

Flexibilidade à francesa

trabalhadores na Peugeot Citroën brasileira

José Ricardo Ramalho e Marco Aurélio Santana

A proposta deste artigo é discutir os efeitos do processo recente de flexibilização da produção industrial (automotiva) sobre as relações de trabalho e sobre os operários e seus sindicatos. A partir do exemplo da primeira unidade brasileira da montadora francesa PSA Peugeot Citroën, instalada no município de Porto Real, Rio de Janeiro, em 2001¹, pretende-se argumentar que a construção de uma fábrica “enxuta” e reestruturada, com um projeto de superação da organização fordista, e integrante de uma cadeia produtiva global, reconfigura as relações com os trabalhadores (e com o sindicato) no espaço fabril mediante a exigência de maior escolaridade, maior capacidade de adaptação às novas tecnologias e novas formas de organização da produção. No entanto, mantém práticas gerenciais autoritárias e evita a reprodução de experiências anteriores de resistência operária. O debate beneficia-se dos trabalhos sobre essa empresa na França, realizados por Michel Pialoux e Stéphane Beaud, que nas últimas décadas analisaram suas transformações gerenciais e os desdobramentos sobre o modo de vida de diferentes gerações de operários.

Embora sejam experiências fabris diferentes – no Brasil, uma estrutura flexibilizada; na França, país sede da empresa, um processo de reestruturação industrial –, pareceu-nos relevante uma referência mais direta à pesquisa substantiva feita por esses autores franceses, tendo em vista que no contexto atual muitas das estratégias têm traços comuns, principalmente quanto ao modo de tratar os novos operários.

1. Utilizamos uma série de fontes escritas e orais que incluem tanto documentos institucionais (órgãos estatais, empresariais e sindicais) como a fala dos agentes propriamente ditos. Os dados, informações e entrevistas que sustentam o texto são resultados parciais de projetos de pesquisa apoiados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (Faperj), Programa Cientistas do Nosso Estado, instituições às quais somos gratos.

O processo de reestruturação produtiva pelo qual passou a indústria automobilística global, nos últimos anos, implicou mudanças no mundo fabril e nas relações de trabalho. No Brasil, por exemplo, os operários do ABC paulista (onde se concentrava a indústria automobilística), por meio do sindicato dos metalúrgicos e das comissões de fábrica, desdobraram-se para resistir às novas práticas que trouxeram desemprego e precarização das relações de trabalho, e puseram em risco um conjunto de relações políticas acumuladas nos embates de classe do período fordista. A PSA Peugeot Citroën chegou ao país na fase seguinte, pós-reestruturação, mas na França, ao contrário, viveu todo esse processo anterior.

Beaud e Pialoux (2004) mostram como as mudanças afetaram os trabalhadores da Peugeot (atual PSA), em Sochaux-Montbéliard, embora isso não tenha ocorrido sem resistência:

[...] os operários do tempo da “classe operária” dispunham de capital político acumulado (partidos e sindicatos), de um conjunto de recursos culturais (as associações referiam-se sem vergonha ao termo “operário”) e simbólicos (o orgulho de ser operário, o sentimento de pertencer à “classe”) que permitiam defender coletivamente o grupo [...] o que limitava a influência da dominação econômica e cultural (p. 417).

No entanto, essas barreiras caem com a reestruturação, a incorporação de novas técnicas gerenciais de corte *toyotista* e o aumento do desemprego, o que acabou impondo um processo de reconfiguração das identidades no mundo do trabalho. Essa situação veio associada ao recrutamento em grande escala de jovens gerações de trabalhadores, provocando uma pane nos mecanismos tradicionais de transmissão e troca de valores identitários do “grupo operário” entre as gerações².

A PSA Peugeot Citroën no Brasil é fruto dessa fase mais recente de transformações na estrutura produtiva da indústria automobilística, o que implicou estímulos governamentais e condições fiscais extremamente favoráveis, empréstimos estatais de longo prazo e o recrutamento de um grupo operário jovem, com um perfil condizente ao de uma região sem nenhuma tradição no setor automotivo, com um mercado de trabalho em formação e com salários bem abaixo da média das regiões tradicionais desse tipo de indústria.

Na verdade, este caso desperta curiosidade sociológica pelo fato de se tratar de uma empresa que se implantou e começou suas atividades aplicando o modelo de produção enxuta, sem a necessidade de fazer nenhuma

2. Para Beaud e Pialoux, tratava-se de um movimento para desarmar a “classe operária” de sua capacidade de dar sentido às experiências vividas no mundo do trabalho e de transformá-la em uma “classe fantasma” (título do livro de Jean-Pierre Levaray, citado por Beaud e Pialoux, 2004, p. 433), na medida em que, em duas décadas, passou de centro das atenções político-sociais para o quase esquecimento. No entanto, para os autores (2004, p. 420), apesar desse obscurecimento no espaço público, a questão operária continuaria mais do que nunca atual. Seria necessário pensar agora o mundo operário sem a “classe operária”. Estaríamos diante do que poderia ser chamado de uma “nova condição operária”.

reconversão de sua força de trabalho, como ocorreu na França (cf. Beaud e Pialoux, 2004). A questão que se impõe para nós, pesquisadores brasileiros, é investigar como essa nova classe operária constrói novos mecanismos de resistência, como ela se pensa na qualidade de trabalhadores e constitui uma identidade operária, e de que modo interfere e altera o padrão de ação sindical na região sul fluminense.

Apesar das evidentes diferenças, percebe-se a possibilidade de traçar alguns paralelos com a situação atual dos operários e ex-operários da PSA francesa, como a juventude da força de trabalho, o clima de forte pressão no chão de fábrica, a instabilidade no emprego e o limite imposto pelas gerências às atividades sindicais.

As mudanças na indústria automotiva brasileira e a PSA Peugeot Citroën

As transformações estruturais ocorridas na indústria automotiva mundial nos últimos anos atingiram o setor produtivo brasileiro principalmente a partir de uma política de abertura comercial no início dos anos de 1990. As montadoras multinacionais não só investiram recursos significativos na construção de novas unidades fabris, como também saíram em busca de novos territórios, fora das áreas geográficas tradicionais de produção de veículos. Desse modo, a região sul do estado do Rio de Janeiro conseguiu atrair duas montadoras, a PSA Peugeot Citroën e a Volkswagen, graças aos esforços dos governos estaduais e municipais e à influência de seus representantes políticos.

O relato do secretário de Indústria e Comércio do estado do Rio de Janeiro à época da negociação revela o empenho governamental:

[...] Ao longo do ano de 1997, fui sete vezes a Paris [...]. Fomos à Peugeot e assinamos um protocolo inicial, que depois foi confirmado no final de janeiro de 1998, aqui no Rio, quando inclusive visitamos o presidente da República [...]. Os franceses visitaram tudo. Fomos à Assembléia Legislativa, e na realidade tudo só foi assinado depois de aprovado pela Assembléia. Virou lei. Nosso contrato com a Peugeot virou objeto de uma lei (RJ, 7/5/1999).

Diversos fatores tornaram viável a escolha da região sul fluminense, em uma combinação de estratégias diferenciadas tanto por parte da empresa como das administrações públicas. Em primeiro lugar, esse estado enquadrava-se na opção estratégica da montadora de permanecer geograficamen-

te perto do principal mercado consumidor brasileiro e acessível ao mercado sul-americano. A região localiza-se no meio do eixo Rio–São Paulo e conta com o corredor da rodovia Presidente Dutra como canal de fornecimento, produção e circulação.

No relato do gerente de implantação da PSA Peugeot Citroën em Porto Real, isso fica muito claro:

Eu acho que a região sul fluminense tem algumas vantagens que não podem ser esquecidas, que são a proximidade dos dois grandes centros de consumo no Brasil, São Paulo e Rio de Janeiro. [...] A região sul fluminense também é fronteira com São Paulo [...]. Você tem Taubaté, São José dos Campos, no setor automotivo, você tem até a Embraer, e muitas indústrias de tecnologia nessa região. Então, a gente estaria próximo disso também, o que facilitaria até migração de mão-de-obra especializada se necessário (RJ, 18/5/1999).

O processo de negociação da vinda da empresa foi mediado por aspectos técnicos e políticos (cf. Ramalho e Santana, 2001) e diferiu do processo de implantação da outra montadora da região, embora os mecanismos utilizados tenham sido basicamente os mesmos – doações de terras, incentivos fiscais, salários baixos e infra-estrutura regional que atendia aos interesses de expansão da empresa.

No que diz respeito à política de incentivos, o caso da montadora francesa traz a novidade da participação do próprio estado do Rio de Janeiro como sócio – cerca de 32% de participação no capital total da empresa –, somada a um empréstimo por parte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Os relatos de um gerente da PSA Peugeot Citroën e de uma diretora técnica da Companhia de Desenvolvimento Industrial do estado do Rio de Janeiro (Codin) esclarecem as características dessa negociação e dos incentivos oferecidos:

O estado do Rio de Janeiro é sócio do capital da empresa [...]. Além disso, a gente teve uma facilidade muito grande para a obtenção de empréstimos junto ao BNDES. Eu não sei se isso facilita ou não, mas a gente tem tendência a acreditar que sim. O fato de a sede do BNDES estar aqui no Rio de Janeiro, e as pessoas da Codin, que é o órgão do estado que trabalha para a Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo, serem pessoas emprestadas do BNDES para trabalhar para o estado... então são pessoas que conhecem muito bem o funcionamento do banco (RJ, 18/5/1999).

A Codin desempenhou um papel decisivo para consolidar a presença da fábrica em território fluminense:

E, na Peugeot, a gente disse: nós vamos ter que fazer alguma coisa a mais [...]. Aí o estado [do Rio de Janeiro] resolveu entrar como acionista [...]. A Codin que montou essa estratégia. [...] Porque o estado aporta recursos sim, mas como acionista. Ele está investindo um dinheiro hoje. Se hoje uma ação da Peugeot vale um, daqui a pouco vai valer mais. É como se estivesse investindo realmente. Então essa foi a saída encontrada (RJ, 7/11/2002).

A fábrica de Porto Real

Em fevereiro de 2001 foi inaugurada a fábrica de Porto Real, no Rio de Janeiro. A PSA Peugeot Citroën é a sexta maior empresa de veículos do mundo e a segunda maior da Europa. A unidade brasileira conta com cerca de 2 mil funcionários. Quando de sua inauguração, o Centro de Produção de Porto Real (CPPR) ocupava um total de 150 mil metros quadrados, em um terreno de 2 milhões de metros quadrados. Ali se localizavam os prédios de solda e chaparia, de pintura e de montagem, e a unidade de produção de motores.

Segundo dados da Anfavea (2003), a multinacional contou com investimentos da ordem de 600 milhões de dólares, mais 50 milhões de dólares utilizados para a construção da fábrica de motores, inaugurada em 2002.

A presença no Brasil faz parte do que se anunciou como uma estratégia global da empresa de avançar em mercados fora da Europa, nesse caso específico o do Mercosul (com uma fábrica também na Argentina). A aposta tem sido tão alta nessa direção que, segundo documentos corporativos, teriam ficado obscurecidos os 200 milhões de dólares de resultados negativos da região no balanço global apurado em anos recentes.

A PSA Peugeot Citroën de Porto Real trouxe para perto de si a sua rede de fornecedores mais próximos, que, assim como a montadora, se beneficiaram com a doação de terrenos, política implementada por um empresário local como parte do pacote de atrativos regionais para as novas montadoras. Isso propiciou a formação de um cinturão de empresas para atender as demandas da produção, acomodados no que foi chamado de “tecnopólo”, uma espécie de “distrito industrial” que viabilizava demandas *just-in-time*. Nesse conjunto estão unidades fabris da Vallourec, que fabrica eixos; da Magnetto-Eurostamp, que se dedica à estamparia de chapa; da Faurecia, fabricante de

assentos; e da Gefco, que executa todo o trabalho de logística e transporte da PSA Peugeot Citroën.

A formação de uma nova classe operária na região sul fluminense

A busca de locais com uma força de trabalho jovem e inexperiente faz parte da estratégia das novas fábricas instaladas no Brasil a partir dos anos de 1990. Mas houve também uma forte preocupação em interferir na qualificação desses operários, de modo a adaptá-los ao formato da fábrica enxuta, flexibilizada no processo produtivo e nas relações de trabalho.

Agregou-se a isso uma estratégia de recrutamento que incluía a contratação de trabalhadores com um padrão mais elevado de escolarização (ensino médio completo), a maioria deles operários na própria região. Em todo o processo de instalação da montadora, a participação do Senai foi fundamental como agente intermediário, com a tarefa de convocar seus ex-alunos para ocupar os novos postos de trabalho. A empresa buscou uma associação rápida e estreita com esse centro de formação de profissionais, não só equipando-o com instrumental para cursos ligados às demandas da indústria automobilística, mas também oferecendo cursos e convênios.

A montadora construiu um protótipo da linha de montagem dentro do Senai, para que os alunos se adequassem às especificidades técnicas da nova planta, podendo se antecipar às práticas de trabalho no chão de fábrica, e trouxe um instrutor francês para a seleção final dos novos contratados.

A nossa idéia é utilizar o mais possível de mão-de-obra da região... Nós já temos uma política de recrutamento de mão-de-obra, que é interna, nós temos pessoas aqui já da área de recursos humanos, de recrutamento e seleção [...]. Existe um acordo com o Senai. Nós temos um responsável por recrutamento e formação, especialmente formação de mão-de-obra, que veio da França, que está cuidando do desenvolvimento desses acordos com o Senai e com outros órgãos públicos e privados (Gerente, RJ, 18/5/1999).

O processo de formação técnica, sob controle da PSA Peugeot Citroën, incluiu até mesmo os próprios técnicos do Senai, que não só tiveram que readaptar as instalações físicas, como também receber instruções no exterior.

A fábrica está dividida em três grandes áreas: chaparia, montagem e pintura. E nós vamos simular essas três áreas aqui. Tem uma quarta área que a gente chama de PCP, que

é a área de logística, que a gente já vem fazendo. [...] A gente já atende esse segmento de logística através dos cursos de segurança de empilhadeira, armazenagem... Então a gente vai atender a Peugeot através de uma situação que já existe aqui na Unidade. Esse centro está sendo montado e a gente está conversando para fazer as obras necessárias aqui. Os equipamentos vão vir da França, de algumas fábricas que estão funcionando na França. Nós estamos enviando funcionários do Senai para essa fábrica na França, até mesmo para eles conhecerem como é todo o funcionamento (A. de Almeida, ex-diretor do Senai de Resende, 1999).

No caso francês, as novas configurações industriais, segundo Beaud e Pialoux, implicaram a “homogeneização social e profissional” dos trabalhadores, e com isso:

[...] a aceleração da ruptura geracional e uma triagem seletiva que permite, por um lado, afastar os operários “não empregáveis” ou “que atrapalham” (aqueles que, por exemplo, ousam ainda falar de sindicato) e, por outro, de manter apenas aqueles que, segundo a empresa, são mais suscetíveis de se curvar às novas exigências (2004, p. 23).

Com a ruptura geracional, estabeleceram-se critérios de recrutamento dos “jovens operários”, que incluem em seu *portfolio*, entre outros, competência, adaptabilidade, capacidade, motivação e potencial.

Por meio da descrição de Beaud e Pialoux percebe-se como nesse novo contexto, já desde antes na França, os processos formativos e educativos a que estão expostos os jovens operários são fatores essenciais na fábrica reestruturada, ao mesmo tempo em que reforçam uma postura de desconstrução e reconfiguração da condição operária. Segundo esses autores, a exigência da ampliação dos anos de estudos

[...] contribui para desqualificar a experiência operária e pode produzir efeitos de vergonha social por parte dos alunos que são “desaculturados” (perda de sua cultura operária de origem), mas não verdadeiramente aculturados pela escola, flutuando assim entre diversos pertencimentos (2004, p. 23).

Em Porto Real, a questão geracional e a memória de lutas dentro da fábrica não se apresentam da mesma forma que na PSA Peugeot Citroën na França. De fato, os operários brasileiros dessa empresa foram recrutados segundo as novas estratégias gerenciais, que exigem do trabalhador um intenso envolvimento individual e uma capacidade de ser flexível, competente e motivado

no processo de produção. Isso, no entanto, não significa que, nesse curto espaço de tempo de existência da fábrica, os operários já não estejam criando formas de adaptação e resistência e constituindo uma identidade de classe que os valoriza como trabalhadores.

Contudo, um ponto de aproximação talvez esteja no fato de que a empresa no Brasil claramente promove a “homogeneidade” geracional identificada por Beaud e Pialoux (2004). Ao buscar, em termos de sua estratégia formativa e de recrutamento, jovens com pelo menos o ensino médio de escolaridade, a empresa faz um recorte que deixa de fora, oriundo ou não da região, qualquer “velho” operário com outras experiências, seja de trabalho seja sindicais, com as quais a empresa busca romper em sua lógica de funcionamento. Se no caso francês a empresa teve de fazer a “ruptura” geracional a frio, ao longo do seu processo de reestruturação, no caso brasileiro ela trabalhou no sentido de excluir qualquer “herança indesejada” desde a sua implantação: duas faces da mesma estratégia, que visa a desarmar e desmobilizar o potencial identitário e coletivo da “classe operária”, preservando apenas operários individualizados, ou, em termos mais atuais, “colaboradores”.

A questão salarial

A criação de novos empregos com a chegada das montadoras foi objeto de grande expectativa na região. Embora o número dos efetivamente contratados não tenha atingido o patamar esperado pelo mercado de trabalho local, na verdade pode-se dizer que um contingente significativo de jovens operários foi recrutado e que a oportunidade de um posto de trabalho em uma empresa como a PSA Peugeot Citroën foi extremamente valorizada. Porém, deve-se dizer que os salários recebidos pelos trabalhadores da empresa, ainda que estejam acima da média local, estão abaixo daqueles pagos em regiões mais tradicionais do setor.

Entre as principais razões para as empresas da indústria automotiva escolherem novos locais e regiões para seus renovados investimentos no país em meados dos anos de 1990 (incluindo aí a PSA Peugeot Citroën e a própria região sul fluminense) está o custo dos salários. E, nesse ponto, a relação com o ABC paulista é imediata.

Região escolhida para a instalação da indústria brasileira de veículos nos anos de 1950, e que a partir de então reuniu as principais montadoras do país, o ABC paulista engendrou, em consequência, uma classe operária numerosa, cada vez mais ativa politicamente e que demandou uma crescen-

te participação dos trabalhadores nos ganhos das empresas, por meio de movimentos por melhorias salariais e pela ampliação da democracia no chão de fábrica, transformando-se em uma forte referência para o sindicalismo nacional. Isso fez com que, na estratégia de re-espacialização das montadoras, novas regiões fossem escolhidas, representando certa “fuga do ABC” e tendo como critérios mão-de-obra mais barata e sindicatos menos atuantes.

Os salários pagos aos trabalhadores do sul fluminense (e da PSA Peugeot Citroën) estão claramente defasados se comparados com os do ABC paulista, e o argumento das empresas sempre foi de que haveria uma defasagem também entre os preços dos produtos essenciais nas diferentes regiões.

A pressão das centrais sindicais para uma equalização nacional das remunerações das montadoras impulsionou o Dieese a investigar os preços de um conjunto de produtos em dezessete municípios com fábricas de veículos no país, coletando mais de 5 mil preços em 470 pontos comerciais. Os resultados da pesquisa confirmam as grandes diferenças salariais entre os trabalhadores dos diversos municípios, mas identificam, em contrapartida, uma convergência na maioria dos preços e serviços, com exceção de terrenos, aluguéis e educação (escolas) (cf. Dieese *et al.*, 2003, p.11).

A compilação a partir dos dados levantados pelo Dieese permite comparar salários e preços do sul fluminense com o ABC. No que diz respeito aos salários (ver Tabela 1), a remuneração dos trabalhadores horistas (ou seja, do chão de fábrica) do sul fluminense aparece em clara desvantagem de duas maneiras diferentes. No caso dos horistas diretos das fábricas da VW e da PSA Peugeot Citroën, o salário não atinge nem a metade do de seus colegas de São Paulo.

TABELA 1

Remuneração nas empresas montadoras de veículos, por município, Brasil, 2001 (em reais) e (ABC=100)

MUNICÍPIOS	HORISTAS DIRETOS (EM REAIS)	HORISTAS INDIRETOS (EM REAIS)	HORISTAS DIRETOS (ABC = 100)	HORISTAS INDIRETOS (ABC = 100)
S. B. CAMPO/S. C. SUL – SP (ABC)	1.999,83	2.609,48	100,0	100,0
RESENDE/P. REAL – RJ (SUL FLUMINENSE)	860,17	1.743,47	43,0	66,8

Fonte: Rais – Relação Anual de Informações Sociais. Extraído da tabela elaborada pela Subseção Dieese/Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. (Dieese *et al.*, 2003).

No que diz respeito à aquisição de uma cesta de produtos e serviços, o argumento de que as diferenças seriam substantivas não se confirma (ver Tabela 2). Ou seja, se gasta quase a mesma coisa para comprar uma cesta comum de produtos nas duas regiões, embora a diferença de salários permaneça grande.

TABELA 2

Gasto médio mensal para a aquisição de cesta de produtos e serviços, por município de produção automobilística, Brasil, 2002 (em reais)

CIDADE/PRODUTO/SERVIÇO	S. B. CAMPO/S. C. SUL – SP (ABC)	RESENDE/P. REAL – RJ (SUL FLUMINENSE)
ALIMENTAÇÃO	396,03	382,15
HABITAÇÃO (ALUGUEL ETC.)	619,40	482,72
EQUIPAMENTOS DOMÉSTICOS	44,23	42,65
TRANSPORTE	181,91	190,71
VESTUÁRIO	57,98	54,41
EDUCAÇÃO/LEITURA	472,97	377,61
SAÚDE	37,73	38,46
RECREAÇÃO	7,71	6,46
DESPESAS PESSOAIS	62,39	63,13
GASTO TOTAL	1.880,35	1.638,29

Fonte: Extraído da tabela elaborada pela Subseção Dieese/Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a partir da pesquisa de 151 produtos e serviços em 17 municípios brasileiros (Dieese *et al.*, 2003).

Em resumo, os dados recolhidos confirmam a execução da estratégia de baixos salários por parte das montadoras no sul fluminense, complementada pela existência de um sindicato com pouca experiência em negociações com a indústria automotiva.

Ação sindical e relações de trabalho

Como já dissemos, a força da militância do sindicalismo do ABC foi um dos motivos para que as empresas buscassem outras regiões, com pouca tradição de participação operária e baixa densidade sindical. Nesse sentido, os municípios de Resende e Porto Real, no sul fluminense, também possuíam boas credenciais.

Isso se deve a diversos fatores. Primeiro, apesar da proximidade geográfica com Volta Redonda – tradicional centro regional da indústria siderúrgica, graças à Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) –, esses municípios nunca tiveram uma classe operária metalúrgica ligada à indústria automotiva. Segundo, a atuação sindical nesses dois municípios sempre representou uma pequena porcentagem das ações do sindicato dos metalúrgicos de Volta Redonda, cujas principais atividades sempre estiveram ligadas à CSN, maior base da categoria na região. Por último, mas não menos importante, o fato de o sindicato estar associado à Força Sindical, central sindical com perfil mais conservador, afeita à prática de um sindicalismo de conciliação.

De acordo com o gerente de instalação da PSA Peugeot Citroën, a posição do sindicato foi muito positiva quanto à chegada da empresa na região:

Nós tivemos um contato, na CSN, com o sindicato da região, e foi um contato muito positivo. Nós sabíamos que ali a Força Sindical era menos... agressiva, se puder chamar assim. Porque a gente às vezes, como empresário, acha que o sindicato é agressivo. E não é o caso. [...] A gente sentiu um sindicato receptivo, foi um contato muito bom (RJ, 18/5/1999).

Porém, em sua fala, já assinalava os limites de médio e longo prazos dessa estratégia empresarial de busca de áreas com baixa atividade sindical. Segundo ele:

[...] não adianta a gente se iludir, porque o sindicato hoje é assim pela presença discreta das empresas do setor aqui. Quando a presença for maciça, certamente nós vamos ter um sindicato com um comportamento diferente. Mas aí, quem sabe, a gente não vai ter a oportunidade de, partindo de uma base mais interessante, mais amiga, a gente não vai conseguir uma coisa melhor? (RJ, 18/5/1999)

De toda forma, a chegada da PSA Peugeot Citroën (e da Volkswagen) mudou de forma sensível a paisagem social, política e econômica do sul fluminense. Um dos impactos mais notados diz respeito exatamente à representação dos trabalhadores metalúrgicos da localidade, o que parece ter sido a tônica também em outras regiões (cf. Nabuco, Neves e Carvalho Neto, 2002). A instalação das montadoras trouxe novos desafios ao sindicato dos metalúrgicos de Volta Redonda, tradicional representante dos interesses dos operários da região.

Até recentemente, o quadro organizativo e de mobilização dos trabalhadores na localidade estava mais relacionado à VW (cf. Ramalho, 1999; Ramalho e Santana, 2002), que começou a funcionar em 1996. Contudo, ele tendeu a intensificar-se bastante com a instalação crescente de outras empresas na região. O cenário tornou-se ainda mais complexo com o começo da produção da PSA Peugeot Citroën, em 2001.

O fato de se posicionar favoravelmente à chegada das montadoras e assumir uma postura mais conciliatória não impediu que o sindicato fosse rapidamente levado a dar conta das demandas efetivas dos trabalhadores desde o início do funcionamento das empresas e enfrentar as particularidades das suas culturas gerenciais.

No que diz respeito à ação sindical, percebem-se algumas tentativas de organização e mobilização por parte dos operários da montadora francesa, o que, no entanto, não tem sido tarefa fácil. Os trabalhadores têm enfrentando situações muito duras em relação à sua ação dentro e fora da empresa e na discussão sobre as relações de trabalho.

No entanto, talvez nesse ponto seja possível traçar um paralelo com o caso francês, já que o desenvolvimento de práticas anti-sindicais e de limitação da organização dos trabalhadores marca a trajetória gerencial da empresa. Nos anos de 1970, por exemplo, assumindo uma postura repressiva, a empresa tratou os representantes dos trabalhadores com práticas que incluíam todo tipo de humilhação em termos profissionais e entraves à sua ação sindical (cf. Hatzfeld, 2002; 2004). Nesse sentido, a militância sindical e o engajamento organizativo lhes custavam caro. Já no contexto da reestruturação da empresa, Pialoux e Beaud (2004) indicam as dificuldades, passadas e atuais, do sindicato em buscar um agenciamento das demandas operárias visando à construção de atores coletivos, diante das práticas da companhia.

Em Porto Real, diferentemente da direção da Volkswagen, que resistiu de início mas acabou cedendo e aceitando uma comissão de trabalhadores no interior da fábrica, a PSA Peugeot Citroën tem tornado difíceis todas as iniciativas de articulação operária no chão de fábrica.

Isso pode ser verificado nos empecilhos impostos à entidade de classe para aceder aos operários da linha de produção e no baixo percentual de sindicalização dos trabalhadores, especialmente se comparado com a unidade vizinha da Volkswagen. Além disso, a tentativa de criar mecanismos de organização no local de trabalho tem enfrentado a resistência empresarial, o que se torna bastante aparente nas palavras do representante sindical:

Na Peugeot? Uma dificuldade muito grande. Olha que a gente tem uma relação muito boa com eles, mas para entrar na Peugeot... chama o RH, o auxiliar do RH e acompanham a pessoa... deixa entrar, mas aonde a pessoa vai, ele vai atrás. Aí, ninguém chega perto para conversar... é uma coisa besta (C. H. Perrut, presidente do sindicato dos metalúrgicos de Volta Redonda, RJ, 2002).

As dificuldades apresentam-se aos trabalhadores também no que diz respeito às relações de trabalho. Relatos de operários em entrevistas exploratórias têm indicado um ambiente fabril de extrema tensão, ritmos acelerados de trabalho e baixa participação dos trabalhadores. Embora as atuais teorias gerenciais acentuem a necessidade de participação dos trabalhadores no pro-

cesso produtivo por meio do convencimento, o procedimento da empresa em Porto Real parece incluir práticas autoritárias e a obtenção de colaboração dos trabalhadores por meio de muita pressão.

Fora a pressão que a gente sofre lá dentro. Todo tipo de pressão. Você não pode reclamar de nada, você é obrigado a fazer hora extra, tem dia que chega lá onze e meia da noite, meia-noite, e eles falam assim: – Ó, vai ter que ficar até três horas da manhã aí. – Ah, não dá porque amanhã eu tenho que acordar cedo. – Mas vai ter que ficar (Operário 1, 2003).

Mesmo a representação de trabalhadores naqueles casos obrigatórios por lei, e que pode ser benéfica para a empresa, como na Cipa, parecem ser objeto de desconfiança por parte da gerência local.

Tem (Cipa), mas não funciona. O cara na Cipa também tem medo. Só tem Cipa para poder ter a ata, para mostrar para a legislação que tem a Cipa, porque não vale de nada. O pessoal da Cipa não participa de reunião, não participa de nada. [...] Na área que eu trabalho, essa máscara de pó que é descartável, o funcionário tem que usar três dias. Um dia desses, eu discuti com o cara da Cipa. Isso não existe, se você está na Cipa, você tem que agir. Se a máscara é descartável, é um dia só e acabou. O gerente fala para você usar três dias (Operário 2, 2003).

O tratamento à base de pressão parece ser também um constituinte geral da cultura gerencial da empresa, já que o mesmo tipo de tratamento pode ser percebido no caso francês, ainda que composto de outras variáveis específicas, como assinala Michel Pialoux³ sobre a experiência recente na PSA de Sochaux-Montbéliard,

Os trabalhadores são explorados, mas as chefias lhes dizem: “Se vocês não aceitarem o que lhes é imposto, a fábrica vai embora”. Na PSA [...] prossegue o deslocamento de setores da fábrica para outros lugares. [...] Desde 1998, todas essas empresas [ligadas à PSA na região] não hesitam em lançar mão do freqüente recurso aos precarizados, via trabalho temporário, em verdadeiro ataque ao grupo operário.

Além desse tratamento dado aos trabalhadores no sul fluminense, também a relação da montadora com o sindicato local é marcada pela desconfiança e pelo controle das atividades dentro do espaço fabril.

3. Entrevista com Stéphane Beaud no jornal *L'Humanité*, 4 de fevereiro de 2004.

Eles [sindicato] entram, mas sempre com alguém do departamento junto, um assistente do RH junto. O sindicato, infelizmente, é restrito. Ele só vai ao RH [...]. Mas na montagem eles não vão (Operário 2, 2003).

Um arremedo de comissão de fábrica existe apenas na fachada, já que não parece ter nenhum poder de exercer sua atividade de fiscalização no interior da fábrica. O relato de um trabalhador confirma a posição da gerência de não aceitar a comissão, a não ser no processo de negociação coletiva, o que na verdade se confunde com as tarefas do sindicato:

A Peugeot não aceita. Nós vamos à reunião, a gente discute [mas] só reunião do acordo coletivo. Na reunião mensal a gente não é chamado, não. [...] Eles não aceitam. Eles só aceitaram no acordo coletivo porque o sindicato pressionou. Caso contrário, nem comissão existia. [Eu] Reclamo, mas não adianta nada. Eu chego e passo para o sindicato mas... para eu ter acesso ao diretor de RH... Eu vou e falo, mas eles não dão bola não, não é respeitado. Eles não respeitam (Operário 1, 2003).

Apesar de todas as tentativas da montadora de impedir a transformação de seus trabalhadores em um ator coletivo, os efeitos do tratamento duro nas relações de trabalho já se fazem sentir. Esse tipo de prática por parte da empresa tem precipitado tensões com os trabalhadores e seus representantes. É o caso, por exemplo, do contencioso criado no final de 2001, com a fábrica recém-inaugurada, que se estendeu até fevereiro de 2002 e chegou a criar um impasse, com ameaça de greve por parte da organização sindical.

A decisão da diretoria da Peugeot Citroën de descontar dos empregados os 45 minutos de atraso no início da produção na terça-feira, devido à realização da assembléia em que a contraproposta da montadora para o acordo coletivo dos metalúrgicos foi discutida, quase criou um impasse maior na questão. Ao saber da atitude da empresa, o presidente do sindicato dos metalúrgicos, Carlos Henrique Perrut, decidiu radicalizar as ações, dando início aos procedimentos legais para uma greve. [...] Na quarta-feira, a empresa recuou da decisão de descontar o tempo parado por causa da assembléia e chamou o sindicato para uma reunião no dia seguinte (“Peugeot Citroën – Montadora reabre negociações”, *Diário do Vale*, 25/01/2002).

Apesar da existência, em alguns momentos, do enfrentamento aberto entre o sindicato e a empresa, as dificuldades do órgão representativo dos trabalhadores ainda são muito grandes. Isso evita que os operários da PSA

Peugeot Citroën consigam não só construir de forma efetiva mecanismos de representação mais atuantes no interior da fábrica, mas também obter maior liberdade de filiação e ação sindical. Um dos grandes limites da ação sindical pode ser sentido na incapacidade de organizar e articular com eficácia os trabalhadores das duas montadoras existentes na localidade, o que poderia ampliar seu poder de fogo na defesa dos direitos dos trabalhadores diante dos interesses das empresas.

Conclusão

A experiência particular da PSA Peugeot Citroën no sul fluminense ajuda a pensar a complexidade do processo de constituição de novos cenários produtivos e seus impactos na vida dos trabalhadores. O caso em questão mostra uma situação em que a empresa já inicia suas atividades tomando como base os princípios da “produção enxuta”, mas sem oferecer evidências de que estaria considerando decisiva para o sucesso do projeto empresarial a participação do trabalhador na discussão do processo produtivo.

A análise revela outros aspectos que, em alguma medida, desautorizam formulações comumente utilizadas pelas gerências sobre a necessidade do envolvimento voluntário dos operários no projeto da empresa. São as situações de chão de fábrica relatadas pelos trabalhadores que indicam certo hibridismo entre as novas práticas gerenciais e os métodos autoritários, característicos do modelo de produção fordista. Nesse sentido, pode-se dizer que as condições locais permitem um tipo diferente de flexibilidade, da qual sempre se espera eficiência, produtividade e qualidade sem, contudo, atribuir importância a uma participação efetiva dos trabalhadores.

Além dos privilégios comparativos com outras regiões, associados à isenção fiscal, aos investimentos em infra-estrutura e aos baixos salários, as montadoras transformaram também o próprio emprego em vantagem, na medida em que o utilizam como mecanismo para pressionar os trabalhadores no processo de produção. O caso do sul fluminense serve de bom exemplo do uso do “trabalho inseguro” como estratégia de controle no processo de trabalho.

Por fim, o fato de as fábricas já terem nascido flexíveis não facilitou de modo algum a ação sindical. Ultimamente se tem falado em novas estratégias gerenciais, que estariam superando a “produção enxuta” e passando a considerar a colaboração do sindicato na elaboração do projeto da empresa. Esse também não parece ser o caso. Além da inexperiência para lidar com a

problemática salarial do setor automobilístico, o sindicato local ainda teve que atuar em situações de fábricas enxutas e de trabalho flexível. Não houve debate sobre as mudanças, ou mesmo sobre se elas significavam uma redução das conquistas anteriores dos trabalhadores.

Embora o sindicato tenha rapidamente se organizado para algumas ações na área das reivindicações salariais e das negociações coletivas, inclusive ameaçando com a realização de greves, nota-se uma enorme deficiência na atuação dentro da fábrica. O espaço fabril permanece sob o domínio absoluto da empresa e as poucas interferências por parte da organização sindical são tratadas como indevidas e ilegítimas.

O processo de implantação e o funcionamento da PSA Peugeot Citroën em Porto Real, apesar de suas particularidades, guardam, portanto, certa similaridade com a experiência analisada por Beaud e Pialoux (2004) e revelam um padrão de relacionamento da empresa com seus operários independentemente das fronteiras nacionais, um conjunto de características comuns ao novo mundo do trabalho em escala global e alguns sinais de como essas mudanças estão sendo vividas pelos trabalhadores.

Referências Bibliográficas

- ANFAVEA. (2003), *Anuário Estatístico*. São Paulo.
- ARBIX, G. (2000), "Guerra fiscal e competição intermunicipal por novos investimentos no setor automotivo brasileiro". *Dados* 1 (43), Rio de Janeiro.
- ARBIX, G. & ZILBOVICIUS, M. (1997), *De JK a FHC – a reinvenção dos carros*. São Paulo, Scritta.
- BEAUD, Stéphane & PIALOUX, Michel. (2004), *Retour sur la condition ouvrière: enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Paris, Fayard.
- DIEESE, CUT-CMN, SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. (2003), *Do holerite às compras: remuneração, preços e poder aquisitivo do tempo de trabalho em 17 municípios com produção automobilística no Brasil*. São Paulo, SMABC.
- GORGEU, Armelle; MATHIEU, Rene & PIALOUX, Michel. (1998), *Organisation du travail et gestion de la main-d'oeuvre dans la filière automobile*. Paris, Documentation Française, 12.
- HATZFELD, Nicolas. (2002), *Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*. Paris, L'Atelier.
- _____. (2004), "Engagements en mouvance: l'action sociale et politique de catholiques à Sochaux-Montbéliard (années 1950–années 1990)". Trabalho apresentado no colóquio "Syndicats et associations en France: concurrence ou complémentarité?". Centre de Histoire Sociale, Universidade Paris I, Paris.

- NABUCO, M. R.; NEVES, Magda de A. & CARVALHO NETO, Antonio M. de (orgs.). (2002), *Indústria automobilística: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro, DP&A.
- PIALOUX, Michel & COROUGE, Christian. (1984), "Chronique Peugeot". *Actes de la recherche en sciences sociales*. Paris, EHESS/Ed. de Minuit, n. 52-53, pp. 88-95; n. 54, pp. 57-69.
- _____. (1985), "Chronique Peugeot". *Actes de la recherche en sciences sociales*. Paris, EHESS/Ed. de Minuit, n. 57-58, pp. 108-128; n. 60, pp. 72-74.
- RAMALHO, José Ricardo. (1999), "Organização sindical e a instalação de novas fábricas do setor automotivo: o caso do sul fluminense". In: RODRIGUES, I. Jácome (org.). *Novo Sindicalismo vinte anos depois*. Rio de Janeiro/São Paulo, Vozes/Educ/Unitrabalho.
- RAMALHO, José Ricardo & SANTANA, M. A. (2001), "The VW's modular system, regional development and workers' organisation in Resende, Brazil". *9th Gerpisa International Colloquium*. Paris, 7-9 de junho de 2001.
- _____. (2002), "A indústria automobilística no Rio de Janeiro: relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional". In: NABUCO, M. R.; NEVES, Magda de A. & CARVALHO NETO, Antonio M. de. (orgs.). *Indústria automobilística: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro, DP&A.
- SANTANA, M. A. (2000), "Trabalho, trabalhadores e sindicatos em meio ao vendaval contemporâneo". *Dados*, 2 (43), Rio de Janeiro.

Resumo

Flexibilidade à francesa: trabalhadores na Peugeot Citroën brasileira

A proposta deste artigo é discutir os efeitos do processo recente de flexibilização da produção industrial (automotiva) sobre as relações de trabalho e sobre os operários e seus sindicatos. A partir do exemplo da primeira unidade brasileira da montadora francesa PSA Peugeot Citroën, instalada no município de Porto Real, Rio de Janeiro, em 2001, pretende-se argumentar que a construção de uma fábrica "enxuta" e reestruturada, com um projeto de superação da organização fordista e integrante de uma cadeia produtiva global, reconfigura as relações com os trabalhadores (e com o sindicato) no espaço fabril por meio da exigência de mais escolaridade, maior capacidade de adaptação às novas tecnologias e novas formas de organização da produção. No entanto, mantém práticas gerenciais autoritárias e evita a reprodução de experiências anteriores de resistência operária. O debate beneficia-se dos trabalhos sobre esta empresa na França realizados por Michel Pialoux e Stéphane Beaux, que nas últimas décadas analisaram suas transformações gerenciais e os desdobramentos sobre o modo de vida de diferentes gerações de operários.

Palavras-chave: PSA Peugeot Citroën; Trabalhadores; Relações de trabalho; Sindicato.

Abstract

French-style flexibility: workers at the Brazilian Peugeot Citroën plant

The article discusses the effects of the recent process of flexibilization in industrial (automobile) production on labour relations, on workers and their unions. As an example, the authors examine the first Brazilian plant to be opened by the French manufacturer PSA Peugeot Citroën, installed in Porto Real, Rio de Janeiro, in 2001. They argue that the construction of a 'shrunk' and restructured plant – a project designed to move beyond Fordist organization as an integral part of a global productive chain – reconfigures the relations with workers (and with the union) in the factory space by creating the demand for higher levels of schooling, a greater capacity to adapt to new technologies, and new forms of organizing production. However, these relations maintain authoritarian practices while preventing the reproduction of previous forms of worker resistance. The debate benefits from the research on the same company conducted by Michel Pialoux and Stéphane Beaud, who have analyzed its managerial transformations over the last few decades and the impact on the lifestyles of different generations of workers.

Keywords: PSA Peugeot Citroën; Workers; Labour Relations; Unions.

Texto recebido e aprovado em 11/4/2006.

José Ricardo Ramalho é professor do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da UFRJ. E-mail: j.ramalho@ifcs.ufrj.br.

Marco Aurélio Santana é professor do Programa de Pós-Graduação em Memória Social da Unirio.