesquisas de mercado), como atestam os estudos de Humphrey (2001), Rabellotti (2001) e de Bagnasco (2001) sobre distritos industriais. Segundo o primeiro, a competitividade dos distritos industriais depende fortemente da interação com as instituições locais/ regionais. Rabellotti (2001) e Bagnasco (2001), a partir da análise da experiência de desenvolvimento dos distritos industriais italianos, convergem no sentido de que o desenvolvimento depende da conjugação de vários fatores, entre eles, dinâmica do mercado, capacidade de auto-organização das comunidades – traduzidas em instituições – e governança política

pelo poder público.

Portanto, pode-se supor que a reestruturação técnico-organizacional das empresas locais decorre, entre outros fatores: a) da modalidade de relação com as empresas globais (sistemistas e montadora), isto é, relações cooperativas facilitam o processo de investimento, de aprendizagem e de desenvolvimento de novas habilidades e competências adequadas à economia globalizada, às novas tramas produtivas e aos novos conceitos organizacionais; e b) do apoio das instituições sociais e políticas locais, o qual pode ser eficaz na promoção dos processos de reestruturação e de promoção da competitividade das empresas locais.

Mudanças nas relações de trabalho

Segundo alguns, as cadeias produtivas envolvem tanto práticas dinâmicas/ flexíveis de trabalho quanto restritivas/ rígidas, em que produzir-se-ia um centro e uma periferia na cadeia. Essa estrutura teria propriedades relativamente comuns, embora possam variar de caso para caso, aumentando ou reduzindo os impactos negativos sobre as relações de emprego na cadeia produtiva. Estudos (DUPAS, 2000) evidenciam que, em geral, a qualidade do trabalho nas corporações internacionais é melhor do que nas empresas e nos mercados de trabalho, locais.

No caso da indústria automobilística, as condições de emprego nos fornecedores locais parecem não indicar melhora frente à instalação dos novos pólos automobilísticos. Estes tenderiam a acompanhar as relações de emprego locais, em geral inferiores às que se verificam no ABC Paulista (CARVALHO NETO, 2002; MOTIM, FIRKOWSKI e ARAÚJO, 2002). Tal suposição é confirmada, por exemplo, por Arbix (2000), que constatou que os salários no Consórcio Modular da Volkswagen seriam até 60% mais baixos do que os praticados no ABC Paulista, acompanhando os salários da região de Rezende – RJ. Neste caso, não haveria razão para a elevação dos salários e para a melhoria das condições de emprego nos fornecedores locais,

especialmente considerando-se a tendência para o estabelecimento de relações de subordinação entre firmas e para a redução de custos com fornecedores, já discutida. Outros estudos reforçam a mesma suposição:

De fato, a primeira questão que chama a atenção na análise do segmento da cadeia automotiva pesquisada refere-se à enorme diferença entre as condições de trabalho encontradas em seu interior. Esse achado só pode ser compreendido como uma consequência das relações que a montadora estabelece com seus fornecedores (. . .) o estudo evidenciou a existência de relações pouco formalizadas onde, ao invés de contratos, predominam quando muito acordos ou simplesmente pedidos de venda e onde o que prevalece é a pressão pela redução de custos. Essa realidade parece estar na base da precarização do trabalho conforme se caminha para o final da cadeia, que se explicita claramente nas condições de trabalho encontradas nas fornecedoras de segundo nível (ABRAMO e LEITE, 1998, p.13).

No que concerne à ação sindical, estudos recentes estão a demonstrar que os sindicatos vêm sendo pressionados a reformular suas ações (pautas de reivindicação; negociação e abrangência dos acordos coletivos; estratégias de conflito; cooperação com outros sindicatos e com centrais sindicais; cooperação com governos e parlamentos; cooperação com centros de pesquisa e universidades), em face da nova realidade não apenas do setor automobilístico (RODRIGUES, 2002; RUBINSTEIN e KOCHAN, 2001), mas também de outros setores, tais como o de telecomunicações (LARANJEIRA, 2003). As novas tramas produtivas impõem desafios aos sindicatos: como promover projetos e ações comuns entre trabalhadores cada vez mais dispersos nas múltiplas empresas das cadeias ou redes produtivas? (DUPAS, 2000; LARANJEIRA, 2003; RUBINSTEIN e KOCHAN, 2001). Os sindicatos das regiões que recebem os novos pólos seriam em

geral despreparados para enfrentar as peculiaridades do setor, tais como o embate com corporações multinacionais habituadas às negociações salariais e voltadas para a máxima obtenção de vantagens relativamente aos salários regionais e a multiplicidade de atores empresariais envolvidos nas plantas, com políticas gerenciais diferentes, malgrado pertencerem a um projeto comum (ABREU e RAMALHO, 2000). Na Volkswagen de Rezende, o sindicato teria alcançado pequenos sucessos, tais como impedimento da implantação de um banco de horas, obtenção de vantagens salariais e melhorias nas condições de trabalho. Teria sido possível, inclusive, a pressão sobre as empresas do Consórcio Modular com ameaça de greve e com a realização de uma paralisação de uma semana (RAMALHO, 2002; RAMALHO e SANTANA, 2002). *Estas iniciativas e o conseqüente aumento do nível de participação operária na dinâmica regional e local (. . .) colocaram definitivamente o sindicato entre os principais atores sociais nas discussões sobre o processo de desenvolvimento, e sobre o papel dos trabalhadores nesse mesmo processo* (RAMALHO, 2002, p.20). Um dos fatores a beneficiar a “reestruturação sindical” seria a elevada escolarização da base de filiados (ABREU e RAMALHO, 2000). Neste sentido, Dupas (2000) sentencia:

(. . .) talvez haja algumas saídas para a sobrevivência do movimento sindical: adaptar-se à nova dinâmica social, abrindo-se para uma nova linha de ação que interesse aos trabalhadores flexíveis; criar novas estruturas institucionais e procurar encontrar soluções locais que encorajem a solidariedade com métodos de ação flexíveis, mas estáveis; e abandonar definitivamente a idéia de visar somente os que estão empregados formalmente. O sindicalismo só não desaparecerá se, por evolução natural, souber transformar-se num novo ente adaptado ao trabalho flexível e à exclusão social (p.58) [grifo meu].

Outros espaços públicos de negociação também podem emergir. Nestes novos arranjos, diversificar-se-iam os atores

sociais envolvidos (GUIMARÃES e MARTIN, 2001; MARTIN, 2001). São atores locais, regionais e internacionais, empresários, governos, entidades internacionais, sindicatos, consumidores, entidades não governamentais, etc., todos eles inseridos em complexas redes de conflito, competição e cooperação (GUIMARÃES e MARTIN, 2001). Neste caso, como observa Ramalho (2002), o novo pólo automotivo no Rio de Janeiro estaria a exigir novas relações institucionais, além das transformações nas práticas sindicais, em razão das características das empresas instaladas.

Portanto, de acordo com a literatura especializada, pode-se supor que a intensidade e a natureza das mudanças nas relações de trabalho (condições de emprego, sindicatos, espaços públicos) dependem da natureza das relações interfirmas (mais cooperativas ou mais subordinativas) e da ação das instituições sociais e políticas locais (apoio, indiferença, conflito).

O Caso de Gravataí

O estado do Rio Grande do Sul recebeu, no município de Gravataí⁵, uma unidade montadora da *General Motors do Brasil* (GMB), considerada pelos executivos da empresa como a mais moderna da corporação em todo o mundo⁶. A instalação da nova unidade montadora fez-se acompanhada por uma rede de fornecedores de primeira linha, compondo o chamado Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG)⁷. Neste caso, a nova

⁵ Gravataí situa-se a 30km de Porto Alegre, pertencendo à Região Metropolitana. Em 2000, contava com cerca de 204 mil habitantes (IBGE) e posicionava-se na nona colocação em arrecadação de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) no Estado do Rio Grande do Sul. Em 2003, passou para a quinta colocação na arrecadação de ICMS.

⁶ Conforme palestra proferida por Luiz Moan, Diretor de Assuntos Institucionais da *General Motors do Brasil*, Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, maio de 2002.

⁷ Assim é denominado pela GMB e empresas parceiras.

planta industrial é configurada não apenas por uma unidade da GMB, mas também por outras dezessete empresas fornecedoras de partes ou sistemas do veículo, denominadas “sistemistas”, das quais apenas uma é gaúcha (Zamprogn). Além dessas empresas, o CIAG envolve uma rede de prestadores de serviços auxiliares, atuando internamente (alimentação, transporte, jardinagem, vigilância, manutenção, obras civis, entre outros) e de fornecedores de autopeças, insumos e matéria-prima para a GMB e para as sistemistas, compondo um segundo nível de fornecimento.

O investimento inicial foi de cerca de 600 milhões de dólares, sendo 350 milhões da montadora e 250 milhões das sistemistas. Segundo a GMB, os elementos decisivos para a opção da empresa foram a posição privilegiada do estado relativamente ao Mercosul, a qualidade e instrução da mão-de-obra, a existência de um complexo metal-mecânico no estado e o potencial do Porto de Rio Grande, no Sul do estado⁸. No entanto, é preciso relativizar tal argumento, uma vez que o CIAG foi beneficiário de significativa contrapartida do estado do Rio Grande do Sul - em empréstimos de 236 milhões de dólares, em obras de infra-estrutura e em isenção fiscal - e da Prefeitura Municipal de Gravataí - concessão do terreno de 160 mil m², isenção fiscal e oferta de serviços urbanos (transporte, obras de trânsito, entre outros). Desse modo, a GMB e sistemistas contaram com importantes vantagens oferecidas pelo governo estadual e pela prefeitura municipal, como se revela, entre outros aspectos, na concessão do terreno. Esta foi uma operação que envolveu a indenização e o deslocamento de 50 proprietários. Em 2003, GMB e governo do estado negociam novo acordo para o investimento de 240 milhões de dólares, na ampliação do CIAG, tendo em vista a produção de um novo modelo, ainda em sigilo. As tratativas desenvolveram-se no âmbito de uma nova guerra

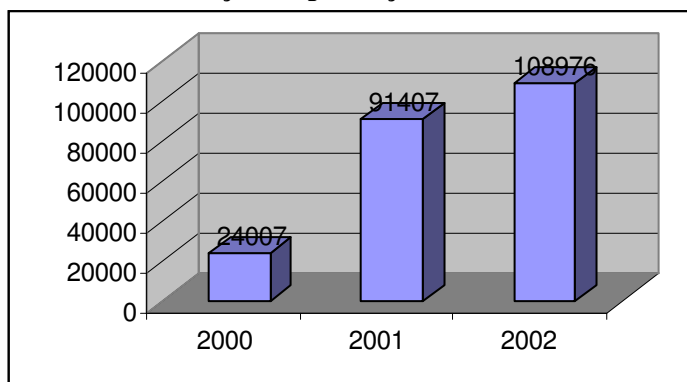
⁸ Palestra proferida por Luiz Moan (Diretor de Assuntos Institucionais da *General Motors do Brasil*), na Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, 21/05/02.

fiscal, desta vez como disputa entre Brasil (unidade de Gravataí), México e China⁹.

O Complexo Industrial Automotivo de Gravataí

Inaugurado em 20 de julho de 2000, o CIAG produz atualmente 490 unidades/ dia do modelo “Celta”, nas versões 1.0, 1.4, três e cinco portas. O “Celta” é comercializado predominantemente via *internet* (80% das vendas), num modelo de negócios automobilísticos pioneiro no Brasil, possibilitando mapear os consumidores do produto e organizar o processo produtivo a partir da demanda. O “Celta” é o segundo modelo mais vendido no país, perdendo apenas para o modelo “Palio” da Fiat. Nesta modalidade de venda, o consumidor tem abatido no negócio o valor do frete. A produção vem em expansão, como se observa no *Gráfico 1*.

Gráfico 1 – Evolução da produção no CIAG (2000-2002)



Fonte: Departamento de Relações Institucionais, GMB.

⁹ Os benefícios concedidos foram mantidos em sigilo até a redação deste texto, isto é, não houve debate público na concessão de benefícios com recursos públicos.

O CIAG é organizado no formato denominado de Condomínio Industrial. A montadora e as empresas fornecedoras de primeiro nível (sistemistas) localizam-se no mesmo terreno. As dezessete empresas sistemistas fornecem sistemas ou partes do veículo. Assim, em lugar de peças isoladas, as sistemistas realizam uma espécie de pré-montagem, fornecendo conjuntos para a montagem final, o controle de qualidade e os testes, realizados pela montadora. O formato de Condomínio Industrial facilita a padronização de métodos e de técnicas, o controle de qualidade e o fornecimento *just in time*. Além disso, implica uma estratégia de divisão de custos, investimentos e de riscos entre as empresas “parceiras”. O sistema de fornecimento apresenta diferentes modalidades: a) troca de *dolly* - quando a sistemista envia *containers* com o número de *kits* solicitados; b) cartão *kanban*; c) seqüenciado - quando a sistemista envia os *kits* na ordem determinada pela montadora, tendo em vista o seqüenciamento dos modelos na linha de montagem. As empresas sistemistas foram selecionadas mediante licitação internacional realizada pela GMB, porém algumas empresas são também fornecedoras de outras plantas, como no caso da Valeo. Os critérios para a seleção foram preço, capacidade de investimento ou “parceria” e tecnologia. Cada sistemista fornece exclusivamente uma parte do veículo, de acordo com a demanda indicada pela GMB. Os fornecedores de primeiro nível (sistemistas) são apresentados no *Quadro 1*.

QUADRO 1 – Sistemistas no Condomínio Industrial em Gravataí

Empresa	Produto	Forma de Fornecimento
ARTEB	Lanternas e faróis	Troca de Dolly
ARVIN	Escapamento	Troca de Dolly
BOSAL	Kit ferramentas	Troca de Dolly
DELPHI	Suspensão	Troca de Dolly
FSM	Parafusos	Cartão Kanban
GOODYEAR	Pneus	Seqüenciado
INYLBRA	Tapetes e isoladores	Troca de Dolly

IPA	Tanque de combustível	Troca de Dolly
LEAR	Portas, bancos e teto	Seqüenciado
PELZER	Pára-choques/ peças plásticas	Seqüenciado/ Cartão Kanban
POLYPROM	Estampados pequenos	Cartão Kanban
SEKURIT	Vidros	Seqüenciado
SOGEFI	Filtros	Troca de Dolly
TI GROUP	Mangueiras	Troca de Dolly
VALEO	Radiadores	Seqüenciado
VDO	Cock pit	Seqüenciado

Fonte: Pesquisa empírica, 2003.

No prédio da montadora, o processo produtivo é composto por cinco etapas: 1) estamparia; 2) funilaria; 3) pintura; 4) seletividade; e 5) montagem geral. Na estamparia, são recebidas as chapas de aço elaboradas pela Zamprogná (única sistemista gaúcha). As chapas são transformadas por uma prensa - importada do Japão e única no Brasil - em componentes como chassi, portas, pára-lamas, entre outros. Os estoques são de apenas um dia (o suficiente para o reparo de eventuais problemas na prensa, embora reparos mais complexos exijam solução por técnicos japoneses. Neste caso o deslocamento Japão-Brasil e a correção podem levar mais tempo. Já houve parada de 46 dias da prensa por essa razão). Na funilaria, são soldadas as partes da lataria do veículo ao chassi. A solda e a fixação das peças ao veículo são robotizadas, mas o controle de qualidade é humano. Este é o setor mais robotizado da fábrica: 90% das tarefas. Na pintura, são aplicadas cinco camadas de produtos anticorrosão e de tintas. Após estas três etapas, o veículo é classificado no “banco de seletividade”, no qual as unidades são selecionadas e seqüenciadas de acordo com a demanda (estipulada predominantemente via *internet*): cor, número de portas, acessórios (ar-condicionado) e motor (1.0 e 1.4 litros). O estoque é de meio turno (140 unidades). Na montagem final, são inseridos os sistemas pré-montados do veículo (motor, suspensão, pneus, forração, bancos, painel, iluminação, entre outros), conforme as especificações do banco de seletividade. Há

tempos paralelos no processo de montagem final e várias etapas de controle de qualidade, realizada por funcionários da GMB. Aqui os estoques são maiores (podendo chegar até 4 dias).

A organização do trabalho faz-se em times que operam em estações. Os times têm um líder que coordena o trabalho na linha de produção. Os tempos são definidos pela velocidade da esteira, que transporta os automóveis em processo de montagem, estabelecendo-se metas diárias a serem alcançadas pelos times nas estações de trabalho. Um time é cliente de outros na linha de montagem. Em cada estação, há indicadores eletrônicos do nível de produção, das metas a serem atingidas e do tempo restante. Há rodízio de tarefas a cada hora para evitar a repetibilidade do trabalho. No caso da GMB, o funcionário recém contratado recebe 450h de treinamento mais período de aprendizado informal. Os primeiros trezentos funcionários, contratados ainda em 2000, receberam treinamento em São Caetano do Sul, ao custo médio de 26 mil reais por trabalhador. Estes atuaram, posteriormente, como “multiplicadores” dos conhecimentos obtidos. Foram investidos 14,4 milhões de dólares em qualificação de pessoal ao longo dos três anos de operação da planta, revelando certa preocupação da empresa com a formação e a qualificação dos recursos humanos.

O CIAG tem, atualmente, 3.500 empregados, sendo 1.500 na GMB e o restante nas sistemistas. Na GMB, os critérios de recrutamento no primeiro ano de operação da planta foram instrução de nível médio, preferência para jovens e solteiros e não apresentar histórico de acidentes de trabalho ou quaisquer limitações físicas. Posteriormente, funcionários com nível fundamental de instrução também foram contratados. A idade média dos empregados é bastante baixa: 28 anos. A instrução da mão-de-obra relativamente elevada: 70% têm nível médio completo e 14% nível superior completo. A mão-de-obra gaúcha representa 97% do total de trabalhadores, mas os 11 gerentes são paulistas. Entre os engenheiros, 70% são gaúchos, mas concentrados no chão-de-fábrica. As mulheres significam apenas 9% do total da mão-de-obra. No chão-de-fábrica, elas se

concentram nas estações de revisão e de controle de qualidade, sob o argumento de que seriam mais observadoras e detalhistas do que os homens. O setor de funilaria, por exemplo, é quase todo masculino.

No que se refere às condições de emprego e de trabalho, observa-se que os uniformes são iguais entre todas as empresas, porém há diferenças nas cores dos capacetes entre hierarquias (operadores, líderes, engenheiros). A remuneração é uniformizada para as funções ao longo dos times de trabalho. Há acréscimo para os líderes dos times. Quanto às condições de trabalho, o ritmo parece bastante intenso, especialmente porque é determinado pela esteira. Os trabalhadores que excepcionalmente se ausentam da linha de produção (para ir ao banheiro, por exemplo) são substituídos momentaneamente pelo líder. O ambiente é bastante ruidoso. Há diversos e simultâneos alarmes, buzinas, sinais sonoros e luminosos, além de inúmeros veículos que circulam pelo prédio, transportando componentes. Os funcionários utilizam diversos equipamentos de proteção individual: capacete, esponja de proteção auditiva, sapatos de lona, macacão. Os dados sobre as características do Condomínio Industrial em Gravataí são apresentados no *Quadro 2*.

QUADRO 2 – Características do Condomínio Industrial em Gravataí

<i>Início operação</i>	Julho de 2000
<i>Investimento inicial</i>	350 milhões de dólares (GMB) 250 milhões de dólares (sistemistas) 236 milhões de dólares (empréstimo governo)
<i>Área</i>	160 mil m ²
<i>Empresas</i>	GMB e 17 “sistemistas”
<i>Treinamento de pessoal</i>	14,4 milhões de reais (2000-2003)
<i>Empregos diretos (2003)</i>	1500 funcionários (GMB) 2000 funcionários (sistemistas)

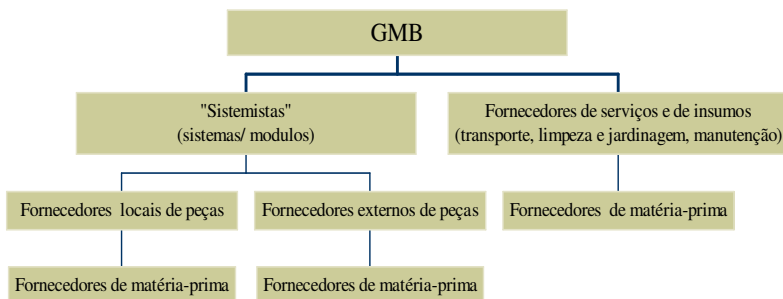
Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor, 2003.

Quais serão as implicações sociais decorrentes do novo pólo automobilístico de Gravataí?

Empresas Locais

Como já mencionado, há níveis de fornecimento relacionados ao CIAG: no primeiro, estão as sistemistas, localizadas no Condomínio Industrial e parceiras globais da montadora, bem como empresas fornecedoras de insumos e empresas prestadoras de serviços auxiliares para a GMB; no segundo e no terceiro níveis, estão firmas subcontratadas pelas sistemistas, já instaladas na região (empresas locais) e fora dela, para o fornecimento de peças, componentes, serviços, mão-de-obra. A estrutura da cadeia produtiva liderada pela GMB é representada na *Figura 1*. Neste caso, são entendidas como empresas locais aquelas que, independentemente da origem do capital (nacional ou estrangeiro), já estavam instaladas no Rio Grande do Sul antes da operação do CIAG ou que vieram a se instalar em razão do CIAG, mas que não operam no Condomínio Industrial. Trata-se, pois, de empresas sediadas no Rio Grande do Sul, que fornecem peças, componentes, insumos e serviços para a GMB e para as sistemistas.

Figura 1 - Estrutura da cadeia produtiva investigada



Fonte: Pesquisa empírica, 2003.

No caso do Rio Grande do Sul, previamente à instalação do pólo automobilístico, o estado já possuía um significativo

complexo metal-mecânico, bem como tradicionais fabricantes de máquinas agrícolas e de ônibus e caminhões, entre eles a Agrale e a Marcopolo, na Região Serrana¹⁰. A indústria de autopeças, no estado, compõe-se notadamente por empresas de pequeno e de médio portes, embora também existam grandes empresas fornecedoras de montadoras do centro do país (motores, eixo, direção e pneus).

Para conectarem-se ao novo pólo automobilístico de Gravataí, guiado pelos princípios da *lean production*, essas empresas precisam reestruturar-se e expandir a produção para atender às exigências de nível global de competitividade e de produtividade do novo pólo, porquanto muitas delas atuavam somente no mercado de reposição de peças, com menores exigências de qualidade, de quantidade e de custos. O número de fornecedores gaúchos (peças, insumos, serviços) conectados direta e indiretamente ao Condomínio Industrial passou de 69 empresas, no ano de 2000, para 462 empresas, em 2003, apresentando uma tendência de substituição gradativa de fornecedores de outros estados por empresas locais, à medida que estas se adaptem aos padrões de exigência do novo pólo industrial, conquanto se trate de número pequeno de empresas comparativamente à dimensão do setor metal-mecânico no estado. Neste caso, verifica-se uma significativa expansão da indústria metal-mecânica no estado, sobretudo na Região Metropolitana de Porto Alegre, onde estão concentrados os novos fornecedores locais da GMB, conforme se verifica na *Tabela 1*. O número total de postos de trabalho em Gravataí expandiu-se de 38.118 postos, em 1999, para 44.695, em 2001, e para 46.553, em 2002, representando crescimento de 22% no período (RAIS/ MTE). O PIB per capita municipal passou de 5.940 reais, em 1999, para 10.743 reais, em 2001, representando crescimento de 81% no período (FEE/RS).

¹⁰ Situada acerca de 130 km da Região Metropolitana de Porto Alegre, sendo Caxias do Sul o município mais expressivo.

Tabela 1 - Evolução do no. de estabelecimentos e de trabalhadores na indústria metal-mecânica no Rio Grande do Sul e em municípios selecionados (1999-2001):

	1999	2001	Var. %
Indústria Metalúrgica			
• <i>Rio Grande do Sul</i>			
- Estabelecimentos	7634	8413	10,2
- Trabalhadores	62087	70585	13,7
• <i>Gravataí</i>			
- Estabelecimentos	255	293	15
- Trabalhadores	2502	3509	40,2
• <i>Cachoeirinha</i>			
- Estabelecimentos	214	211	-1,4
- Trabalhadores	2387	2863	19,9
• <i>Canoas</i>			
- Estabelecimentos	284	317	11,6
- Trabalhadores	1808	2523	39,5
• <i>São Leopoldo</i>			
- Estabelecimentos	215	260	20,9
- Trabalhadores	2734	3063	12
Indústria Mecânica			
• <i>Rio Grande do Sul</i>			
- Estabelecimentos	2352	2926	24,4
- Trabalhadores	46556	56489	21,3
• <i>Gravataí</i>			
- Estabelecimentos	56	85	51,8
- Trabalhadores	1927	2309	19,8
• <i>Cachoeirinha</i>			
- Estabelecimentos	55	73	32,7
- Trabalhadores	1047	1468	40,2
• <i>Canoas</i>			
- Estabelecimentos	98	149	52
- Trabalhadores	3051	3196	4,7
• <i>São Leopoldo</i>			
- Estabelecimentos	90	104	15,6
- Trabalhadores	2832	3672	29,7

Fonte: Relatório Anual de Informações Sociais, Ministério do Trabalho e Emprego.

Dessa forma, os dados supramencionados permitem inferir uma expansão quantitativa do setor metal-mecânico no estado, mormente na Região Metropolitana de Porto Alegre. Porém, seria preciso verificar uma possível mudança qualitativa no parque industrial gaúcho (novas tecnologias, novos métodos gerenciais, novas condições de emprego e de trabalho, estratégias cooperativas na cadeia produtiva) que indicasse, tomando de empréstimo o conceito de Cardoso (2000), uma reestruturação sistêmica do setor.

Sindicatos e relações de trabalho

Com a instalação do CIAG no ano de 2000, iniciou-se uma intensa disputa entre sindicatos pela representação da base de Gravataí. De município secundário no contexto da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA), Gravataí passa ao centro do debate e do interesse sindical, na medida em que se configura como pólo da indústria automobilística no estado. A disputa intersindical, inclusive judicial, envolve o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Gravataí - SIMGRA (até o ano de 2003, sem filiação a centrais sindicais) - e o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Porto Alegre - SMPA (filiado à Central Única dos Trabalhadores - CUT). O conflito encontra-se apenas parcialmente resolvido, posto que, após discussão e decisão judicial, a GMB e sistemistas reconhecem, como representante da base de Gravataí, o sindicato local: o SIMGRA. No entanto, permanece a luta política e judicial do SMPA pela representação da base de Gravataí.

O SIMGRA vem experimentando uma verdadeira revolução organizacional e, ao que parece, político-ideológica, manifestando-se em novas práticas de resistência, embora com resultados ainda tímidos. Parece, pois, lícito falar-se em uma reestruturação sindical. O SIMGRA é um novo sindicato, fundado no ano de 2000, a partir da expectativa gerada em torno do CIAG. Ele resulta da fusão de uma associação local de

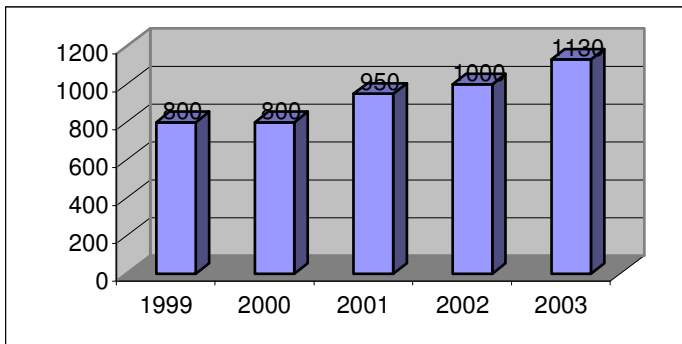
trabalhadores metalúrgicos (filiada à CUT e vinculada ao SMPA) e de um sindicato metalúrgico também local (filiado à Força Sindical). Até meados de 2003, o sindicato era gerido paralelamente por duas direções, com dois presidentes, originários da associação e do antigo sindicato, quando se encontrava filiado à CUT. Em junho de 2003, assume nova direção e o sindicato desfilia-se da CUT, encontrando-se presentemente sem vínculo formal com qualquer central sindical, o que será decidido em 2004 em assembleia de sócios. A nova diretoria opera na forma de um colegiado: são quatro diretores ou coordenadores (administrativo, patrimônio, jurídico e financeiro). Trata-se de uma nova forma de organização, encontrada como saída pelos membros do sindicato para resolver a coexistência entre grupos político-ideológicos bastante divergentes.

O novo sindicato expressa, de certo modo, a mobilização e a cooperação entre as lideranças locais, com todas as dificuldades que isto implica, para evitar a transferência da representação da base de Gravataí para o sindicato de Porto Alegre (o maior sindicato metalúrgico do estado, porém “externo”). Isto fica evidente, entre outros aspectos, pelo apoio político conferido pela Prefeitura de Gravataí, por parlamentares de origem local e pela migração de lideranças do sindicato de Porto Alegre para o de Gravataí. Note-se também que no SIMGRA estão lideranças politicamente ativas e com ampla experiência sindical no âmbito local, mas que apresentam perspectivas ideológicas distintas. Há lideranças vinculadas ao PT, ao PPS, ao PMDB, todos partidos com forte disputa entre si, no contexto municipal. Então, o novo sindicato parece resultar de uma tentativa de superação de divergências políticas significativas com o intuito de aproveitar as oportunidades abertas pelo incremento quantitativo e simbólico da base de Gravataí em face da instalação do CIAG.

Contrariando a tendência mais ou menos generalizada de redução do número de sócios nos sindicatos, o SIMGRA vem experimentando a expansão não apenas da base (que passou de cerca de 8.000 trabalhadores, em 2000, para cerca de 13.000, em

2003, com expectativa de expansão para pelo menos 14.500 trabalhadores, quando da expansão do CIAG, em 2004/2005, com os novos investimentos, passando possivelmente a ser o segundo maior sindicato metalúrgico do estado), mas também dos sócios, com incremento de aproximadamente 40% no período de dezembro de 1999 a julho de 2003, como se observa no *Gráfico 2*. A importância política do sindicato também se amplia: apesar de não estar filiado a qualquer central sindical, foi convidado a participar do Fórum Nacional do Trabalho, em 2003, promovido pelo Governo Federal para a discussão da reforma trabalhista. Além disso, as suas lideranças participam de outras instâncias locais, tais como Comissão Municipal de Emprego, Intersindical¹¹, desenvolvem parcerias para treinamento de mão-de-obra com o CEGRAF (Centro Gravataiense de Assistência à Família) e tem bom trânsito em diversos partidos políticos, facilitado pela origem politicamente diversificada de suas lideranças. No entanto, o sindicato não está integrado às centrais sindicais, tampouco mantém relações mais estreitas com outros sindicatos mais experientes do setor (ABC Paulista, Porto Alegre, Betim e outros) ou com sindicatos das empresas prestadoras de serviços no Condomínio Industrial (construção civil, borrachas e outros).

¹¹ Rede de sindicatos situados no município de Gravataí, tendo em vista a cooperação para a troca de informações e de equipamentos e para a elaboração de estratégias conjuntas, no âmbito municipal.

Gráfico 2 – Evolução do número de sócios do SIMGRA:

Fonte: Sindicato dos Metalúrgicos de Gravataí, 2003.

A disputa entre os sindicatos de Gravataí e de Porto Alegre expressa-se também nas suas diferentes estratégias de ação. Porém, isto não significa paralisia da ação sindical. Em julho de 2002, o Sindicato de Porto Alegre, apoiado pela CUT, realizou uma greve de oito dias no Condomínio Industrial, em razão do desacordo com o reajuste salarial concedido pelas empresas, com o programa de participação nos lucros e resultados (de 600 reais/ funcionário, em Gravataí, e de 1 400 reais/ funcionário, na unidade de São José dos Campos) e com a contabilidade das horas trabalhadas (a empresa reteve de 150 a 450 reais dos salários pagos em julho de 2002). No mesmo mês, os transportadores de veículos (“cegonheiros”) paralisaram parcialmente as atividades do Condomínio Industrial, através de piquetes, reivindicando cota de 20% no transporte da produção de Gravataí. A empresa contrata transportadores paulistas vinculados ao sindicato nacional da categoria e que também realizam o transporte da produção de São José dos Pinhais. Em junho de 2003, o Sindicato de Gravataí mobilizou uma paralisação dos trabalhadores, tendo em vista pressionar a empresa a negociar as condições da PPR. Todavia, esses sindicatos enfrentam uma nova realidade: negociar com diversos atores empresariais (empresas locais e empresas globais, com

diferentes práticas gerenciais) e representar uma categoria fragmentada em múltiplas empresas, malgrado pertencerem ao mesmo complexo.

O acordo coletivo de trabalho foi negociado conjuntamente entre o SIMGRA, a GMB e as sistemistas. No entanto, as condições do acordo prevêem diferentes níveis salariais e relações de emprego entre GMB e sistemistas. Vale notar ainda que este acordo não envolve as demais empresas fornecedoras locais que pactuaram, a parte, uma convenção coletiva de trabalho. Os acordos negociados entre o sindicato de Gravataí e a GMB e sistemistas acumulam reajustes salariais de 41%, no período de maio de 2000 até setembro de 2003. O reajuste total no ano de 2003 será de 16,7%. Considerando uma conquista na negociação, o sindicato conseguiu transferir a data-base da categoria de maio para setembro, quando em geral a atividade industrial e econômica apresentaria melhor desempenho, favorecendo os trabalhadores na negociação. Outra conquista sindical foi a negociação relativa à PPR na montadora. Comparativamente às unidades de Moji das Cruzes, de São Caetano do Sul e de São José dos Campos, Gravataí obteve a menor redução relativamente ao montante da PPR no ano de 2002 (-2%), totalizando mais de 1 milhão de reais, em contexto de retração das vendas no setor. Vale notar que, segundo os sindicalistas, a GMB cumpre, em geral, o que é pactuado, mas as sistemistas nem sempre. Com estas, as relações são mais conflituosas.

Outro aspecto da reestruturação sindical é a mudança ideológica e no perfil das lideranças sindicais. O SIMGRA é composto por lideranças antigas, oriundas da associação e do antigo sindicato, e por novas lideranças, quase todos funcionários do CIAG. Os líderes antigos admitem mudança nas suas posturas e estratégias de negociação, como forma de adaptarem-se “aos novos tempos”. Antigamente estes líderes, inclusive os simpáticos à Força Sindical, empregavam como primeiro recurso a greve, o piquete, o conflito aberto. Atualmente, considerando a situação desfavorável aos trabalhadores na relação capital-

trabalho e o caráter individualista do “novo operário”, os antigos líderes entendem que as antigas práticas não são eficazes. A propósito, esta é a principal divergência ideológica em relação ao sindicato de Porto Alegre. No caso das novas lideranças, estas apresentam uma cultura sindical bastante contemporizadora em relação às relações capital-trabalho, entendendo a greve, por exemplo, como último recurso, em razão do desgaste que gera e da sua ineficiência como instrumento de pressão, em contexto de crise e de recessão no setor.

É essa visão de mercado e que nós, como sindicalista, temos que entender. Não podemos evitar isto porque é uma coisa que vai acontecendo naturalmente. Tanto é, por exemplo, que a VOLKS fechou uma fábrica na Bélgica, não sei se vocês sabem. Por que fechou uma fábrica na Bélgica? Porque a mão-de-obra era cara demais. Vão botar essa fábrica na África do Sul. Porque na África do Sul tu tens uma mão-de-obra mais barata e mais qualificada, tu mudas o pólo, tu sais da concorrência. São Paulo inegavelmente tem muitas montadoras. Então tu tens uma concorrência muito grande, o que não acontece aqui que é lógico que tu não tens esta concorrência de montadoras como acontece em São Paulo (Entrevista com Diretores do SIMGRA, Gravataí, 31.07.03).

A reestruturação sindical inclui também a mudança na relação do sindicato com a categoria. Primeiro, parece haver uma espécie de livre mercado na disputa por novos sócios. Uma das medidas adotadas pela diretoria do sindicato de Gravataí para a atração de novos sócios foi a redução da taxa de contribuição assistencial para 2% da remuneração, enquanto o sindicato de Porto Alegre apresenta taxa de contribuição de 8%. Segundo, o sindicato de Gravataí vem tentando, embora ainda timidamente, criar instrumentos de aproximação com a categoria. Um deles são as chamadas Comissões de Representantes (Comissões de Fábrica no CIAG). Tais comissões interagem com os metalúrgicos no próprio local de trabalho, extraindo as posições e

pautas de reivindicação a serem adotadas perante a empresa. As principais demandas, hoje, são a negociação da PPR, uma sede campestre e a oferta de transporte especial para os trabalhadores, que hoje tem que utilizar o transporte público coletivo.

A nova visão sindical conecta-se com mudanças nas relações capital-trabalho a partir da cultura de relações industriais trazida pela GMB. Entre outros aspectos da própria gestão dos recursos humanos (alacance de metas, trabalho em equipe, PPR, “cultura familiar”), as próprias práticas de negociação da GMB com sindicatos são diferentes das práticas das empresas locais: a GMB tem um executivo responsável pela negociação com sindicatos em todo o Brasil e somente este profissional negocia; as empresas locais, sobretudo as menores, estabelecem relações mais conflitivas, negando a própria representatividade sindical. Os termos do diálogo são diferentes.

Aqui nós levamos o jurídico e à GM não levamos o jurídico. Porque a GM reconhece-nos como sindicato. Jurídico não precisa. O Sindicato Patronal delas (empresas locais) leva o jurídico. Então nós temos que levar o jurídico. É diferente. Aqui negociamos com um cara. Lá negociamos com uma comissão de oito membros. Então vamos quatro diretores e um advogado, eles são superiores lá. E nós temos que uma cláusulas sociais em todos os anos. Porque para nós, parece incoerente todos os anos falar de quinquênio. Todos os anos falar da estabilidade dos aposentados. Se já está decidido (Entrevista com Diretores do SIMGRA, Gravataí, 14.08.03).

Portanto, há importantes transformações organizacionais e político-ideológicas nos sindicatos locais, em razão da instalação do CIAG e da mobilização de lideranças locais. O sindicato de Gravataí expandiu sua base, bem como o número de sócios (contrariamente às tendências observadas hoje no movimento sindical), obteve ampliação do seu prestígio e influência no meio sindical, ingressando no mapa sindical

nacional, alcançou vantagens na negociação do contrato coletivo de trabalho e algum grau de penetração na base de filiados, embora ainda restrita. Porém, o sindicato, ainda pequeno em infra-estrutura e inexperiente em relações na indústria automobilística, não conseguiu discutir questões mais complexas, como políticas de treinamento da mão-de-obra, tecnologia, organização dos times de trabalho e outras. Outrossim, persiste uma disputa e conflito entre os próprios sindicatos do setor (Gravataí e Porto Alegre), impossibilitando momentaneamente ações conjuntas.

Considerações Finais

O presente texto não apresenta caráter conclusivo, quer pelo caráter preliminar dos dados disponíveis, quer pela relativa precocidade dos eventos envolvidos. Neste caso, a partir das constatações iniciais em relação ao caso de Gravataí, parece mais adequado apontar certos pontos para reflexão sobre os novos pólos automobilísticos e suas implicações sociais, especialmente em relação à ação sindical.

Primeiro, a planta da GMB em Gravataí está consolidada. O temor local de que o novo pólo industrial fosse provisório, operando por curto período e depois migrando para outra localidade parece não se confirmar. Há não apenas um novo acordo para a implementação de novos investimentos pela GMB, em Gravataí, como também o “Celta” é um sucesso de vendas no mercado interno, mesmo em crise, e já começa a ser exportado. A relação das montadoras com as localidades parece estar intimamente relacionada ao sucesso do negócio: se o produto é bem aceito pelo mercado, a planta permanece; se não, as plantas fecham ou migram. Neste caso, o novo ciclo de investimentos não apresenta novidades. As plantas “tradicionais” nunca tiveram responsabilidades com as localidades, mas com os negócios.

Segundo, os novos pólos automobilísticos cercam-se de um conjunto de fornecedores bastante diversificado. No caso de Gravataí, o modesto número de fornecedores locais que operavam junto ao CIAG ampliou-se significativamente ao longo dos seus três anos de operação. Isto parece indicar que à medida que os fornecedores locais vão se capacitando ou reestruturando para operar junto ao CIAG, eles vão ocupando o espaço de fornecedores externos. A questão é saber como será possível a reestruturação dos fornecedores locais, posto que a GMB e a sistemistas não desenvolvem programas de capacitação. Aqui cresce em importância a ação das instituições locais (Associações empresariais, instituições financeiras, universidades, governo, parlamentos) para o apoio e o fomento à reestruturação de empresas locais para operar em condições de competição global, como é o caso do CIAG. Sem apoio das instituições, ficarão bastante limitadas as possibilidades de capacitação das empresas locais.

Terceiro, os novos pólos automobilísticos significam a ampliação do emprego. É preciso, pois, verificar a qualidade do emprego gerado. É possível pensar que as pressões da GMB por baixos custos sobre as empresas locais dificultarão a oferta de empregos bem remunerados. No próprio Condomínio Industrial, as condições de emprego, expressas nos acordos coletivos de trabalho, são diferentes. O que esperar no caso das empresas locais?

Quarto, os novos pólos automobilísticos implicam também uma verdadeira reestruturação sindical. Gravataí observou uma fusão entre sindicatos rivais, porém apoiados pelas lideranças e instituições do município, para representar a nova base empregada no CIAG. O sindicato cresceu e passa a ser ator relevante no âmbito local e no mapa sindical nacional, mesmo não estando filiado a nenhuma central sindical. Além disso, o processo de negociação com a GMB instituiu novo padrão de diálogo nas relações capital-trabalho.

Quinto, a disputa entre os sindicatos de Gravataí e de Porto Alegre atualmente em curso parece fragilizar a ação

coletiva dos trabalhadores. Este é um problema interno à estrutura sindical que precisa ser equacionado. Há energia e recursos aplicados nesta disputa, bem como, talvez ainda mais grave, uma certa desarticulação das ações sindicais: pautas diferentes, estratégias de luta e negociação diferentes. Assiste-se, pois, a um “livre mercado” entre os sindicatos na disputa por sócios e pela representação da base do CIAG.

Sexto, no caso do sindicato de Gravataí, interessa saber como serão geridas as diferenças político-ideológicas dos dirigentes diante das eleições municipais em 2004 e do provável crescimento do mesmo (filiados, recursos, complexidade das demandas, filiação a uma central sindical). A direção é composta por um colegiado, bastante heterogêneo politicamente, mas que converge na oposição ao Sindicato de Porto Alegre. Aqui parece residir um potencial fonte de conflitos internos ao Sindicato de Gravataí. Além disso, é indispensável que o sindicato amplie os seus vínculos para além das instituições e das lideranças locais, começando pela filiação a uma central sindical e, neste caso, tirando proveito da ampla experiência de outros sindicatos nas relações industriais no setor automobilístico.

Sétimo, o sindicato de Gravataí vem conseguindo relativo êxito em termos de penetração nos locais de trabalho, inclusive no CIAG (Comissões de Representantes, Assembléias), apontando para novas estratégias de relacionamento com a base sindical. O esforço da instituição está voltado para estreitar os laços com a base a partir da proximidade sindicato-trabalhador no próprio local de trabalho (como demonstra a consistente expansão do número de sócios). No entanto, os resultados são presentemente tímidos. O sindicato precisa ampliar a sua capacidade influência sobre o CIAG, discutindo questões que ainda não estão nas suas pautas: organização do trabalho, tecnologia, times de trabalho, trabalho feminino e outras. A única discussão mais incisiva em relação a organização do trabalho que o sindicato desenvolve é sobre o banco de horas. Isto se deve não apenas a inexperiência dos dirigentes sindicais no tratamento das questões relativas à indústria automobilística (neste caso cresce a

importância do intercâmbio som outros sindicatos mais experientes no setor), como também a própria estratégia sindical de considerar secundárias tais questões, na medida em que elas pouco são discutidas em relação às empresas metalúrgicas locais. Note-se também que como o sindicato poderá discutir o escasso trabalho feminino na GMB, se ele próprio não tem lideranças femininas?

Portanto, as transformações ora em curso no setor automobilístico no Brasil estão a abrir uma plêiade de novas questões para a imaginação sociológica, na medida em que as novas plantas, situados fora da tradicional região industrial do ABC Paulista, apresentam uma ampla variedade de significativas implicações sociais. A riqueza do tema em tela oportuniza inclusive uma reflexão mais ampla, sobre os nexos entre globalização e desenvolvimento local. Tal é, no entanto, a complexidade das novas questões que elas não podem ser abordadas em termos dicotômicos: as transformações sociais decorrentes dos novos pólos automobilísticos são positivas ou negativas? Em lugar disso, é preciso pensá-las em termos de implicações ambivalentes, de avanços e de retrocessos, de processos conflitivos e não lineares. São novas questões e desafios que se apresentam aos atores e aos analistas sociais cujo debate, no Brasil, avançará, seguramente, até o final da presente década.

Referências Bibliográficas

ABRAMO, Laís e LEITE, Márcia de P.. *Novas institucionalidades e novas formas de regulação no mundo do trabalho*. Trabalho apresentado no XXII Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu: ANPOCS, 1998.

ABREU, Alice R. de P. e RAMALHO, José R.. *A indústria automobilística brasileira e a implantação de novos pólos de desenvolvimento regional – o caso do Rio de Janeiro*. Trabalho

apresentado no XXIV Encontro Anual da ANPOCS. Petrópolis: ANPOCS, 2000.

ADDIS, Caren. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas : Scritta, 1997. p.133-158.

ARBIX, Glauco. Guerra fiscal e competição intermunicipal no setor automotivo brasileiro. *Dados*, Rio de Janeiro, vol.43, no.1, 2000, p.5-43.

ARBIX, Glauco. Políticas do desperdício e assimetria entre público e privado na indústria automobilística. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol.17, no.48, fevereiro 2002, p.109-129.

BAGNASCO, Arnaldo. A teoria do desenvolvimento e o caso italiano. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVÍCIUS, Mauro e ABRAMOVAY, Ricardo (Orgs.). *Razões e ficções do desenvolvimento*. São Paulo: UNESP/ EDUSP, 2001. p.349-363.

CARDOSO, Adalberto. *Trabalhar, verbo transitivo*. Destinos profissionais dos deserdados da indústria automobilística. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CARVALHO NETO, Antônio M.. Três olhares sobre as relações de trabalho na Mercedes-Benz: a empresa, o sindicato e os trabalhadores. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M.. *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.335-364.

DUPAS, Gilberto. *Economia global e exclusão social : pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo*. São Paulo : Paz e Terra, 2000.

GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. Descentralização, equidade e desenvolvimento : atores e instituições locais. In: _____ (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento : atores e instituições locais*. São Paulo : Senac, 2001.

HUMPHREY, John. *Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy*. University of Sussex, December, 2001. (Working paper).

LARANGEIRA, Sônia. Reestruturação das Telecomunicações e o Desafio aos Sindicatos: Brasil numa perspectiva internacional. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol.18, no.52, 2003, p.81-106.

MARTIN, Scott. Globalização e imbricamento da flexibilidade do trabalho: perspectivas contemporâneas da indústria automobilística nas Américas (Brasil, México e Estados Unidos). In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento* : atores e instituições locais. São Paulo: Senac, 2001.

MOTIM, B.; FIRKOWSKI, O. e ARAÚJO, S.. Indústria automobilística no Paraná: implicações sobre o emprego e as relações de trabalho. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M.. *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.365-395.

RABELLOTTI, Roberta. *The effect of globalisation on industrial districts in Italy: the case of Brenta*. Sussex : Institute of Development Studies, 2001. (Work Paper).

RACHID, Alessandra. Pequenas empresas do setor de autopeças e suas relações com outras organizações. *Anais do III Congresso Latinoamericano de Sociologia del Trabajo*. Buenos Aires : Alast / Aset, 2000. (CD Room).

RAMALHO, José R. e SANTANA, Marco A.. A indústria automobilística no Rio de Janeiro: relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M.. *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.83-104.

RAMALHO, José R.. *Novas formas de organização industrial, desenvolvimento regional e os impactos sobre as relações de trabalho*. II International Conference ILAS-CEBRAP, São Paulo, 2002.

RODRIGUES, Iram J.. Relações de trabalho e ação sindical no ABC paulista nos anos 1990. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M.. *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.273-299.

RUBINSTEIN, Saul A. e KOCHAN, Thomas A.. *Learning from Saturn: possibilities for corporate governance and employee relations*. Ithaca: Cornell University Press, 2001.

RUDUIT GARCIA, Sandro e SILVA, Paulo H. C. da. Terceirização nas telecomunicações: condições de emprego e de trabalho dos instaladores de terminais telefônicos. In: TAVARES DOS SANTOS, J. V. et al.. *Transformações no trabalho no século XXI*. Pelotas: EDUCAT, 2003. p.107-134. (Coleção Desenvolvimento Social).

RUDUIT GARCIA, Sandro. Relações interfirmas e emprego na rede de empresas: a experiência de externalização de uma empresa no setor de telecomunicações. *Sociologias*, Porto Alegre, ano4, no.8, jul/dez 2002. p.400-431.

SALERNO, Mário S.. A indústria automobilística na virada do século. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas : Scritta, 1997. p.503-522.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

ZAWISLAK, P. A. e MELLO, Aurélia A.. A indústria automotiva no Rio Grande do Sul: impactos recentes e alternativas de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M.. *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.105-135.

