

# AS RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA EMPRESA GLOBAL: um novo paradigma ou neocorporativismo?<sup>1</sup>

*Arnaldo José França Mazzei Nogueira\**

Este artigo trata das relações de trabalho em uma empresa global e foi resultado de pesquisa em uma montadora de caminhões instalada na região do ABC no Estado de São Paulo, Brasil. A empresa estudada apresenta um padrão dos mais avançados na dimensão organizacional das relações de trabalho ou no local de trabalho considerado o contexto brasileiro. A solução de conflitos do trabalho nesta empresa aponta fortemente para um padrão negocial em relação ao estatutário (Zylberstajn e Pastore, 1985), o que levou alguns autores a indicar um modo de cooperação-conflitiva para lidar com as relações de trabalho (Rodrigues, 1997) e uma via institucionalizada de inserção dos trabalhadores nos processos de inovação tecnológica e gerencial (Bresciani, 2002). O esquema montado dentro da empresa foi resultado da estratégia do sindicato no local de trabalho e da gestão da empresa em particular da gestão de recursos humanos. A análise da experiência permitiu verificar além de um paradigma avançado de relações de trabalho, a afirmação de uma tendência ao corporativismo societário ou neocorporativismo em relação ao corporativismo estatal típico do sistema trabalhista brasileiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** relações de trabalho, sindicalismo e comissão de fábrica, políticas de recursos humanos, corporativismo e indústria automobilística.

## A QUESTÃO EM DEBATE

As relações de trabalho na Mercedes-Benz são caracterizadas, hoje, por intensa negociação direta entre as partes – trabalho e capital – e podem ser consideradas como uma importante conquista dos trabalhadores e uma inovação gerencial para a empresa. Do lado do trabalho, destacam-se as atuações do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da Comissão de Fábrica, essa última instituída na empresa há vinte e quatro anos atrás, por demanda e pressão dos trabalhadores. Do lado da empresa, destacam-se as atuações da diretoria de recursos humanos, da área de relações trabalhistas, que atua em consonância com as diretrizes internacionais da empresa global Daymler Benz, de origem alemã, da qual a Mercedes-Benz do Brasil é filial.

A indústria automobilística no Brasil, como polo dinâmico da economia, tem sido palco de importantes confrontos, negociações e inovações nas relações entre trabalho e capital, constituindo-se, assim, em constante objeto de análise no que se refere à perspectiva de mudança das relações de trabalho.<sup>2</sup> O processo de reestruturação produtiva global que atingiu a indústria automobilística influenciou diretamente a condução de políticas e estratégias de intermediação nas relações de trabalho. Um caso exemplar, nesse processo, é o da empresa Mercedes-Benz do Brasil.

A questão analisada neste artigo emergiu da observação da evolução das relações de trabalho nessa empresa, já relativamente bem documentada e muito presente na memória dos agentes, principalmente no que toca à planta de São Bernardo do Campo, na região do ABC, no Estado de São Paulo. As estratégias e as práticas do Sindicato dos

\* Doutor em Ciências Sociais. Professor do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Av. Prof. Luciano Gualberto 908. Sala E-196. CEP: 05508-900. Cidade Universitária. SP – Brasil. ajfranca@usp.br

<sup>1</sup> Este artigo contou com a colaboração de Giulia Cricenti na pesquisa sobre o modelo de relações de trabalho na Mercedes Benz, citada na bibliografia. No entanto, as teses indicadas no artigo são de inteira responsabilidade do autor.

<sup>2</sup> Ver Ramalho, J.R. Dossiê nº 46 *Caderno do CRH* (2006) - vários autores. Temática semelhante foi publicada em livro que teve como objeto o estudo das características da dinâmica social que se produziu no conjunto do setor automobilístico brasileiro nos últimos 25 anos, com o processo de reestruturação industrial. (Cf. Rodrigues e Ramalho, 2007).

Metalúrgicos do ABC, em particular no local de trabalho, foram essenciais para a conformação de um novo paradigma das relações entre capital e trabalho no Brasil, no qual o caso da Mercedes-Benz é um exemplo destacado. Os gestores da empresa, com destaque para a atuação da direção de recursos humanos e da gerência de relações trabalhistas, entenderam que o aperfeiçoamento das relações de trabalho era oportunidade para uma administração eficaz do conflito e para obtenção de vantagem competitiva da empresa no mercado.

O problema central deste estudo é dado pela mudança de paradigma das relações de trabalho e seus impactos no chão da fábrica, considerando as práticas das lideranças sindicais no que toca à organização e à mobilização dos trabalhadores no local de trabalho e dos gestores de recursos humanos, no sentido de agir para que a empresa não perdesse o controle e o comando do processo de trabalho. Nesse aspecto, a configuração de um paradigma *negocial*<sup>3</sup> e participativo na empresa para lidar com as relações de trabalho é resultado de uma estratégia de gestão. No campo da análise política e ideológica, verifica-se a alteração de um padrão de luta e confronto para outro de colaboração de classes, o que indica a formação de um novo corporativismo do tipo societário, legitimado pela própria base operária na fábrica. Tal corporativismo difere do padrão do sindicalismo corporativista estatal vigente no Brasil.<sup>4</sup>

Em suma, o objetivo deste artigo é apresentar a dupla face das práticas das relações de trabalho na Mercedes-Benz: a primeira refere-se à mu-

dança do paradigma das relações de trabalho na ótica do trabalho, e a segunda diz respeito à ótica da gestão e do controle, principalmente da subjetividade operária, criando as bases para um novo corporativismo do tipo societário no Brasil.

A interpretação dessa prática *negocial* e conciliatória entre trabalho, a partir de sua representação sindical – e o capital – representado pela empresa –, difere de autor para autor. Enquanto, para Boito Jr. (1996), trata-se de um novo corporativismo baseado em um sindicalismo propositivo, dominado pela hegemonia neoliberal, para Antunes (2003), trata-se de um sindicalismo de ideário e prática social-democráticas (2003).

Em suma, entendemos que há uma discussão de fundo sobre se o novo paradigma das relações de trabalho, baseado na negociação direta, do modo como foi introduzido na empresa em questão, é resultado da luta e contradição entre capital e trabalho, ou aponta também para um novo modo de corporativismo distante do Estado e configurado na relação direta entre capital e trabalho, no sentido da sua integração na empresa e na sociedade.

O ponto de vista adotado neste artigo defende que ocorrem as duas dinâmicas, tanto a da contradição como a da integração, apesar de, em determinadas conjunturas, uma se sobrepor à outra. Acredita-se que os trabalhadores estejam se apropriando do espaço privado da empresa e da gestão do processo e da força de trabalho, o que significa um avanço possível no contexto atual do capitalismo globalizado no Brasil; já para os gestores, acredita-se estar se criando uma modalidade gerencial baseada em novo paradigma *negocial* que destaca integração, parceria, colaboração e controle da subjetividade operária, no sentido de convencer que a competitividade global da empresa é boa para todos.

Lembra-se aqui um dos argumentos centrais de Burawoy (*apud* Meiksins, 1996), de que, na formação das relações de trabalho na fase monopolista do capitalismo, o elemento central é a concordância dos trabalhadores com as condições de produção, o que significa a conquista da subjetividade dos trabalhadores na aceitação do processo de tra-

<sup>3</sup> O processo de negociação coletiva é uma das formas de regulação de conflitos nas relações de trabalho. O paradigma *negocial* refere-se ao encaminhamento do conflito nas relações entre trabalho e capital através dos contratos ou acordos resultantes da negociação direta entre as partes. O paradigma estatutário, em contrapartida, refere-se ao estabelecimento em lei das regras trabalhistas (Carvalho Neto; Melo, 1998; Pastore; Zylberstajn, 1988).

<sup>4</sup> A discussão sobre o corporativismo societário e estatal pode ser verificada em Manoilesco, Schimiter *apud* Rodrigues (1990, p.54-59). Outro tema correlato é a adoção das formas participativas de gestão, que tem lugar após a segunda guerra mundial na Europa, com destaque para a cogestão na Alemanha, que certamente influenciou a estratégia trabalhista e gerencial da Mercedes-Benz. Ver, sobre esse assunto, Motta (1982), Tragtenberg (1980) e Nogueira e Antunes (1981).

balho e de produção. Na verdade, ocorre uma dialética entre a gestão capitalista da força de trabalho e a resistência dos trabalhadores. Esse processo resulta em uma ordem negociada, como uma espécie de pacto temporário entre trabalho e capital. Essa prática, no cotidiano do trabalho na empresa, pode gerar certa acomodação às estruturas de gestão e produção capitalistas.

Visando à análise das estratégias de gestão, em especial de recursos humanos na empresa enfocada, e das práticas de relações de trabalho do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da Comissão de Fábrica, o presente artigo orienta-se pelas questões acima colocadas. Contempla também os rumos do chamado novo sindicalismo entre o controle e a participação dos trabalhadores, e observa o comportamento da base operária no contexto da reestruturação produtiva global. Enfim, a idéia central é discutir a negociação da reestruturação produtiva como parte de um processo dialético e contraditório de fabricação do consentimento entre trabalho e capital, cuja resultante aparece temporariamente como aceita por ambas as partes.

## OBSERVAÇÕES METODOLÓGICAS

A abordagem metodológica utilizada na pesquisa foi qualitativa, baseada na observação participante, resultante de mais de dez anos de contato com a empresa, no levantamento de informações junto a agentes (*players*) importantes e definidores das relações de trabalho. Foram analisados também pesquisas, artigos, documentos, catálogos e outras fontes (vídeos, cursos e palestras) sobre a experiência da empresa.

As abordagens com trabalhadores da Mercedes-Benz em São Bernardo do Campo, incluindo representantes da Comissão de Fábrica, representantes do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e com gerentes de recursos humanos e gerente de relações trabalhistas foram analisadas com base em um roteiro que articulava diversas dimensões das relações de trabalho.

Paralelamente, foi realizada uma breve pes-

quisa bibliográfica sobre a história do movimento sindical brasileiro – em especial, do “novo sindicalismo” – noção que marcou a trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC como uma das lideranças principais da Central Única dos Trabalhadores – CUT. Para o caso da empresa, foram consultados documentos e dados disponíveis no *site* que descrevem a trajetória da empresa no Brasil.

O contexto desta pesquisa é marcado pelo processo de reestruturação produtiva, que, no Brasil, teve início na década de 1980 e adquiriu a forma mais completa nas décadas de 1990 e 2000. São períodos com dinâmicas diferentes, não apenas em relação ao processo de reestruturação produtiva, mas, principalmente, em relação a novos condicionantes das relações de trabalho, a saber: de natureza política, relativos ao momento de transição democrática; de tipo econômico, marcados pela crise recessiva e inflacionária e pela adoção dos planos anti-inflacionários; e de natureza social e cultural, relativos a mudanças nas estruturas sociais e de classes e nos valores e normas incorporados pelas pessoas.

As relações de trabalho podem ser estudadas à luz de diferentes dimensões, uma vez que tais relações perpassam diversas esferas políticas e sociais, além de sofrerem influência de diversos atores sociais envolvidos, tais como os trabalhadores, suas organizações, as empresas, os setores, o Estado, além de agentes com interesses definidos em escalas globais. Assim, o encaminhamento do conflito entre capital e trabalho comporta diversas dimensões que acompanham a história e as características de cada país.

A temática do conflito e negociação nas relações de trabalho pode ser abordada de diversas perspectivas teóricas: a corrente institucionalista que aceita o conflito entre capital e trabalho, desde que dentro das regras e normas estabelecidas pelo sistema de regulação criado pelo Estado ou instituições específicas e que aponta para a criação de convergências e para uma ideologia comum entre capital e trabalho (Kerr; Dunlop, *apud* Carvalho Neto, 2001); a corrente da escola de recursos humanos ou administração de pessoal (HR - *Human*

*resources ou PM - personnel management*), que considera indesejável, mas não aceita o conflito trabalhista; a perspectiva crítica enraizada no pensamento marxista, que abrange a contradição e a instabilidade política conflitiva nas relações de trabalho como parte das relações sociais de produção capitalista, que, ao incluir as relações pessoais e não-estruturadas no local de trabalho, podem implicar as instituições do trabalho e as organizações dos trabalhadores (Hyman, 1981); a corrente da escolha estratégica, baseada na posição dos atores sociais em relação às forças ambientais, sejam os líderes sindicais, os assalariados, empregadores e gestores, públicos que representam o elemento dinâmico das relações de trabalho (Kochan, Katz e McKersie, *apud* Carvalho Neto, 2001); há ainda a escola francesa, que não acredita na ideologia compartilhada e comum de Dunlop e Kerr, e argumenta que, de acordo com a situação política e econômica favorável ou desfavorável ao trabalho, o conflito e a negociação podem adquirir características diversas (Costa *apud* Carvalho Neto, 2001).

As relações de trabalho, no Brasil, podem ser entendidas, segundo Fischer (1985), a partir de três instâncias: a do político, a da política de recursos humanos e a do processo de trabalho.

Com a *instância do político*, a análise da autora pretende ultrapassar o caráter histórico da grande maioria dos trabalhos sobre o tema de relações de trabalho no Brasil, os quais geralmente se guiam mais pela evolução de resoluções institucionais trabalhistas no país:

... sem que se negue o salto qualitativo propiciado pelas análises do trabalhismo que desbravaram esta linha do conhecimento das formas históricas concretas, é preciso ressaltar que o Estado, mesmo quando tentou, não conseguiu construir uma identidade societária, isto é, não eliminou os conflitos quando os normatizou em leis. (Fischer 1985, p. 21).

Ainda que considere importante o quadro institucional-legal na configuração político-social das relações do trabalho, a autora contempla, na *instância do político*, duas vertentes teóricas: uma enfatizando as atitudes, os comportamentos e a orientação da classe trabalhadora, delineados por

valores opiniões e expectativas dos indivíduos trabalhadores; outra focada em casos de greves e conflitos sociais específicos, nos quais “... as características dos padrões de relações do trabalho vigentes apresentam-se de forma aguda...” (Fischer, 1985, p.24).

O segundo aspecto relevante de análise das relações de trabalho sugerida por Fischer é a relativa às *políticas de administração de recursos humanos*, “... que identificam as características e diretrizes de ação das políticas da gestão de recursos humanos das organizações em estudo” (p.29). Um motivo ressaltado pela autora para considerar tal aspecto está no fato de que, frequentemente, o caráter técnico das políticas de intervenção administrativa pode sugerir uma postura apolítica e de suposta neutralidade ideológica na condução das decisões gerenciais. No entanto, a tese em questão busca denotar que o caráter técnico da postura administrativa não deixa de ser um instrumento político e, portanto, de poder. É nessa linha que Fischer salienta a importância de se estudarem as consequências advindas da *instância das políticas de recursos humanos das organizações nos conflitos entre gerentes, empresas e trabalhadores*.

O terceiro aspecto destacado pela autora é aquele referente ao *processo de trabalho*. Essa dimensão é relevante para a pesquisa, por acreditar-se que as características concretas, tendências e origens dos conflitos numa relação de trabalho estão todas visceralmente ligadas às formas de organização do sistema produtivo específico, do qual derivam o ritmo, o objetivo, a forma e os meios utilizados nos processos de trabalho. A perspectiva de Fischer aponta que a instância do processo de trabalho parte do

... pressuposto de que este nada mais é que um instrumento do processo de valorização do capital composto por três elementos básicos: o objeto sobre o qual se aplica o trabalho; os meios e instrumentos utilizados para realizá-lo; e a atividade humana, que é o próprio trabalho (p.41).

Sobre a noção de relações de trabalho e suas dimensões, Nogueira afirma que:

... as relações de trabalho, como arranjos formais e informais entre capital e trabalho, têm uma

dinâmica determinada pelos conflitos oriundos da estruturação da sociedade capitalista, cuja visualização e entendimento são dados através de um recorte das dimensões micro, meso, macro e hipermacro sociais (2002, p.117).

A primeira dimensão, microssocial, representa o espaço do local de trabalho e dos processos organizacionais executados pelos trabalhadores; inclui também a própria empresa ou organização proprietária dos meios de produção, na qual são estabelecidas as políticas e diretrizes gerenciais e de recursos humanos, reflexos da cultura organizacional. Ainda nessa dimensão, podem ser analisadas as novas formas de relações de trabalho oriundas das transformações recentes na tecnologia e nos modelos de produção, tais como: subcontratação, terceirização, trabalho temporário e trabalho informal.

Já na dimensão mesossocial encontram-se, especialmente, os intermediários nas relações de trabalho, ou seja, as agências e órgãos mediadores entre trabalhadores e empresários, como sindicatos, associações e federações, entre outros. Essa dimensão ultrapassa os limites da empresa, uma vez que lida com os trabalhadores e empresários em conjuntos de setores diferentes, em organizações coletivas distintas do local do trabalho, porém nele influentes.

Deve-se analisar, ainda, segundo Nogueira, a dimensão macrossocial, que se concentra no espaço ocupado pelo Estado e pelas políticas públicas e sociais, além da legislação trabalhista e das relações entre as forças políticas dominantes, que acabam por interferir grandemente na economia, principalmente no mercado de trabalho, decidindo sobre elementos cruciais como a distribuição de renda, o valor do custo da força de trabalho, a regulação das condições de trabalho, entre outros.

Há uma quarta dimensão, a global, cada vez mais relevante na definição das relações de trabalho, uma vez que as tendências globais econômicas e de organização social e política internacional estão produzindo impactos cada vez mais imediatos nas decisões e ações das empresas e organizações – privadas, públicas, sindicatos e associações –, gerando consequências notáveis no cotidiano das forças políticas dentro da esfera do trabalho.

Tal dimensão abrange justamente o cenário global, incluindo a atuação das empresas e órgãos transnacionais, blocos econômicos globais.

Ambas as referências valorizam estudos com enfoques baseados nas relações de trabalho que permitam demonstrar pontos de vista conflitantes e contraditórios por parte dos atores sociais participantes do jogo de forças políticas, na relação entre capital e trabalho: a visão dos trabalhadores, impregnada de seus valores, expectativas e sua posição política; o ponto de vista dos empregadores e das empresas, demonstrando a instância das políticas de recursos humanos e das diretrizes administrativas; a visão das organizações dos trabalhadores como sindicatos e comissões de fábrica, que denotam as modificações políticas pretendidas e concretas na história dos movimentos coletivos dos trabalhadores. Além disso, há de se considerar, ainda, o direcionamento do Estado como gerador de políticas e regulamentações institucionais que interferem sobre as relações de trabalho. E ainda a dimensão global que, cada vez mais, tem influenciado a formatação das relações de trabalho nas empresas e em cada país.

A análise do caso da Mercedes-Benz envolve todas as condições acima discutidas: trata-se de uma empresa em que a observação do local de trabalho permite verificar elementos diferenciadores na dimensão micro; a empresa faz parte da indústria automobilística, cuja dinâmica setorial é da maior relevância para a economia do país e conta com a presença de sindicatos de trabalhadores atuantes; o setor estabelece relações de forte influência e reciprocidade no contexto macro político e econômico, além de inserir-se numa dimensão de atuação global.

## RELAÇÕES DE TRABALHO E SINDICATOS NO BRASIL

O estudo da particularidade das relações de trabalho em uma empresa global que atua no Brasil requer a compreensão da dimensão macrossocial brasileira e a trajetória das relações de trabalho que

condicionam o entendimento dos processos vividos pela empresa. Conforme apresentado anteriormente, considera-se importante cada dimensão de análise e observação no sistema de relações de trabalho, o que compreende não só os momentos históricos da indústria automobilística como as mudanças políticas e sociais que impactam sobre a regulação do trabalho no Brasil.

### O sistema brasileiro de relações de trabalho

O sistema brasileiro de relações de trabalho, em contraste com o trabalhismo europeu, não foi uma conquista dos trabalhadores pela via dos movimentos sociais de classe e articulações partidárias. Conforme analisam Pastore e Zylberstajn (1988), o sistema de relações de trabalho foi outorgado pelo Estado, que buscou usar a lei e as atividades sociais como forma de cooptação e controle social. Consideram ter havido avanços nas concessões de direitos sociais pela via da legislação, mas ao custo de inibir a autonomia e a capacidade de negociação voluntária das partes (p. 47).

De fato, é possível afirmar que um traço marcante percorre nosso sistema de relações de trabalho: o caráter tutelar de controle e intervenção do Estado que caracteriza os conflitos entre trabalho e capital e que se materializa na legislação trabalhista e suas mudanças, especialmente, por ocasião das ações de órgãos mediadores de trabalhadores e empresas. Mas esse aspecto não pode obscurecer, de acordo com Nogueira, o fato de que a razão principal da criação do sistema e da legislação trabalhista “... era garantir, por meio do controle e da regulamentação das relações de trabalho, a acumulação e a modernização capitalista em sua fase de industrialização” (p. 124). A partir do início do governo Vargas, em 1930, as relações entre capital e trabalho passaram a ser gradativamente reguladas e institucionalizadas, estruturando-se os sindicatos como organismos oficiais e reconhecidos constitucionalmente.

Algumas das principais ações de Vargas, na construção desse cenário, foram: a criação do Mi-

nistério do Trabalho, nos anos 1930, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, auge do Estado Novo, com o intuito de controlar as ações dos trabalhadores e suas organizações, denotando sua “vocação corporativista” (Nogueira, 2002, p.124).

No contexto da redemocratiza o do país, houve uma maior mobiliza o dos sindicatos oficiais, sendo marcante o aumento de mobiliza es sindicais e políticas dentro do sistema celetista, principalmente nas décadas de 1950 e 1960, até o golpe militar de 1964. A persistência do modelo corporativista de rela es de trabalho não impediu que fossem criadas outras medidas legais que alteravam direitos sociais, ao mesmo tempo em que mantinham o controle estatal, com a cria o do sistema único de previdência social e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) na década de 1960. Essas, entre outras medidas, operaram para ampliar o sistema de rela es de trabalho brasileiro, como um “... sistema único, federal, centralizado e formal em um meio heterog neo.” (Nogueira, 2002, p.125).

A manuten o da CLT e de um sistema corporativista de rela es de trabalho na transi o do regime militar para um regime democrático, a partir de meados da década de 1980, implicava algumas contradi es, como o fato de regulamentar e garantir os direitos sociais dos trabalhadores ao mesmo tempo em que procurava conter e reprimir as lutas trabalhistas e sindicais pela conquista de mais desses direitos. Em rela o aos empregadores, o sistema constituído também se apresentava contraditório, uma vez que possuía mecanismos de controle que favoreciam o capital na rela o com o trabalho, mas simultaneamente aumentava o custo trabalhista e os encargos sociais das empresas.

Conclui-se que o sistema brasileiro de rela es de trabalho vigente nesse período, ao ser simbolizado pela legisla o social trabalhista, mostrava-se gerador de uma rela o de dependência com o vínculo empregatício, tendo “... uma imagem de rigidez devido a esse caráter corporativista, fiscalizador e de estrutura complexa de controle e organiza o, dependente do Estado, sem a liber-

dade para os sindicatos, sem a livre contratação entre as partes...” (2002, p.125).

Algumas consequências dessa trajetória foram: a burocratização das relações de trabalho; a diminuição da importância da gestão da força de trabalho na esfera das organizações e empresas; a dominância da instituição estatal sobre as partes envolvidas nos conflitos trabalhistas, o que acabou por gerar uma morosidade intrínseca a esse sistema e a acomodação das forças conflitivas em relação a mudanças e possíveis avanços no âmbito das relações de trabalho. Em outras palavras, o paradigma corporativista de relações de trabalho manteve-se desde o regime militar e, à medida que a luta sindical e pela democratização se aprofundavam, o sistema apresentava seus limites.

### A transição democrática e o novo sindicalismo

Com o período de transição da ditadura militar e a implantação de um regime democrático, iniciado em meados dos anos 70 e princípio da década de 80, inaugura-se uma fase de transformações notáveis na atuação política dos sindicatos e organizações do trabalho, reativas à dura repressão pós-64 e responsáveis por uma nova dinâmica nas relações de trabalho, característica importante do novo sindicalismo, voltado para a organização de base.

Claramente, a concepção de um *novo sindicalismo* surge para se opor a um *velho*, aquele que era produto do sistema brasileiro de relações de trabalho baseado na CLT de 1943, impregnado pela intervenção direta do Estado, tanto nas regulações internas do sindicato quanto em todos os outros âmbitos da relação entre capital e trabalho; um *velho sindicalismo* cujo sistema vigente caracterizava-se por um sindicato assistencialista e único por setor produtivo e por município.

O novo sindicalismo surge no bojo de uma série de manifestações operárias que eclodem no período do processo de redemocratização, em diversos setores produtivos e em diversas regiões brasileiras. Esse novo movimento sindical envol-

veu uma série de estratégias, que incluem

... a politização do cotidiano de vida e de trabalho e a organização dos trabalhadores nas empresas no confronto direto e na interlocução política com os representantes patronais e governamentais para a conquista de reivindicações econômicas e sociais, busca estabelecer regras mínimas de controle e fiscalização dos acordos assinados com o objetivo de viabilizar a sua aplicação nas empresas (Blass, 1999, p.34).

O momento político, no auge das manifestações contra a repressão militar, favoreceu, então, a organização dos trabalhadores, o que simbolizava, de fato, um movimento da sociedade civil que tentava expor seu posicionamento em relação à política socioeconômica do governo brasileiro. De acordo com Rodrigues (1999), o novo sindicalismo articulava-se pela luta por melhores salários, por direito de greve, pela defesa da negociação direta com o patronato e pela autonomia e liberdade sindical, especialmente procurando politizar questões que pareciam *adormecidas* no regime militar.

O movimento buscava também, sob a ótica dos trabalhadores e de uma parcela do empresariado, apropriar-se das questões relativas ao mundo do trabalho e uma redefinição das entidades coletivas como forma de intervir na vida política e pública. Esse é o sentido que guia a frente política chamada de *novo sindicalismo* brasileiro,

... base posterior da atividade de um amplo segmento sindical no Brasil e que deu nascimento tanto à Central Única dos Trabalhadores – CUT, sem dúvida, a mais importante central sindical no Brasil, como ao Partido dos Trabalhadores – PT. (Rodrigues, 1999, p.77).

Nos dois eventos é clara a hegemonia do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo.

O sindicalismo que emerge desse movimento foi denominado *novo sindicalismo*, por inovar com práticas políticas de oposição ao Estado e de enfrentamento direto ao empresariado, passando depois a simbolizar todos os sindicatos que se alinharam a essa concepção e prática.

Blass (1999) considera que as reivindicações, como direito de greve, direitos sociais, melhoria nas condições salariais e de trabalho,

entre outros, são velhas temáticas presentes nas exigências dos trabalhadores. A autora ressalta o fato de que a maior visibilidade dos sindicatos em meados da década de 1980, na esfera pública, não demonstra que as ações sindicais tenham tomado caráter inovador. Nessa linha, pode-se assumir que a Constituição de 1988 também reflete as limitações das conquistas da década de 1980. Isso pelo fato de que, apesar de a Carta Magna ter estabelecido alguns princípios democráticos e descentralizadores para o sistema de relações de trabalho, acabou por manter medidas do passado, permanecendo ainda sob a tutela e o controle das relações de trabalho definidas pelo Estado, já que houve a "... permanência do papel antigo da Justiça do Trabalho, da estrutura sindical corporativista baseada no monopólio e na unicidade da representação entre outras instituições tutelares" (Nogueira, 2002). Nogueira afirma, então, que desse processo resultou um "sistema híbrido de relações de trabalho, que permanece até os dias de hoje, acrescentado de medidas flexibilizadoras e desregulamentadoras estabelecidas na década de 1990" (p. 126).

O paradigma brasileiro de relações trabalho caracteriza-se pela ambivalência e ambiguidade entre a manutenção do sistema estatutário e do corporativismo sindical e a prática negocial e descentralizada, incapaz de gerar liberdade e autonomia sindicais efetivas. O caso estudado como um novo paradigma de relações de trabalho vai enfatizar a prática negocial e descentralizada no local de trabalho no contexto da reestruturação produtiva, analisada a seguir.

### A reestruturação produtiva

Simultaneamente à efervescência da ação sindical na década de 1980, teve início um processo que traria modificações essenciais nas relações de trabalho vigentes no Brasil: o período de redemocratização no país foi acompanhado também do fenômeno da mundialização.<sup>5</sup> O início dos

anos 1990 foi marcado pela abertura de mercado e pela mundialização das empresas, inclusive as brasileiras, que foram afetadas, então, por um novo padrão produtivo global e por novas práticas quanto aos processos de trabalho. Esse fenômeno também foi responsável por um notável aumento de produtividade nas empresas, especialmente aquelas do setor industrial automotivo, base importante do sindicato dos metalúrgicos do ABC. Tal movimento, contudo, não foi acompanhado por maiores níveis de emprego.

As mudanças nas formas de gestão do trabalho e as quedas nos níveis de emprego acabaram levando instituição sindical a uma grave crise político-econômica, acompanhada também de taxas de sindicalização decrescentes e de uma vulnerabilidade maior dos trabalhadores em sua relação com as empresas.

Segundo Rodrigues (1999), as relações de trabalho, que estavam em fase de profundas modificações em meados de 1980 e 1990, sofreram impacto com a reestruturação produtiva mundial e produziram, como consequência, "... certa fragmentação do trabalho [...] fenômeno que acentua a crise vivida pelo sindicalismo em escala internacional." (p.80).

O advento da reestruturação produtiva globalizada trouxe consequências para o sindicalismo e a organização dos trabalhadores como um todo. Rodrigues (1999) defende que, além do ganho de produtividade nas empresas, houve queda do nível de emprego no setor industrial, acirrando a competição entre os próprios trabalhadores, "... rompendo, na prática, com a unidade de interesse destes e levando-os a uma fragmentação sem precedentes." (p. 120).

Quanto às relações entre trabalhadores e empregadores, pode-se dizer que houve clara transformação com a nova ordem produtiva estabelecida entre 1980 e 1990 no Brasil. O sindicalismo brasileiro – principalmente aquele vindo do novo sindicalismo, representado pela CUT – desenvolveu, em seu auge, relações de confronto com o capital. No entanto, com a reestruturação produtiva, no decorrer da década de 1990, a pauta sindical

<sup>5</sup> Adota-se, aqui, a periodização e a abordagem de Chesnais (1995) sobre a mundialização.

configura-se diferente, tendo como pontos principais: a defesa do emprego, a participação nos resultados, a flexibilização da jornada de trabalho (banco de horas) e a discussão de mudanças na gestão e organização do trabalho (Rodrigues, 1999, p.84).

Apesar dos impasses à atuação dos sindicatos quando da reestruturação produtiva, pode-se dizer que, ainda assim, alguns se destacaram como resistência dos trabalhadores, atualizando suas reivindicações e formas de participação política com as mudanças macrosociais em voga. Um exemplo é a experiência do sindicalismo do ABC com o estabelecimento da reestruturação produtiva entre os anos 1980 e 1990.

Durante os anos 1980, nessa região, os atores sindicais conseguiram estabelecer uma pauta bastante restrita de discussão, que abrangia, basicamente, questões como: disciplina, faltas, salários, promoções e demissões. As alterações na organização do trabalho e da produção realizadas nesse período raramente foram discutidas, uma vez que o interesse demonstrado era pequeno, tanto da parte dos sindicatos quanto das empresas. De forma contrastante, a agenda dos anos 1990 foi ampliada significativamente, de modo a abranger: salários, mobilidade do pessoal, condições de trabalho, desverticalização, terceirização, manufatura celular, trabalho em grupo, *kaizen*, participação nos resultados e, o mais importante, flexibilização da jornada de trabalho através do banco de horas (Rodrigues; Arbix, 1996, p.-79 *apud* Rodrigues, 1999 p.85).

Além dos acordos entre sindicato e empresas que envolviam novas pautas da reestruturação produtiva, o sindicato dos metalúrgicos buscava ampliar sua legitimidade política através de outras ações como a criação da Câmara Regional do ABC. Foi um dos poucos casos em que se conseguiu uma flexibilização das demandas, mantendo-se a identidade coletiva na luta por mudanças nas relações de trabalho e na política, a partir do Partido dos Trabalhadores. Ademais, afirma-se que há uma presença real do sindicato e das comissões de fábrica no local de trabalho, o que naturalmente propicia mais embate direto e possíveis negociações.

De fato, seria possível dizer que o caso do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC funciona como um “... laboratório das relações de trabalho no Brasil.” (Rodrigues, 1999, p.86).

Nogueira (2002) ressalta os principais fatores, originados de diferentes esferas, que expuseram o sistema de relações de trabalho brasileiro às mudanças anteriormente analisadas:

- fatores econômicos, relacionados com a transição da inflação para a estabilização da moeda, com a abertura de mercado e a globalização;
- fatores tecnológicos e padrões de gestão, relacionados às mudanças na automação e à criação de sistemas flexíveis de acumulação, a gestão participativa (CCQs), alternativa à administração científica taylorista;
- fatores políticos relacionados à Constituição de 1988 e à derrocada do socialismo real – queda do Muro de Berlin – no plano internacional;
- fatores sindicais, como o impacto do novo sindicalismo e o estabelecimento das centrais sindicais como mediadoras dos trabalhadores; a divisão política dos sindicatos em frentes diversas.

Em relação às condições brasileiras mais recentes das relações de trabalho, pode-se dizer que se caminha para uma posição mais liberalizante, em que “... o negociado pode prevalecer sobre o legislado” (Nogueira, 2002, p.127). Tal movimento deve-se às recentes alterações no papel do Estado nas relações de trabalho, desde 1995, com a orientação do Ministério do Trabalho no governo Fernando Henrique Cardoso, favorável às flexibilizações nas relações de trabalho. Nessa direção, as mais importantes seriam: o banco de horas, a jornada flexível do trabalho, a terceirização, os contratos temporários, a valorização dos mecanismos de intermediação nas questões do trabalho, a redução do custo de contratação do trabalho, entre outras. Deve-se considerar a pressão para a adoção de um paradigma *negocial* em relação ao estatutário, o que implicaria mudanças nos estatutos da CLT no que se refere à negociação sindical e coletiva. A partir de 2002, a reforma trabalhista e sindical, que consolidaria a política neoliberal na esfera do trabalho, encontrou novos obstáculos

diante dos arranjos e combinações entre as forças políticas e sindicais, já no governo Lula, e adotou outros rumos.

No balanço sobre o novo sindicalismo, as interpretações sobre os seus rumos são bastante divergentes. Boito Jr. (1996) argumentou tratar-se de um novo corporativismo, à medida que o sindicalismo abandonava a prática de confronto da década de 1980 e assumia uma feição propositiva na década seguinte, a qual, no essencial, o subordinava a hegemonia neoliberal. Antunes (2003) entendeu que o novo sindicalismo seguiu, na década de 1990, um rumo social-democrático que o acomodou à ordem do capital, ao mesmo tempo em que abandonava os traços anticapitalistas.

No contexto do governo Lula, a mobilização promovida pelo novo sindicalismo verificou-se em torno da proposta de reforma sindical não-efetiva e acabou, juntamente com outras forças sindicais, integrando-se ao sistema celetista. Entre o caminho social-democrático de ampla participação dos setores sindicais na esfera política e institucional e o caminho varguista de cooptação dos sindicatos pelo Estado, a trajetória do novo sindicalismo, nesse momento, é, no mínimo, ambígua.

Esse processo, evidentemente, não determina as relações de trabalho no seu conjunto. Para entender sua dinâmica mais complexa, é preciso observar como esse proceder se efetiva na dimensão microssocial – que se refere à empresa e à organização no local de trabalho.

## AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA MERCEDES-BENZ DO BRASIL

### A Mercedes-Benz no Brasil

A *Mercedes-Benz do Brasil* é uma empresa multinacional que opera no país desde a década de 1950. Naquele momento, o esforço para a modernização industrial brasileira estava baseado no tripé – o Estado, com investimentos em infraestrutura, as multinacionais, no segmento dos bens duráveis, e

a grande empresa nacional privada e estatal, em setores de insumos e bens intermediários.

A fábrica ou planta de São Bernardo do Campo foi inaugurada em meados dessa década com a presença do então presidente da república Juscelino Kubitschek, e pode ser tomada como exemplo da confluência entre o interesse de internacionalização do capital produtivo e o interesse de modernização da periferia capitalista. As condições para o crescimento da empresa no país devem-se à expansão do mercado interno para ônibus e caminhões pesados no Brasil e no contexto de ocupação do mercado externo da América Latina.

Os requisitos de formação de mão de obra para operar os processos de produção são encaminhados pela parceria entre empresa e o Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), com vigência até o momento atual. Sob o comando Daimler-Benz em 1968, a empresa chega ao marco de produção de cem mil veículos.

Na década de 1970, a empresa expande seus negócios e investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento, voltada para motores e combustíveis alternativos, e também inaugura um Programa de Estágios, com o objetivo de promover o intercâmbio da empresa com universidades nacionais e internacionais, em busca de futuros profissionais. A década seguinte também simboliza, para a Mercedes, uma fase na qual é dada grande importância para o investimento voltado para a capacitação de funcionários, destacando-se a inauguração de seu Centro de Treinamento, em 1982, na fábrica de São Bernardo do Campo. A empresa torna-se a primeira, entre as do setor automotivo, a implantar uma jornada flexível de trabalho, ação adotada por consenso entre a empresa e os trabalhadores. Ainda em 1987, cria um Programa de *trainees* para formar profissionais com conhecimentos globais da empresa, potencialmente capacitados a propor e, futuramente, implementar inovações.

Nos anos 1990, no contexto da reestruturação produtiva, a fábrica de São Bernardo do Campo, simultaneamente a um intenso processo de evolução tecnológica ratificado com a inauguração do seu Centro Tecnológico de Desenvolvimento (CDT),

comemora o marco de um milhão de veículos produzidos no Brasil. Os elementos da reestruturação produtiva são identificados pela busca da qualidade, competitividade e produtividade, sendo a primeira empresa no país a obter o certificado de garantia ISO 9001. A introdução da microeletrônica resulta no lançamento da nova geração de motores com gerenciamento eletrônico e nas mudanças no processo de trabalho, com a introdução da ferramenta gerencial Kaizen para promover ações de melhoria contínua na produtividade da fábrica, o que implicou novos processos produtivos e administrativos permeados pelos princípios da Qualidade Total, e na implantação de células de produção e do trabalho em grupo, além de toda uma mudança no relacionamento entre chefias e operadores para a obtenção de maior comprometimento e responsabilidade.

O ano de 2000 é marcado pela transformação da Mercedes-Benz em DaimlerChrysler do Brasil. A fábrica de São Bernardo do Campo, além de iniciar a produção de plataformas de ônibus, é escolhida para produzir e exportar motores para equipar os caminhões pesados da Freightliner, nos Estados Unidos. Assim, além de a unidade do ABC aumentar as linhas de produção, passou a contar com equipamentos avançados. Ainda nessa década, foi instalada uma nova fábrica em Juiz de Fora (Minas Gerais), projeto que aparentemente não foi muito eficaz para o negócio da empresa, assim como a aquisição da Chrysler, que acabou sendo vendida.

A partir deste resumo, fica evidente a estratégia de crescimento dos negócios da Mercedes-Benz no Brasil, com repercussões na busca de uma gestão eficaz das relações de trabalho e das políticas de recursos humanos. Isso porque todo o investimento externo direto (IED) requer a garantia de retorno aos acionistas globais, o que depende de uma boa *performance* empresarial no que se refere ao desempenho dos seus produtos no mercado de veículos comerciais. Esse é o pano de fundo para a gestão eficaz da força de trabalho com vistas a tornar o trabalho produtivo e integrado.

No relatório social de 2000, a empresa, em

mensagem aos colaboradores, declarava: “Mais do que nunca, somos uma empresa global”, referindo-se a aquisição da Chrysler. No Brasil, a Mercedes atingia a marca de 1.300 milhões de veículos comerciais produzidos e anunciava novos investimentos na modernização tecnológica, no Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos funcionários e na melhoria das condições de trabalho e qualidade de vida de quase treze mil trabalhadores. Assim, configura-se na empresa, na década de 1990 e de 2000, um processo de inovação produtiva e gerencial que requer um novo patamar de relações de trabalho.

### **O modelo de gestão de recursos humanos na Mercedes Benz**

Acompanhando o contexto da reestruturação produtiva, inicia-se uma ampla reestruturação da área de recursos humanos da Mercedes, combinada com uma política de obtenção da concordância dos trabalhadores na fábrica para garantir a competitividade da empresa no mercado, já bem mais disputado a partir dos anos 1990. A fabricação do consentimento, nos termos já indicados por Burawoy (1977) está aqui apontada como uma estratégia de gestão com destaque a atuação da direção de recursos humanos da empresa.

Na trajetória da Mercedes-Benz no Brasil, podem ser identificados momentos cruciais na gestão geral da empresa e nas políticas de recursos humanos, em particular. Enquanto a empresa expandia seus negócios, no Brasil, as políticas de recursos humanos eram caracterizadas, principalmente, pelo recrutamento e seleção de pessoas e seu treinamento e capacitação, além das políticas salariais e de benefícios típicas das multinacionais consideradas acima do padrão médio das empresas no contexto brasileiro. As relações de trabalho caminhavam aparentemente em harmonia com a expansão da empresa.

Na verdade, o conflito implícito nas relações de trabalho por meio de insatisfações e descontentamentos vem à tona e se explicita na forma

de movimentos reivindicatórios, mobilizações, greves, entre outros, que atingiram a empresa como todas as montadoras do ABC. O início desse processo ocorre no final da década de 1970, em especial nos anos de 1978, 1979 e 1980, de forte mobilização grevista no ABC paulista, até o embaite mais organizado na empresa – que reivindicou e conquistou a comissão de fábrica em 1984 em meio às greves e à campanha salarial e de redução da jornada de trabalho.

A mobilização no local de trabalho exige da empresa um enfoque específico no âmbito das relações internas, porque, uma vez conquistada a organização dos trabalhadores dentro da empresa, as relações de trabalho e as negociações mudam de patamar e exigem o enfoque descentralizado.

Nesse contexto, a direção de recursos humanos da empresa liderou um processo de preparação de quadros e de organização para lidar com o conflito trabalhista que se estabelecia de forma crescente no ambiente de trabalho, buscando a obtenção do comprometimento pela via da negociação. A atuação da gerência de relações trabalhistas, combinada com as demais políticas de recursos humanos, colocava a empresa em ação proativa neste campo. O processo foi desencadeado no corpo gerencial, nas chefias e nas supervisões, principalmente nas do chão de fábrica, em busca de uma nova mentalidade adequada à administração do conflito que se acirrara na década de 1980. Nos anos 1990, a negociação no local de trabalho ganha força e influencia a definição das políticas de RH, o que não quer dizer que não tenha havido crises mais complicadas, como a demissão de 1.600 trabalhadores em 1995 (Rodrigues, 1995).

Nesse contexto, a situação de mercado da empresa não era tranquila, e o mapa estratégico era repassado para todas as áreas que deveriam se adaptar ao novo cenário, definido pela abertura econômica e o ambiente competitivo, o que implicava reposicionamento junto aos clientes, adoção de novas tecnologias e compatibilidade de preço e qualidade. As necessidades de mudanças, pressionadas pela otimização do produto e dos processos, implicavam a reestruturação da produção,

novas parcerias e orientação voltada ao cliente e à qualidade, com forte impacto na organização do processo de trabalho em busca da maior flexibilidade e produtividade.

Isso implicava flexibilizar as relações de trabalho, com novas formas de organização, baseadas no seu enriquecimento, através da polivalência, e na implantação das células de manufatura e do trabalho em grupo. Isso envolvia: a implantação da gerência participativa e do esquema semiautônomo de trabalho; a flexibilização do local da prestação de serviços, o que definia as atividades internas realizadas pelos próprios trabalhadores da empresa, incorporando temporários e terceiros e atividades externas terceirizadas através de fornecedores; a flexibilização dos contratos de trabalho individuais e coletivos, por prazos determinados e renováveis; a flexibilização da aplicação da força de trabalho através do sistema de folgas, banco de horas, horário móvel, turnos especiais e compensações de horas, adotado pelo acordo coletivo, e outras formas de gestão; a flexibilização salarial por acordo coletivo ou convenção coletiva, que permitia redução salarial e adoção da remuneração variável através da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) (Proscursin, Pedro - Gerente de RH da MBB 1998).

A empresa definia como *Missão* a liderança de mercado e a lucratividade no negócio da produção, produto com qualidade e menor custo para atender ao cliente no mercado. Por outro lado, a empresa entendia que o *Sindicato*, cuja missão era representar os interesses dos trabalhadores, deveria equilibrar a relação entre capital e trabalho e gerar benefícios para os trabalhadores (seus clientes preferenciais). Na perspectiva da gestão, haveria necessidade de uma mudança de enfoque na relação entre capital e trabalho, no seguinte sentido: na passagem da relação de ganhos e perdas para uma relação de parceria com riscos compartilhados, e dos processos de negociação que deveriam passar de questões voltadas apenas para as reivindicações econômicas e sociais para questões coletivas de outra natureza, como: reajustes salariais, mobilidade do pessoal, condições de traba-

lho, desverticalização da produção, células, trabalho em grupo, *kaizen* e Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

De acordo com a empresa, a agenda do Século XXI passava pelo processo permanente de reestruturação produtiva, que significa a busca constante da qualidade total, treinamento e reciclagem da mão de obra, avanço da automação e tecnologia, revisão dos custos de mão de obra, novos custos sociais com desemprego e distribuição de renda, globalização através de incorporações e fusões que demandavam novas competências, gestão do conhecimento, adaptações culturais e forte sinergia.

Assim, a contradição entre capital e trabalho e a necessidade de expansão na empresa pressionava para novos investimentos na área de recursos humanos, em especial na área de relações de trabalho. Depois de vinte anos, e já na década dos 2000, a consolidação das políticas de recursos humanos revela características de um modelo estratégico de gestão de RH. Esse modelo, de acordo com Albuquerque (2002), ao contrário do controle direto sobre as pessoas, está dirigido para a construção do consenso e do comprometimento na empresa.

Todas as etapas de mudança no modelo de gestão de pessoas, entre o tradicional e o modelo competitivo, o que implica revisão das estruturas e redução de postos de trabalho, inclusive na área de RH, conforme indicado por Fischer (2002), foram adotadas pela empresa.

Na década de 1990, a abertura de mercado e o acirramento da concorrência implicavam dificuldades para a Mercedes, e o modelo competitivo era assumido por todas as áreas, inclusive a de Recursos Humanos, o que incluía a gerência de relações trabalhistas. Assim, todas as políticas de recursos humanos e de relações de trabalho da empresa, incluindo as negociações da reestruturação e dos processos de demissão de funcionários, passaram a ser pensadas de acordo com a competitividade global.

A competitividade global era vista ora como ameaça ao emprego da força de trabalho, ora como oportunidade de expansão dos negócios no merca-

do nacional e global. Assim, a empresa cria um parâmetro de negociação, em que trabalho e capital poderiam ganhar ou perder, de acordo com a dinâmica do mercado e da competitividade globais.

O modelo de gestão de recursos humanos e de relações de trabalho passava de um parâmetro abrangente e protecionista para um modelo competitivo. O maior desafio era incorporar os trabalhadores e sua subjetividade nesse processo, fazendo-os aceitar essa dinâmica empresarial e corporativa. Em larga medida, essa estratégia foi alcançada com sucesso e ao longo da década dos 2000, pois a colaboração entre capital e trabalho predominava em relação ao confronto operário, conforme análise de Antunes (1988) sobre as greves de 1978 e 1980 no ABC paulista. Mesmo que esse processo cedesse aos trabalhadores, através da comissão de fábrica, maior espaço de participação e negociação, o risco estava sob controle. O essencial estava na subjetividade dada pelo nível de organização sindical na fábrica e pela mentalidade dos trabalhadores, que não mais projetavam qualquer transformação mais radical das relações de produção e de trabalho. O negócio dos trabalhadores era participar do negócio empresarial, dos ganhos e das perdas, através do aumento da renda fixa e variável dos salários e também com a expansão do emprego da força de trabalho.

Caso exemplar dessa questão foi um Acordo Coletivo em 2002, entre a empresa e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, no contexto do Programa de Demissão Voluntária, cuja cláusula primeira sobre os fundamentos do acordo afirmava: “Para manter sua posição no mercado a DaimlerChrysler instituiu Programa de Competitividade com foco nos processos internos, compras, vendas, pessoal, portfólio de produtos etc.” Na cláusula segunda, inscrevia: “Serão desligados 656 colaboradores nas diversas Diretorias em São Bernardo”. Na cláusula terceira, instituiu o Programa de Demissão Voluntária (PDV), nos seguintes termos: “Fica convencionado que para realizar a redução de que trata a cláusula anterior, a DaimlerChrysler instituirá um PDV, dirigido aos empregados mensalistas e horistas indiretos da Unidade de São Bernardo

do Campo, cujas regras, bases e condições estão definidas nas cláusulas seguintes.”

O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC assinou o acordo de demissão, ainda que pressionasse contrariamente à demissão unilateral em favor da demissão negociada. Fica consignado um exemplo de negociação do tipo ganha-ganha. No entanto, para a empresa, não houve muita diferença, porque o resultado essencial foi o mesmo. A empresa conseguiu o seu objetivo inicial, que era o desligamento dos funcionários. Esse caso mostra até onde o sindicalismo *negocial* organizado na empresa chegou, ou foi obrigado a chegar.

Outro exemplo desse processo de negociação ganha-ganha tem sido a definição da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), como forma de remuneração variável, típica do modelo estratégico e competitivo de recursos humanos. Os trabalhadores da Mercedes, nos últimos anos, com a expansão dos negócios, atingiram taxas de PLR recordes. Esse fato favorece o aumento do emprego da força de trabalho, como tem acontecido nos anos de 2006 e 2007, segundo informações obtidas nas entrevistas com gestores e trabalhadores.

O caso da Mercedes-Benz do Brasil foi entendido como uma forma de inclusão institucionalizada dos trabalhadores nos processos de inovação produtiva, que, apesar dos limites e ambiguidades, revelou um grau de eficácia econômico-produtiva e de ampliação da capacidade de inovação na empresa, sustentada por novas políticas de gestão e desenvolvimento dos trabalhadores e por um maior grau de democratização no chão de fábrica (Bresciani, 2001). Ainda segundo o mesmo autor, o caso da Mercedes é singular e baseia-se na formação de um complexo sistema local de relações de trabalho, o qual, desde os anos 80 incorporou progressivamente a inovação tecnológica e organizacional como um processo que envolve distintos e legítimos interesses do capital, desde os quadros dirigentes das áreas produtivas que apoiaram a integração entre as mudanças organizacionais e as novas políticas de gestão de pessoas; e do trabalho, através das relações com o sindicato e a comissão de fábrica (Bresciani, 2001, p. 267).

### **Relações de trabalho na Mercedes Benz: a visão dos trabalhadores**

Para entender a singularidade do padrão de relações de trabalho na Mercedes-Benz, é preciso entender o ponto de vista dos trabalhadores em relação a cada período de atuação da empresa. Com esse objetivo é que, ao longo da pesquisa recorreu-se a registros e depoimentos referentes não só ao histórico dos acontecimentos marcantes para os trabalhadores, como também suas opiniões frente a tais eventos. Assim, serviu de fonte o vídeo-documentário produzido, pela Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz, com apoio do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, comemorativo dos vinte anos da Comissão da Fábrica da Mercedes. Além dessa fonte documental, foi registrado depoimento do ex-coordenador da Comissão de Fábrica da Mercedes, atual diretor do Sindicato, que contribuiu para o entendimento sobre a luta dos trabalhadores na fábrica. O início da luta dos trabalhadores na fábrica de São Bernardo do Campo ocorre na fase da ditadura militar, em meados da década de 70. Esse período é marcado por brutal repressão aos movimentos sindicais e sociais e a supressão das liberdades democráticas pelo regime militar.

As ações dos militares no ambiente externo acabam se refletindo no interior da fábrica em questão, na própria atitude dos diretores e gerentes da empresa marcada pelo autoritarismo desmedido para com os trabalhadores em geral. Alguns exemplos dados pelos funcionários da empresa na época são dignos de registro: a contratação de seguranças que funcionavam como “majores do exército” e vigiavam ininterruptamente cada trabalhador dentro da fábrica; além disso, os funcionários notavam que o próprio tratamento de seus diretores para com eles era ilustrativo de uma relação desigual, em que, segundo alguns operários, “a empresa tratava o trabalhador como uma simples máquina” e na base do “chicote”.

A situação teve seu auge ainda no final do período militar, pois, no discurso dos trabalhadores, o funcionário “era o boi que fazia o serviço e depois ia para o açougue”. Essa situação represen-

tava a concepção de que o trabalhador só era, de fato, um cidadão dos portões da fábrica para fora.

Os precedentes para a ruptura desse modelo autoritário começaram logo na década de 80, no bojo do movimento do novo sindicalismo. Sucedeu-se, então, uma série de greves gerais no setor, mais especificamente dos operários da fábrica da Mercedes que, conduzidos pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, constituíram uma força de resistência jamais presenciada anteriormente pela classe operária brasileira. Tal resistência foi, segundo os trabalhadores, a grande responsável por permitir o começo das conquistas dos trabalhadores na fábrica da Mercedes de São Bernardo do Campo.

Embora a diretoria do Sindicato tenha sido cassada entre 1983 e 1984, os trabalhadores permaneceram mobilizados na luta por melhores salários e melhores condições de trabalho. O contexto era considerado um “momento rico” para a vivência dos trabalhadores na região do ABC. Nessa fase, tem início o projeto do que viria a ser a maior conquista dos trabalhadores da Mercedes: a Comissão de Fábrica.

De acordo com os líderes sindicais no ABC, apesar de a Comissão de Fábrica ter sido planejada desde o início da década de 80, a idéia de concretizá-la ainda sofria bastante resistência por parte da empresa. Segundo Vicente Paulo da Silva, líder sindical, “a empresa dialogava a respeito, mas, não cedia”. A própria direção da empresa, naquele momento, procurou auxílio no Governo Federal, que respondeu acusando a institucionalidade da Comissão como uma ameaça à segurança nacional.

No entanto, o momento era bastante propício à sua criação, visto que se realizava, simultaneamente, o primeiro intercâmbio entre trabalhadores brasileiros e trabalhadores alemães, representantes de empresas multinacionais, o que permitiu constatar que, nos países avançados, as empresas, em sua maioria, contavam com uma comissão de fábrica institucionalizada, que participava de decisões.

A greve de 1984 no ABC e a grande mobilização dos trabalhadores promoveram a criação da Comissão de Fábrica que no início de sua atuação era

vigiada e não dispunha de muita liberdade de atuação. Segundo o gerente de relações trabalhistas da empresa, Eliseu Prata, ela configurava “um sindicato dentro da empresa”. Com o gradativo desenvolvimento da Comissão, surgia uma disputa de poder entre trabalhadores e gestores, de acordo com uma das principais lideranças sindicais na fábrica, e mais adiante, passaria a um certo equilíbrio de forças no âmbito da empresa.

Na opinião dos trabalhadores, “a autoridade permanecia, mas não o autoritarismo”. Ou seja, a chefia ainda dispunha de poder, mas o que surgiu como novo foi o respeito pelo trabalhador e sua opinião nas atividades da empresa. Outro aspecto novo que surgiu nas relações sociais entre os trabalhadores foi o fato de sentirem-se, então, como “uma família”, para simbolizar o espírito de união e solidariedade.

Com a chegada da década de 1990 e da abertura comercial, começaram a ser introduzidos novos processos de trabalho e, principalmente, uma nova tecnologia pautada no sucesso do modelo japonês e pela lacuna de competitividade da Mercedes-Benz no mercado cada vez mais global, conforme descrito no item anterior.

Esse momento foi significativo, por configurar uma crise na empresa e por representar a fase do processo da reestruturação produtiva. Esse processo admitia que as mudanças tecnológicas e as concernentes à organização do trabalho teriam de ser implementadas rápida e radicalmente. Uma das consequências foi o aumento considerável de demissões na fábrica de São Bernardo do Campo.

Os trabalhadores resistiam e procuravam negociar o processo de reestruturação, de modo que as mudanças ocorressem mais cuidadosamente, sem prejuízos maiores para a classe trabalhadora. No entanto, o corpo diretor da empresa, preocupado com a falta de competitividade, argumentava que essas transformações no processo produtivo deveriam ser rápidas e eficientes, o que acabou levando os trabalhadores e seus órgãos representativos a pensarem mais em se adaptar às mudanças do que barrá-las.

Para Walter Sanches (2004), houve um deslo-

camento da luta dos trabalhadores, da reivindicação por melhores condições de trabalho para o estudo e adaptação do novo processo produtivo.

Assim, a reestruturação produtiva foi implementada com destaque para o Programa de Qualidade Total, a introdução do *kaizen* e do *kanban*, a manufatura em células, entre outros. Ainda assim, os funcionários percebiam que o grande objetivo da empresa com essas mudanças era claramente melhorar a qualidade do produto e a eficiência, e logo perceberam que deveriam clamar por direitos que melhorariam, simultaneamente, sua qualidade de vida no trabalho.

Portanto, os novos acordos coletivos obtidos pela Comissão de Fabrica na década de 1990 acabaram aceitando a reestruturação produtiva com a ampliação de benefícios aos trabalhadores como recompensa. Um exemplo disso foi o lançamento, logo após a reestruturação, do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, entre 1994 e 1995, em contraponto ao programa de qualidade da empresa para 2000.

Pode-se admitir, então, a existência de dois momentos da reestruturação produtiva: até 1995, no qual a Mercedes estava perdendo competitividade, o que gerou redução de custos e de postos de trabalho pessoal, além de aumento no conflito entre trabalho e capital; e, após 1995, marcado por estreito acompanhamento dos trabalhadores em cada mudança nos processos produtivos, com suas articulações e mobilizações mais “pensadas e menos emocionais”, como dizem os próprios trabalhadores.

A partir dessa fase, sucederam-se vários acordos coletivos entre os trabalhadores e os gestores da empresa, que envolviam terceirização, manufatura celular, *kaizen*, trabalho em grupo e reestruturação salarial. E a principal vitória reconhecida pelos trabalhadores, segundo Moisés, liderança sindical e coordenador da Comissão de Fábrica, na época, foi a redução da jornada de trabalho, de 42 horas para 40 horas semanais, em 1999.

Segundo outra importante liderança operária, “nenhum acordo foi concessão, foi resultado da nossa capacidade de organização e luta”, enquanto, na opinião de Luis Scheuer, gestor de re-

ursos humanos da empresa, a participação ativa dos trabalhadores foi positiva pelo fato de “integrar o trabalhador no processo de decisão”.

Assim, defendido tanto pelos trabalhadores como resultado de capacidade de organização e luta, como pelos diretores da empresa, como resultado de processo de integração na decisão com maior transparência – ambos os lados comemoram o ganha-ganha, apesar da diferença do discurso. Tudo indica que o modelo de relações de trabalho na Mercedes-Benz do Brasil apresenta características que afirmam um novo paradigma de relações de trabalho no Brasil. Esse paradigma tem como característica a predominância do negociado sobre o legislado, ou o estatuto representado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e pode ser definido como um paradigma *negocial*, construído pela divergência e convergência, ou por uma cooperação conflitiva, entre trabalho e capital, ou ainda, por uma inclusão institucionalizada no processo de inovação da empresa.

Em relação ao futuro, tanto trabalhadores como gestores pretendem mantê-lo e acreditam que estarão mais preparados para quaisquer mudanças como, por exemplo, a preconizada pela reforma sindical.

Em setembro de 2008, foi feita uma visita à empresa – junto à Comissão de Fábrica e à consultoria trabalhista –, e o paradigma das relações de trabalho, construído ora como conquista, ora como integração, continua sendo reafirmado. Era o momento da campanha salarial no setor metalúrgico, e havia ameaça de greve no setor e no segmento das montadoras, em particular, na Mercedes-Benz. Com muita agilidade, foi feito um acordo vantajoso para os trabalhadores e para as montadoras, em período de expansão na produção e na demanda de veículos. A descentralização dos processos de negociação realimenta e afirma um sistema híbrido e um paradigma avançado de relações de trabalho, bem como o sindicalismo de corte social democrático, constituído em modelo baseado no neocorporativismo.

## CONCLUSÃO

O padrão de relações de trabalho na Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo foi resultado de um duplo movimento na relação entre capital e trabalho: o de conflito e o de colaboração. Na esfera do conflito, o papel mais importante foi desempenhado pelos trabalhadores da empresa e pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Na esfera da colaboração, o papel mais importante foi resultado da política e da estratégia de recursos humanos da empresa. No entanto, trabalho e gerência atuam tanto no conflito como na colaboração mútua, como se percebe na trajetória da empresa. Aparentemente, a peculiaridade do padrão de relações de trabalho da Mercedes-Benz do Brasil, segundo bibliografia analisada e depoimentos apresentados, deve-se principalmente ao fato de haver uma relação de “cooperação conflitiva” entre a empresa e os trabalhadores. Essa relação é caracterizada pela disposição dos trabalhadores para o enfrentamento e a negociação dentro da fábrica, bem como a capacidade de organização, discussão e acordo de ambas as partes, empresa (o lado do capital) e trabalhadores (o lado do trabalho).

Fica claro que há um paradigma *negocial* estabelecido que, de fato, convive com o padrão estatutário típico do sistema brasileiro de relações de trabalho previsto na CLT. Essa realidade caracteriza um sistema híbrido de relações de trabalho que, de um lado, institucionaliza mecanismos de negociação direta na empresa e, de outro, mantém o sistema estatutário e formal previsto pela legislação trabalhista, ainda que, segundo o depoimento da gerência, muitos acordos fossem feitos na base do risco e possam ser considerados fora das regras da CLT.

Há fortes indicações da configuração de um paradigma avançado de relações de trabalho, que pode claramente ser comparado a modelos de países desenvolvidos, como o da Alemanha, matriz da empresa, que adota o sistema de cogestão independente do Sindicato. No caso da fábrica de São Bernardo do Campo, a Comissão de Fábrica é articulada com o Sindicato, e os arranjos passam

por essa esfera, marcando uma diferença importante. Mas a estratégia da empresa parece ser bem semelhante: tornar o processo de negociação permanente, tendo a Comissão de Fábrica como instrumento de controle e gestão, produzindo uma ideologia de colaboração e participação em torno da idéia de que todos saem ganhando. Isso, no limite, pode descaracterizar a relação entre capital e trabalho em troca da relação entre colaboradores. Trata-se de discurso típico da ideologia neocorporativa divulgado amplamente pelas áreas de Recursos Humanos.

Sobre a questão se o padrão de relações de trabalho na Mercedes poderia configurar um novo corporativismo de tipo societário no Brasil, observe-se, antes, a seguinte passagem: o corporativismo societário

...existiria em países onde a vida associativa atingiu alto grau, de tal modo elevado que o sistema de representação, embora não patrocinado pelo Estado no seu início, encontra-se nos dias de hoje, regulado por instituições únicas, não competitivas, que possuem o monopólio da representação. [...] Empiricamente esse tipo de corporativismo societário seria exemplificado pelos casos da Suécia, Suíça, Holanda e Dinamarca. [...] vários países habitualmente considerados democráticos e pluralistas estariam progressivamente marchando para esse tipo de corporativismo: Estados Unidos, Grã Bretanha, Alemanha Ocidental e outros países desenvolvidos do mundo ocidental em que a vida associativa se encontra muito desenvolvida e institucionalizada (Rodrigues, 1990, p. 57).

Não é o caso do Brasil, imediatamente. Mas o ABC paulista e a modalidade de representação sindical dos metalúrgicos podem muito bem se alinhar a essa tendência.

Vejamos outra passagem, indicadora de que, após os sindicatos assumirem funções de administração estatal de serviços sociais que manipulavam imensos recursos no contexto pós-última Guerra Mundial,

... aumentou consideravelmente a participação dos sindicatos, ao lado dos representantes patronais e governamentais, nas principais comissões estatais ou semi-estatais relacionadas ao planejamento econômico, político, de rendas, saúde pública, educação etc. Na medida em que essas comissões e organismos, públicos e privados, ten-

dem à crescente conciliação de interesses do Capital e do Trabalho, o que diminui o lado conflitivo e a propensão para a greve nas negociações coletivas, fortalecem-se os aspectos corporativos da representação sindical (1990, p. 58).

A política sindical de organização no local de trabalho, tal como elaborada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, em combinação com as estratégias e políticas da empresa, situa-se entre o modelo do conflito e o da colaboração, mas se assemelha a um corporativismo de tipo societário. São questões que finalmente indicam o seguinte: há um novo paradigma das relações de trabalho baseado na negociação direta através da Comissão de Fábrica, no caso apresentado, mas há também traços claros de um novo corporativismo societário ou neocorporativismo construído pelas partes – capital e trabalho – no local de trabalho. Ela caracteriza uma nova ordem temporária que resultou da contradição entre a resistência do trabalho e as novas formas de gestão capitalista da força de trabalho no contexto de uma empresa global. Com a crise global do capitalismo, tudo que era “sólido pode se desmanchar no ar”. Mas, aí é outra história.

(Recebido para publicação em outubro de 2008)  
(Aceito em janeiro de 2009)

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ANTUNES, R. *A rebeldia do trabalho: o confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/80*. São Paulo: Ensaio; Campinas: -Ed. Unicamp, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez; Ed. Unicamp, 2003.
- ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos. *Anuário estatístico, 2000*. São Paulo: 2000.
- BLASS, L.M.S. Novo sindicalismo: persistência e descontinuidade. In: RODRIGUES, I.J. (Org.) *O novo sindicalismo: vinte anos depois*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BOITO JR., A. Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil. *Crítica Marxista*, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.
- BRESCIANI, L. P. *O contrato da mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões*. 2001. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, 2001.
- BURAWOY, M. *Manufacturing consent*. Chicago: University of Chicago Press, 1977.
- CARVALHO NETO, A. M. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio. Estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Belo Horizonte: Vozes, IRT PUC Minas, 2001.
- \_\_\_\_\_; MELO, M. C. O. L. *Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual*. São Paulo: ABET, 1998. (Coleção ABET, v.9).
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- COMIN, A. *De volta para o futuro: política e reestruturação industrial do complexo automobilístico nos anos 90*. São Paulo: Ed. Annablume/CEBRAP, 1998.
- CRICENTI, G. *O modelo de relações de trabalho na DaimlerChrysler do Brasil: um novo paradigma*. São Paulo: PIBIC-CNPQ; FEA-USP, 2006.
- DUNLOP, J.D. *Industrial relations systems. Edwardsville and Carbondale*. Southern Illinois University Press, 1958.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- FISCHER, R. M. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Org.) *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985.
- FLANDERS, A. *Management and unions: the theory and reform of industrial relations*. Londres: Faber and Faber, 1965.
- FLEURY, A. Organizando o trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Org.) *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985.
- FUNKE, M. M.; CHECCHIA, C. *A história da indústria de autopeças no Brasil*. São Paulo: T & M; Metal Leve, 2000.
- HYMAN, R. *Relaciones industriales. Uma introducción marxista*. Madrid: H Blume Ediciones, 1981. Título original: Industrial relations. A marxist introduction. [1975]
- MARX, R. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumento*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MEIKSINS, P. Trabalho e capital monopolista para os anos 90: uma resenha crítica do debate sobre o processo de trabalho. *Crítica Marxista*, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.
- MOTTA, F. P. *Participação e cogestão*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- NETO, A. C. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio. Estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Belo Horizonte: Vozes, IRT PUC Minas, 2001.
- NETO, A. C. e MELO, M. C. O. L. *Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual*. V.9 Coleção ABET. São Paulo, ABET, 1998.
- NOGUEIRA, A. J. F. M. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- \_\_\_\_\_; ANTUNES, R. *O que são as comissões de fábrica*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- PASTORE, J.; ZYLBERSTAJN, H. *A administração do conflito trabalhista no Brasil*. São Paulo: Ed. IPE/USP, 1988.
- PREVITALI, F. *Controle e resistência na organização do trabalho no setor automotivo: caso de uma Empresa Montadora nos anos 90*. 2002. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, 2002.

PROSCURSIN, Pedro (Ex-Gerente de RH da Mercedes-Benz). Notas de aula. 1998 (Mimeo).

RAMALHO, J.R. (Org.) Novos espaços industriais e desenvolvimento regional. *Caderno do CRH: Centro de Recursos Humanos da UFBA*, Salvador, v. 19, n. 46, p.1-88, jan./abr., 2006.

\_\_\_\_\_; RODRIGUES, I. J (Org.) *Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos. Comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense*. São Paulo: ANNABLUME, 2007.

RODRIGUES, L. M. *Partidos e Sindicatos*. São Paulo: Ática, 1990.

RODRIGUES, I. J. (Org.) *O novo sindicalismo: vinte anos depois*. Petrópolis: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_; ARBIX, G. Novas estratégias sindicais diante do desemprego. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar., 1996.

RODRIGUES, L. M. *Partidos e Sindicatos*. São Paulo: Ática, 1990.

SANCHES, Walter. Depoimento no vídeo “20 anos - comissão de fábrica dos trabalhadores na DaimlerChrysler”. São Bernardo do Campo-SP: TVT, 2004.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Ed. Moraes, 1980.

#### DOCUMENTOS CONSULTADOS:

DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA. *45 anos de Brasil. Uma história de sucesso*. 2001.

20 anos de Comissão de Fábrica: 1984-2004. *Documentário*. Produção: Comissão de Fabrica da Daimlerchrysler do Brasil. Apoio: Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. 2004.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC; DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA. *Acordos Coletivos*. 2000.

#### ENTREVISTAS:

Dirigente do sindicato dos metalúrgicos do ABC, Presidente da comissão de fábrica da Mercedes Benz e Gerente de relações trabalhistas da Mercedes Benz. *Depoimentos e entrevistas em áudio*, 2007.

THE LABOR RELATIONSHIPS IN A GLOBAL COMPANY: a new paradigm or neocorporativism?

*Arnaldo José França Mazzei Nogueira*

This paper discusses labor relationships in a global company and it was the result of research in an trucks assembly plant in the ABC area in the State of São Paulo, Brazil. The company studied presents a most advanced pattern in the organizational dimension in labor relationships or in the workplace, Brazilian context considered. The solution of labor conflicts in this company points strongly to a negotiation pattern in relation to the statutory (Zylberstajn and Pastore 1985), what took some authors to indicate a way of cooperation-conflictive to work with labor relationships (Rodrigues 1997) and an institutionalized way of workers insertion in the processes of technological and managerial innovation (Bresciani 2002). The scheme mounted in the company was a result of the union strategy in the workplace and of the company administration, in particular of human resources. The analysis of the experience allowed to verify, besides an advanced paradigm of labor relationships, the statement of a tendency to the societal corporativism or neo-corporativism in relation to the corporativism typical of state companies in the Brazilian labor system.

KEYWORDS: labor relationships; syndicalism and factory commission; human resources policies; corporativism and automotive industry.

LES RELATIONS DE TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE GLOBALE: un nouveau paradigme ou du neocorporatirme?

*Arnaldo José França Mazzei Nogueira*

Cet article, résultat d'une recherche effectuée dans une usine d'assemblage de camions installée dans la région de l'ABC de Sao Paulo, au Brésil, traite des relations de travail dans une entreprise globale. Dans le contexte brésilien, cette entreprise présente l'un des niveaux les plus élevés d'organisation autant au niveau des relations de travail que du lieu de travail. La manière de résoudre les conflits de travail dans cette entreprise montre très clairement un niveau de négociation en fonction des statuts (Zylberstajn et Pastore, 1985), ce qui permet aux auteurs d'indiquer une voie de coopération conflictuelle pour administrer les relations de travail (Rodrigues, 1997) et une voie institutionnalisée d'insertion des travailleurs dans des processus d'innovation technologique et de nouvelles gérance (Bresciani, 2002). Le schéma établi au sein de l'entreprise est le résultat des stratégies du syndicat local du travail et de la gestion des entreprises et tout particulièrement de la gestion des ressources humaines. L'analyse de l'expérience a permis de vérifier non seulement un paradigme avancé dans les relations de travail, mais aussi une tendance au corporatisme sociétaire ou néo-corporatisme par rapport au corporatisme d'état, typique du système travailliste brésilien.

MOTS-CLÉS: relations de travail, syndicalisme et commission de fabrique, politiques des ressources humaines, corporatisme et industrie automobile.

*Arnaldo José França Mazzei Nogueira* - Doutor em Ciências Sociais e Mestre em Ciência Política pelo IFCH-Unicamp. Professor do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Coordenador da área de Gestão de Pessoas nas Organizações do Depto. de Administração da FEA-USP. Integra o Núcleo de Pesquisa Organizações e Sociedade do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP. PROGEP-FEA-FIA-USP, desenvolvendo pesquisas na área de Relações de Trabalho. Suas mais recentes publicações, são: *A liberdade desfigurada: a trajetória do sindicalismo do setor público no Brasil* (Expressão Popular, 2005); *Teoria Geral da Administração para o século XXI* (Ática Universidade, 2007); *Competências em Relações de Trabalho* Capítulo de livro (Atlas, 2008).