

# O FUTURO DOS SINDICATOS

## estudo sobre sindicatos de telecomunicações no Brasil

*Sonia Guimarães\**  
*Antonio Carvalho Neto*

### INTRODUÇÃO

Há praticamente consenso em reconhecer que o sindicalismo está em crise. Boa parte das análises tende a atribuir tal fenômeno às transformações tecnológicas e organizacionais, assim como ao processo de liberalização dos mercados e à globalização, cujos impactos afetaram significativamente a realidade do trabalho nas últimas décadas. As análises, em geral, tendem a focar as restrições, barreiras e perdas, consideradas conseqüências daqueles processos. Tal abordagem é importante, pois evidencia as contradições que emergem da nova situação. Porém igualmente importante é abordar o tema sob a perspectiva dos atores sociais, examinando-se como eles desenvolvem estratégias na tentativa de superar crises e dificuldades, na busca por novos caminhos, novas oportunidades e novos cenários de lutas.

\* Para a elaboração deste artigo contei com o apoio do CNPq, através de financiamento à pesquisa e da concessão de bolsas de estudos. Destaco a valiosa participação em diferentes fases da pesquisa, dos bolsistas AT/CNPq, Daniel G. Mocelin e do bolsista IC//PIBIC/CNPq/UFRGS, Elvis V. da Silva.

Kochan, Katz e McKersie (1986) trazem uma contribuição relevante à teoria das relações de trabalho, ao considerar as escolhas estratégicas dos atores sociais como elemento motor dos sistemas de relações de trabalho. O argumento dos autores é o de que as práticas e os resultados das relações de trabalho são moldados pela interação entre forças do ambiente externo e escolhas estratégicas de empregadores, trabalhadores e gestores de políticas públicas. A coerência do modelo derivaria da lógica das estratégias dos atores e não da predominância de um dos componentes do sistema.

Este artigo discute a atuação e o futuro dos sindicatos, partindo do estudo de dois dos principais sindicatos brasileiros no setor de telecomunicações, filiados a federações distintas, buscando examinar a forma como os atores sociais (sindicatos) reagem aos impasses que se lhes apresentam.

Parte-se do pressuposto de que os sindicatos têm um papel-chave como atores sociais pró-ativos, capazes de influir favoravelmente no processo de mudanças, ainda que atuem, quase sempre, em situações assimétricas de poder, já que as mudanças decorrem, em geral, de imposição uni-

lateral por parte das empresas. Mesmo assim, restariam alternativas aos sindicatos: resistir de forma conflituosa, negociar ou submeter-se. O sucesso de cada uma das opções dependeria dos recursos de que são dotados os atores envolvidos. Para obter sucesso em relação à primeira opção (resistir de forma conflituosa) seria necessário dispor de grande capacidade de mobilização; a segunda (negociar), requereria reconhecimento mútuo que indicasse certo equilíbrio na correlação de forças. Nesse sentido, para Dombos e Pries, os sindicatos não deveriam ser analisados como vítimas impotentes da reestruturação ou globalização, ou seja, seus problemas não poderiam ser considerados como decorrentes apenas da relação mecânica de causa e efeito, em que a reestruturação produtiva e a globalização seriam consideradas causas imediatas, já que aqueles processos estariam reforçando problemas pré-existentes (Dombos; Pries, 1998).

Desde meados dos anos 1980, o setor de telecomunicações – de importância vital para o capitalismo globalizado da atualidade – passa por mudanças radicais que abalam sua estrutura e identidade, atingindo também a influência que detinham os sindicatos antes da quebra dos monopólios. Justifica-se, assim, a importância do estudo dos sindicatos nesse setor.

Os processos de reestruturação, liberalização e privatização ocorridos no setor de telecomunicações estão intimamente ligados à globalização. Dessa forma, busca-se analisar a situação dos sindicatos face à reestruturação ou privatização do setor, como parte de um processo global, considerando as implicações locais para esse ator social anteriormente tão influente.

O argumento central é de que as relações entre o global e o local são, em geral, traumáticas para os agentes locais, não apenas em razão da incontável rapidez e intensidade das mudanças e da complexidade de tecnologias geradas no exterior, do desequilíbrio das relações entre os agentes, mas também porque o processo de globalização abala relações e identidades consolidadas. O poder de barganha dos agentes na arena internacional é desigual. Essa constatação não implica, ne-

cessariamente, conceber tais relações de forma unilateral. As relações de poder condicionam os resultados, mas o movimento é dialético: os agentes subordinados tendem a reagir, criando alternativas que podem transformar-se em oportunidades. Nesse sentido, a globalização poderia também ser percebida não apenas como força aniquiladora, mas também como força capacitadora (*enabling*, nos termos de Giddens, 1986). A despeito de eventuais perdas, os agentes locais tenderiam a desenvolver estratégias para ajustar-se favoravelmente ao novo contexto, o que pode ser difícil, pois implica lidar com uma nova lógica, que inclui não apenas novos atores e regras, mas também novos conceitos: idéias como as de estabilidade, permanência, homogeneidade devem ser substituídas por outras, como instabilidade, contingência e complexidade (dois conjuntos que não necessariamente correspondem à dicotomia bem e mal). O desafio, para os atores locais, seria o de construir um curso de ação efetivo que considere um novo contexto e um novo sistema de relações. A base de poder dos agentes dependeria de vários fatores: elementos institucionais – por exemplo, modelo de desregulamentação e de privatização; relações de força entre os agentes envolvidos (as empresas, o Estado, os sindicatos e os trabalhadores); contexto econômico geral (crescimento econômico, nível de competição, condições de mercado); e capacidade de os atores utilizarem novos recursos.

Os dados para esse estudo basearam-se em entrevistas realizadas com lideranças sindicais e no exame dos acordos coletivos firmados nos últimos cinco anos pelos sindicatos de trabalhadores de telecomunicações mais representativos do País (Rio de Janeiro e São Paulo). Os sindicatos em estudo negociam com dois dos quatro grandes grupos empresariais do país (concessionárias) que dominam o setor de telecomunicações (cada um com sua operadora de telefonia fixa, móvel e *call center* integrados, além de outros serviços).

Em sua primeira parte, o artigo apresenta algumas teses correntes sobre o tema, a partir do exame da literatura especializada; na segunda parte, examina aspectos das transformações do setor

e suas implicações para os sindicatos, concentrando-se na análise dos casos em exame. Ao final, resume os resultados da análise realizada, concluindo que as divergências iniciais que pautaram as ações dos sindicatos frente à privatização do setor transformam-se em convergências, tendo em vista a lógica da situação.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA

A crise internacional do sindicalismo é diagnosticada por inúmeros autores (Fiorito; Gramm; Hendricks, 1991; Rodrigues, 1992; Edwards, 1995; Antunes, 1995; Chaison, 1996; Heckscher, 1996; Hyman, 1996). Tais diagnósticos baseiam-se em evidências como a queda acentuada nas taxas de sindicalização e a queda na taxa de movimentos grevistas. Tais constatações expressariam a dificuldade de os sindicatos representarem uma força de trabalho cada vez mais heterogênea, com interesses e histórico de participação sindical muito diferenciados,<sup>1</sup> como os trabalhadores de empresas subcontratadas, trabalhadores temporários e (ou) *part-time*. Os sindicatos estariam também falhando na representação de reivindicações de segmentos importantes da força de trabalho, como mulheres e negros.<sup>2</sup> Outra dificuldade para os sindicatos seria a mudança nos valores até então considerados fundamentais, baseados na solidariedade e na ação coletiva, substituídos por crescente processo de individualização, manifestando-se, por exemplo, no aumento do número de negociações no âmbito da empresa, nos parcos ganhos relativos à organização de novas categorias e, em conseqüência, na redução da influência política e do poder de barganha.

Apesar de resultados pouco animadores, a

<sup>1</sup> Chaison (1996) afirma que o emprego no setor industrial, que tradicionalmente apresenta índices altos de sindicalização, está em declínio, enquanto cresce o setor de serviços, caracteristicamente com baixas taxas de sindicalização.

<sup>2</sup> Heckscher (1996) aponta como exemplo dessa incapacidade a falta de participação do sindicalismo norte-americano em movimentos sociais, como o que foi responsável pela aprovação de legislação que garante direitos trabalhistas aos portadores de deficiência física.

tese sobre o definhamento do sindicalismo na nova ordem “pós-industrial,” segundo alguns analistas, careceria de legitimidade, já que, historicamente, o movimento sindical teria conseguido superar momentos desfavoráveis, alguns particularmente longos (Rodrigues, 1992). Essa parece ser a perspectiva dominante.

O papel do sindicalismo constituiu-se historicamente em motivo de debate: há épocas em que é considerado positivamente por amplos setores sociais; já em outras, menos favoravelmente. Dessa forma, qualquer avaliação definitiva sobre “o fim do sindicalismo” correria o risco de ver-se desmentida, como afirmam Ruysseveldt, Huiskamp e Hoof (1995).

Os que sustentam a tese sobre a permanência dos sindicatos também concordam que, para tanto, a instituição teria de mudar muitas de suas concepções, como a forma de conceber a relação entre capital e trabalho. Estudos mostram que, em países como França e Itália, por exemplo, berços de um sindicalismo especialmente aguerrido, as correntes sindicais que apostaram numa linha de confronto foram mais negativamente atingidas do que as adeptas da negociação (Rodrigues, 1992, p.32).

Para Kochan e Wever (1991) e Piore (1991), a prioridade atribuída pelos sindicatos a estratégias de confronto com a gerência deveria ser alterada em favor de ações que contemplassem temas até então marginalizados na agenda do sindicalismo, como políticas de recursos humanos e de qualificação profissional, bem como o desenvolvimento de práticas que visassem a antecipar e a influenciar a estratégia empresarial. Heckscher (1996), por sua vez, propõe que as práticas sindicais incluam, entre outras, a participação efetiva em movimentos sociais (alguns com interesses específicos, como associações de trabalhadores negros) e a mobilização dos trabalhadores a partir da apropriação do discurso gerencial de participação, via de regra não realizado na prática.

A Oficina Internacional do Trabalho (OIT) (1997) também sustenta que o sindicalismo contemporâneo deveria ultrapassar os limites de suas práticas tradicionais, incorporando demandas so-

ciais relevantes, até então desconsideradas, como a das mulheres, dos jovens, dos trabalhadores temporários e *part-time*, dos desempregados e dos que trabalham no setor informal, contribuindo para a organização desses setores sociais.

As propostas de mudança acima referidas não pretendem que as novas estratégias venham a substituir as atividades tradicionais dos sindicatos, mas complementá-las, de forma a permitir a ampliação do seu raio de ação.

O sindicalismo internacional parece estar respondendo a muitas daquelas recomendações, ainda que de forma tímida e limitada. Quatro pontos principais integrariam a nova agenda sindical visando a atender às demandas de mulheres e jovens trabalhadores, trabalhadores temporários e *part-time*, desempregados e trabalhadores informais: sindicalização das categorias acima mencionadas, oferta de novos serviços aos sindicalizados, abertura de novos espaços de negociação e estabelecimento de novas alianças (OIT, 1997).

Quanto à América Latina, torna-se difícil considerar a região como um todo, tratando-se de sistemas de relações de trabalho plenamente constituídos anteriormente à década de 1980. A institucionalidade que fixa as regras do jogo para os três atores sociais, necessária à constituição de um sistema de relações de trabalho, foi frequentemente alterada por longos períodos de inexistência ou quebra de preceitos democráticos (La Garza, 1993).

Nos anos 1980, o sindicalismo latino-americano tende a perder o controle sobre o mercado de trabalho interno às empresas, naqueles poucos países em que havia algum, como no caso do México (Zapata, 1994, 1995).

Haveria, no entanto, sinais de mudança também no sindicalismo latino-americano, embora ainda de forma defensiva: no México, estariam ocorrendo negociações sobre a reestruturação produtiva e, no Uruguai, começar-se-ia a passar de uma estratégia de resistência às mudanças a outra, baseada na negociação (La Garza, 1993).

Quanto ao sindicalismo brasileiro – apesar das dificuldades enfrentadas em razão de políticas

econômicas recessivas, do elevado grau de informalização do mercado de trabalho e da ameaça de ampla reserva de mão-de-obra –, ele viveu uma “década de ouro” nos anos 1980, com expressivo aumento do número de sindicatos e com a criação de centrais sindicais nacionais, além da elevação das taxas de sindicalização, o que resultou na conquista de melhorias nas relações de trabalho e o aumento de poder político. Nos anos 1990, porém, fez seu amargo encontro com a crise já vivida pelo sindicalismo internacional desde os anos 1980 (Carvalho Neto, 2001).

Os anos 1990 marcaram também uma mudança na orientação política da Central Única dos Trabalhadores (CUT), que substituiu uma posição de enfrentamento pela da negociação. Essa mudança é criticada por analistas como Alves (1996), Antunes (1995), Boito (1994) e Mangabeira (1993), para quem a nova orientação teria um caráter defensivo e “neocorporativo” e, portanto, incapaz de fazer frente às determinações do capital.

Outros autores, porém, consideram que uma postura pragmática, que busque a negociação mantendo independência, seria a melhor alternativa para o sindicalismo no quadro econômico-social atual, já que a postura de confronto não tem sido bem sucedida (Rodrigues, 1992; Salerno, 1993; Amadeo, 1994; Ramalho, 1995; Bresciani, 1997; Carvalho Neto, 2001). Como bem afirma Ramalho (1995, p.132), “... o tema da negociação permanece em pauta (...) exemplos se multiplicam, aparentemente indicando uma postura inexorável para amplos setores do sindicalismo”.

O sindicalismo brasileiro mais atuante lutou para manter conquistas dos anos 1980, chegando a obter alguns avanços, assim como certo poder de intervenção, em uma realidade mais desfavorável que a do sindicalismo dos países mais desenvolvidos. Nesse sentido, o sindicalismo metalúrgico do ABC paulista, por exemplo, continua sendo um modelo nacional. Nos anos 1990, além de minimizar os efeitos negativos da crise do emprego, desenvolveu estratégia eficaz, atuando “para dentro” e “para fora” da categoria, combinando interesses dos trabalhadores com os da so-

cidade. Atua também no combate ao processo de desindustrialização provocado pela fuga de montadoras para os “*greenfields*” sindicais, em outros estados da federação (através da Câmara Regional do ABC), continuando, assim, a influir na política industrial do país, cinco anos após o esvaziamento das Câmaras Setoriais.

Em setores como o bancário, o químico e o de telecomunicações, os resultados de negociações sindicais não foram tão positivos quanto os dos metalúrgicos do ABC, mas, *grosso modo*, pode-se afirmar que a maioria das conquistas da década de 1980 foi mantida. Houve perdas para todos os sindicatos, no entanto, de menor significado, exceto no caso dos setores estatais (bancos federais e telecomunicações antes da privatização) (Carvalho Neto, 2001).

As estratégias do sindicalismo atuante no Brasil corroboram o quadro internacional, com a adoção de novas formas de ação sindical:

- “Para dentro” da categoria, transformando desafios em oportunidades, como ocorreu com: a) Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, com a negociação de metas de remuneração variável relacionada à performance empresarial e a negociação da reestruturação produtiva, através da intervenção das comissões de fábrica e do sindicato; b) Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Sindicato dos Químicos, com a aceitação de uma flexibilização controlada em troca de redução da jornada sem redução de salário; c) Sindicato dos Bancários, com a multiplicação de comissões paritárias que discutem sobre várias temáticas.
- “Para dentro e para fora” da categoria, relacionando interesses dos trabalhadores com os da sociedade, como: a) luta dos sindicatos dos químicos contra a poluição; b) iniciativa dos sindicatos dos bancários em favor da aprovação da legislação que obriga colocação de portas rotativas de segurança na entrada das agências bancárias.
- “Para dentro e para fora” da categoria como no caso do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, interferindo na política industrial e no quadro macroeconômico do País a partir da luta pelo emprego.

- “Para dentro e para fora” da categoria, como a corrente denominada “sindicato-cidadão”, em cujos acordos<sup>3</sup> estão presentes cláusulas que condenam o trabalho infantil e a discriminação de trabalhadores (portadores do HIV, deficientes físicos, mulheres, idosos, pela opção sexual, pela diferença racial) e que apóiam campanhas contra a AIDS.
- Atuação internacional, como: a do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que participa de comitês sindicais internacionais de empresas multinacionais; a do Sindicato dos Químicos, que uniu demandas de comunidades locais com as reivindicações dos trabalhadores, coordenando-as no plano internacional, como as questões sobre saúde e de representação de trabalhadores no chão de fábrica; a dos sindicatos de trabalhadores em telecomunicações, que começam também a se articular com o sindicalismo internacional do setor, como será visto adiante.

Os setores mais organizados do sindicalismo brasileiro dão mostras de estar buscando caminhos alternativos para enfrentar os obstáculos que se lhes apresentam, ainda que sob grandes dificuldades.

### REESTRUTURAÇÃO E PRIVATIZAÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES: implicações para os sindicatos

Diferentes vias levam à desregulamentação dos mercados no setor de telecomunicações, com diferentes implicações. Duas delas merecem destaque: a) o modelo europeu-continental (ilustrado pelos casos da França e da Alemanha), em que a rede básica mantém-se sob o monopólio público, liberalizando-se apenas os serviços com valor agregado; b) o modelo americano, que abre à competição todo o sistema, fragmentando a rede. Em cada modelo (e em suas variantes), o papel dos agentes

<sup>3</sup> Os sindicatos dos químicos e dos metalúrgicos (ABC e São Paulo) são os que mais se destacam nessas questões.

envolvidos (o Estado, as empresas, os sindicatos ou os trabalhadores) assume uma importância distinta, resultando em correlação de forças também distintas.

A reestruturação das telecomunicações no Brasil seguiu o modelo norte-americano, ainda que em bases muito diversas, e implicou a privatização de uma poderosa empresa estatal, confrontando uma forte cultura estatista e nacionalista, dominante entre segmentos políticos influentes. Em consequência, o processo de privatização tornou-se controvertido e, por isso, demorado, afetando diferentemente as ações dos atores sociais:

- O Estado procurou garantir interesses sociais, incluindo princípios de universalização e competição, bem como a criação de uma agência reguladora e fiscalizadora independente e autônoma, a Anatel, cujo objetivo é estabelecer concessões, estimular investimentos na rede pública, definir metas para as operadoras privadas quanto à oferta de serviços e padrões de qualidade. Todavia, pressionado por dificuldades financeiras e desejando obter o máximo de recursos com a privatização, o Estado não negociou questões trabalhistas ou questões relativas a políticas de pesquisa e desenvolvimento.
- As operadoras privadas buscaram expandir os negócios, empenhando-se para reverter a situação de baixo desempenho do setor e realizando altos investimentos que permitiram expandir e melhorar os serviços em curto período de tempo, além das metas estabelecidas pela Anatel. A competição tornou-se a força motora, e as concessionárias adotaram o modelo da produção enxuta, mantendo pequeno grupo de empregados desempenhando atividades de maior valor agregado, e expandindo muito a terceirização para o desempenho de atividades de manutenção, instalação e operação. Nas empresas subcontratadas, as condições de trabalho são menos satisfatórias, especialmente no que se refere a salários e qualificação; não há, porém, diferença entre empregados da empresa e os subcontratados em termos de intensificação do ritmo de trabalho. O grau

de competição afeta a natureza da reestruturação e, portanto, quanto maior o esforço de competição, mais severas as condições de trabalho e de emprego. No Brasil, a competição não é homogênea: é baixa nos segmentos de telefonia fixa e efetiva no segmento móvel.

Os grupos de oposição – os nacionalistas e a esquerda, em especial os sindicatos – viram-se isolados e impedidos de intervir no processo, o que contribuiu para o enfraquecimento dos sindicatos, colocando-os em posição defensiva.

Em termos gerais, os trabalhadores do setor de telecomunicações no Brasil encontraram-se em posição desfavorável após a privatização: experimentaram mudanças radicais nas condições de trabalho e de emprego, com pouco suporte institucional, sofrendo também continuado processo de reestruturação, fusões entre empresas, criação e desaparecimento de empresas, demissões e terceirizações; *last but not least*, são igualmente afetados pelo enfraquecimento dos sindicatos.

A reestruturação e a privatização das telecomunicações no Brasil se constituem em caso exemplar para examinar os pressupostos acima. Antes de fazê-lo, porém, é importante indicar alguns aspectos gerais sobre o perfil do novo setor de telecomunicações.

Até os anos 1980, o setor de telecomunicações no Brasil caracterizou-se por oferecer boas condições de trabalho e de emprego, comparando-se com o mercado de trabalho em geral: oferecia estabilidade, bons salários, oportunidades de qualificação e de carreira, assim como benefícios baseados em tempo de serviço. Tais “privilégios” eram, em larga escala, resultado da influência dos sindicatos.

A reestruturação significou uma mudança profunda na identidade e na estrutura do setor, que se tornou competitivo, privado e global, transformando-se de setor de telecomunicações em setor de informação, de telefonia fixa em móvel, de transmissão de voz em transmissão de dados e imagens. A mudança na estrutura do setor é seguida por mudanças no perfil técnico e profissional da força-de-trabalho, a qual se encontra agora

dispersa entre várias empresas, desde pequenas e médias até gigantes multinacionais. Os trabalhadores contratados (não terceirizados) e que, anteriormente à privatização, eram, em geral, técnicos e pessoal operacional – base política dos sindicatos –, atualmente, em grande número, são vendedores, staff gerencial, especialistas em marketing, planejamento e softwares, profissionais de alta qualificação.

Os sindicatos de telecomunicações, que desfrutaram, no passado, de grande influência, foram grandemente afetados após a reestruturação, embora de maneiras distintas, dependendo, principalmente, do modelo de regulação adotado em cada país, bem como do papel e das estratégias assumidas pelos sindicatos no decorrer do processo.

Ilustrando a afirmação acima, podem-se mencionar os casos do México, da Argentina e do Uruguai, na América Latina, e da Alemanha, na Europa. No México, a privatização do monopólio público Telmex, ocorreu em 1990, através de um processo de negociação entre sindicato e empresa, numa estratégia de ganhos mútuos. Comissões conjuntas, pré-existentes à privatização permaneceram, juntando-se a outras criadas para integrar o processo de decisão bilateral em áreas como produtividade, qualidade, treinamento e condições de trabalho. A reestruturação na Telmex resultou em flexibilidade do trabalho e reformulação de postos de trabalho, bem como em aposentadorias antecipadas. Demissões foram evitadas e, em seu lugar, procedeu-se a relocações e re-treinamento (La Garza; Herrera, 1997). A parceria entre sindicato e empresa substituiu o conflito pela colaboração e pela perspectiva de ganhos mútuos. Tal resultado apoiou-se, também, no sistema político que garantia a aliança entre governo e sindicato. Com a expansão do sistema e a entrada de novas empresas, há o risco de que tal estratégia não se mantenha no longo prazo.

Na Argentina, a privatização ocorreu também em 1990, mas em sentido oposto ao do México: a reestruturação baseou-se na racionalização por meio de demissões em grandes proporções. Os sindicatos foram excluídos do processo, e suas

ações restringiram-se a respostas defensivas *ex post* (Walter, 1998).

No Uruguai, ao contrário, a reestruturação ocorreu sem privatização. Os sindicatos conseguiram mobilizar a população para votar contra a privatização, no plebiscito realizado em 1992. A despeito da ausência de privatização, houve aumento da subcontratação (privatização periférica), o que contribuiu para o aumento da produtividade e da teledensidade.

Em relação à experiência européia, no caso da Deutsche Telekom, o processo de privatização foi gradual, iniciando-se em 1989 para terminar em 1998. O sindicato de telecomunicações alemão participou do processo e manteve-se presente, mesmo depois da privatização, influenciando o ritmo e a natureza do processo de liberalização, bem como impondo limites às decisões gerenciais. As relações entre sindicato e empresa também foram baseadas em cooperação e ganhos mútuos. Houve declínio de filiação, mas em índices menores do que em outros países. A reorganização do trabalho foi negociada de forma bilateral: as subsidiárias das operadoras são obrigadas a negociar os acordos coletivos. Nesse caso, fatores institucionais foram importantes para definir a posição do trabalho no novo contexto. A legislação na Alemanha garante representação aos conselhos de fábrica desde o século XIX, impedindo que as empresas adotem estratégias individualistas de negociação. Além disso, o modelo de regulação favoreceu a posição da Telekom no mercado, reduzindo as pressões competitivas, já que a operadora manteve o controle sobre o segmento de TV a cabo, significativo por seu valor econômico (Batt; Darbshire, 1997). Apesar disso, há indicações de descentralização e grande variabilidade de situações nas negociações, o que poderá reduzir as conquistas até então obtidas. De toda forma, a correlação de forças é bem mais favorável aos sindicatos na Alemanha do que na América Latina.

Os exemplos acima demonstram variabilidade de situações diante de um mesmo processo.

No Brasil, como já mencionado, os sindicatos desfrutavam de grande influência: representa-

vam uma força de trabalho numerosa e estável sob um único sistema de emprego, e as relações entre sindicato e empresa eram próximas ao paternalismo. Com a privatização, a homogeneidade desaparece em favor da diversidade e da segmentação. Os sindicatos sentiram-se ameaçados não apenas pelo ambiente pouco favorável, mas também por sentirem-se inseguros com a variabilidade. Perplexos diante de tais desafios, eles tentam adaptar-se à nova situação, desenvolvendo novas estratégias, ainda que de forma lenta e defensiva.

Os sindicatos enfrentam continuados processos de demissões em massa nas operadoras de telefonia fixa, onde se concentrava a base de apoio sindical. O crescimento do número de trabalhadores emerge de novos segmentos, como os empregados da telefonia móvel (a maioria no setor de vendas) e os dos centros de atendimento (*call centers*), em geral jovens e sem identificação com o sindicato. Há também grande dispersão geográfica da força de trabalho, alocada ou em empresas dos novos segmentos ou em subcontratadas, o que dificulta aos sindicatos o recrutamento de novos filiados. Inovações tecnológicas complexas desafiam o conhecimento dos sindicalistas. A diferenciação da força de trabalho, em termos de qualificação, remuneração e perspectivas de carreira, dificulta a emergência de uma cultura coletiva entre os trabalhadores e a sua identificação com os sindicatos. A negociação coletiva, que passou a realizar-se em dezenas de empresas diferentes, contrariando a tradição de centralização, também dificultou e sobrecarregou a ação sindical. Os sindicatos foram muito afetados pelo processo de reestruturação, cujo modelo rejeitaram e de cuja implementação estiveram ausentes, já que se encontravam (os sindicatos de telecomunicações, em particular) em conflito aberto com governo quando da privatização.

Outras formas de diversidade confrontaram os sindicatos, conduzidos até então por idéias de homogeneidade, coletividade e igualdade. Tal diversidade se verifica nas formas de trabalho e de emprego, não apenas entre empresas, mas no inte-

rior de uma mesma empresa. Surgem novas ocupações, como empregados em centros de atendimento (*call centers*) e na telefonia móvel. A remuneração tornou-se altamente diferenciada, definida pelo desempenho individual, desencorajando os trabalhadores a filiarem-se aos sindicatos.

No Brasil, a negociação coletiva no setor de telecomunicações antes da privatização dirigia-se a toda a força de trabalho, garantindo homogeneidade nos acordos coletivos (percentuais de reajustes e benefícios diversos) para diferentes grupos de trabalhadores. A descentralização produziu diversidade de resultados, tornando-se fator de desequilíbrio e de enfraquecimento para os sindicatos. Como afirma um líder sindical entrevistado, a segmentação traz problemas para a organização dos trabalhadores, já que a agenda não pode ser a mesma para todos os segmentos. A abordagem também deve se ajustar, de acordo com o segmento: “*Não é possível tratar da mesma forma trabalhadores de companhias de telefonia celular e trabalhadores de companhias subcontratadas.*”

Dificuldades, como definir o interlocutor em grandes empresas, constituídas por consórcios controlados por vários grupos estrangeiros e nacionais, surge como um novo problema, já que, não raro, tais consórcios são muito heterogêneos, tornando difícil antecipar sua orientação e, portanto, planejar possíveis estratégias sindicais. No ambiente privado, sem a proteção do Estado, é essencial saber com quem negociar. No passado, a experiência era muito diferente. Mesmo não isentas de conflitos, as negociações acabavam no Congresso Nacional ou no Ministério das Comunicações, sob influência de políticos e de agentes do governo. As negociações com gigantes multinacionais, com diferentes culturas gerenciais, constituem um grande desafio para os sindicatos, bem como a relação com grupos nacionais empresariais, mais avessos a uma cultura de negociação.

Em um estudo comparativo entre três países - México, Brasil e Colômbia - em três diferentes ramos de atividade - têxtil, automobilístico e de telecomunicações, realizado em 16 empresas - Dombois e Pries (1998) formulam quatro cenários



possíveis de relações industriais: a) a solução neoliberal (ou anglo-saxã), em que o Estado se retira, e as forças de mercado reinam absolutas, com repressão aos sindicatos; b) a solução neopaternalista (ou japonesa), baseada na exclusão indireta dos sindicatos, apoiando-se na tradição paternalista da empresa e da sociedade; c) a solução corporativista, que representa a continuação modernizada do triângulo Estado, empresa e sindicatos, com o Estado representando papel de intervenção reguladora; d) a solução européia continental, baseada na negociação coletiva, em que os sindicatos buscam posição de maior autonomia na negociação.

Os resultados do estudo mostraram, em todos os casos examinados, não dominância de qualquer dos “modelos” propostos. Se, em alguns casos, houve perda de poder de barganha e capacidade de criar conflito por parte dos sindicatos, em outros, ao contrário, os sindicatos ganharam novos espaços de negociação. De toda forma, mostrou-se inadequada a visão que prognosticava a supremacia neoliberal com o fim ou a marginalização dos sindicatos. Tal conclusão não significa supor que não houve mudanças na correlação de forças: elas ocorreram e se refletem, por exemplo, em perdas reais de salário, de conquistas anteriores e do poder de representação sindical.

Segundo Dombois e Pries (1998), tais resultados, porém, não podem ser explicados diretamente pelos processos de globalização, liberalização e privatização, mas por uma série complexa de fatores estruturais e conjunturais, internos e externos, como, por exemplo, o fim do processo de substituição de importações – que se sustentou sobre uma contradição, ou seja, desenvolvimento industrial com protecionismo, mas dependente de poupança externa para sua sustentação e expansão. Tal protecionismo, que, no caso brasileiro, correspondeu à solução “corporativista”, deu lugar a um modelo baseado não no conflito de classe ou no corporativismo, mas na negociação (Dombois; Pries, 1998). Considerando-se em termos mais gerais, na perspectiva de Durand, a oposição “sindicalismo revolucionário” *versus*

“sindicalismo reformista” estaria perdendo sentido e transformando-se na oposição “sindicalismo reivindicativo” *versus* “sindicalismo cooperativo” (Durand, 2004). Essa transformação vem ocorrendo nos sindicatos por nós pesquisados, como veremos em seguida.

No Brasil, há duas grandes confederações sindicais no setor de telecomunicações: a) a Federação Interestadual dos Trabalhadores em Telecomunicações (FITTEL), filiada à CUT, a maior confederação sindical em número de sindicatos filiados e que segue orientação política de esquerda, que representa os trabalhadores de área geográfica que inclui cerca de 60% da força de trabalho em telecomunicações; b) a Federação Nacional dos Trabalhadores em Telecomunicações (FENATTEL), filiada à segunda maior confederação sindical em número de sindicatos, a Força Sindical, que representa os trabalhadores da área mais industrializada do País, o estado de São Paulo, ou seja, cerca de 40% da força de trabalho em telecomunicações, de acordo com a RAIS do Ministério do Trabalho.

Por ocasião do processo de privatização, 19 sindicatos de telecomunicações ligados à FITTEL opuseram-se, sendo que oito sindicatos ligados à FENATEL foram favoráveis. Nos anos que antecederam a privatização, os sindicatos ligados à CUT concentraram a maioria de seus recursos e esforços na mobilização da opinião pública, dos próprios trabalhadores em telecomunicações e do movimento sindical em geral, bem como de parlamentares, atacando a privatização e posicionando-se contra o governo. Os sindicatos cutistas não prepararam planos alternativos para o período pós-privatização. Em consequência, ao ocorrer a privatização (1998), encontravam-se aliados do processo e distantes das questões do dia-a-dia dos trabalhadores (Carvalho Neto, 2001).

Ante a derrota, após a privatização, os sindicatos cutistas orientaram-se pela estratégia de conflito. Os sindicatos ligados à FENATTEL, que haviam sido favoráveis à privatização, adotaram, ao contrário, estratégias baseadas na cooperação e na negociação.

Examinando-se os acordos coletivos firma-

dos entre os sindicatos selecionados e as respectivas operadoras, após a privatização, verifica-se, quanto à *remuneração*, o desaparecimento de concessão de reajustes lineares (os reajustes passam a ser diferenciados por faixas salariais); cláusulas que concedem uma série de benefícios (reajustes conforme a variação do índice oficial de inflação, anuênios, produtividade, gratificação de férias, valor das horas extras) são eliminadas. A *produtividade* passa a ser negociada no âmbito da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), o que corresponde a remuneração variável ou a flexibilização dos salários, antes fixos. Desaparecem também as cláusulas referentes à limitação da subcontratação, uma das reivindicações mais caras aos sindicatos, bem como as cláusulas que garantiam informação aos trabalhadores sobre critérios de avaliação, desempenho e promoções. Há também redução do número de dirigentes liberados com remuneração para atividades sindicais. Entretanto, mantêm-se as cláusulas relativas à *jornada de trabalho*, que garantem a redução da jornada sem redução salarial.

Diante de mudanças e perdas significativas, o principal sindicato filiado à FITTEL/CUT, o do Rio de Janeiro, que tem representação na área da Telemar, empresa de capital nacional, reavaliou sua estratégia, aproximando-a da estratégia do maior sindicato de telecomunicações do País, o sindicato de São Paulo, ligado à FENATEL, que opera na área da Tele São Paulo (Telefônica de Espanha) e que já adotava posições orientadas pela estratégia de cooperação e negociação.

Os sindicatos em estudo reconhecem a existência de uma lógica diferente que hoje vigora nas negociações: as empresas privadas tendem a ser mais rápidas que a burocracia estatal. Em relação à remuneração, as empresas tendem a negociar mais facilmente, pagamentos variáveis, na forma de prêmios ou vantagens, do que benefícios fixos. Os negociadores, portanto, devem estar preparados para considerar outro tipo de variável. A negociação coletiva torna-se mais complexa, demandando novas competências, não apenas políticas, mas conhecimento da economia da empresa.

O acordo sobre remuneração variável é ilustrativo da estratégia que envolve riscos e ganhos para os sindicatos: de um lado, transfere riscos originários da situação econômica da empresa para os trabalhadores, sem lhes transferir capacidade de gestão e de decisão. Constitui-se também em instrumento para aumentar o comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa, além de ser uma compensação para as perdas salariais. De outro lado, porém, tais acordos criam a possibilidade de acesso dos sindicatos a fontes e dados da empresa, prerrogativa a eles negada, mesmo quando as empresas encontravam-se sob o controle estatal (Carvalho Neto, 1998). Ao mesmo tempo, a constituição de comissão com a participação do sindicato significa o seu reconhecimento como interlocutor e a criação de uma nova instância de negociação, o que representa um ganho para os trabalhadores. Por exemplo, o sindicato pode participar da escolha dos indicadores para a aferição dos resultados, definindo vantagens e desvantagens para os trabalhadores<sup>4</sup> (Larangeira, 2003).

Para tanto, porém, há necessidade de transformações no perfil do sindicalista, que deve adquirir competência para intervir de forma efetiva no processo. O presidente do sindicato dos trabalhadores de telecomunicações do Rio de Janeiro, SINTTEL-Rio, manifestou sua preocupação com a incapacidade do sindicato para lidar com a complexidade que envolve a definição de lucros e resultados das empresas. Afirma que não se trata apenas de pressupor que os lucros foram elevados, mas de definir critérios de apuração e de elegibilidade. A definição desses critérios constitui-se em nova arena de conflitos tão importante quanto qualquer outro tipo de luta. Em relação aos critéri-

<sup>4</sup>Indicadores como receita operacional ou número de clientes ou ainda satisfação dos clientes (usualmente praticados) não são considerados favoráveis aos trabalhadores, pois dependem da situação de mercado e podem sofrer redução em razão da concorrência; "absenteísmo" é considerado um indicador desfavorável, pois pode levar à ocultação da doença. Outros são preferidos por serem diretamente ligados aos trabalhadores, de fácil acesso para aferição e de difícil manipulação para a empresa, como "chamadas completadas", "número de telefones de uso público em serviço", "qualidade de serviço" "qualidade da rede" (vide lista de indicadores no site da Anatel) (Larangeira, 2003).

os de apuração, é importante saber se serão usados vetores econômicos, quais serão e que peso terão; se será utilizado índice de qualidade e que indicadores constituirão o índice. Conforme afirmou o líder entrevistado: “*Você tem que conhecer melhor a empresa para poder entender tudo isto; é mais sofisticado e nós teríamos que estar bem mais preparados para isto, mais qualificados, mais capazes de fazer análises.*” (Entrevista realizada em 22 de novembro, 2004). Na ausência dessas condições, a participação nos lucros e resultados é definida a partir de índices fornecidos pela empresa.

Outro aspecto da complexa negociação da remuneração variável diz respeito à elegibilidade, ou seja, quem tem direito a receber PLR. A empresa tende a impor restrições (o empregado deve ter 12 meses seguidos de trabalho; não pode ter licença médica) e o sindicato deve negociar para ampliar o número de empregados elegíveis. Por exemplo, no último acordo com uma das grandes concessionárias, foram aceitas licenças médicas e de maternidade. A PLR tem pago anualmente de 1.8 a 2.5 salários a cada empregado, o que tem sido considerado satisfatório pelo sindicato e pelos trabalhadores.

Outra conquista foi a aceitação por parte das duas grandes concessionárias (Telemar, com 10.404 empregados diretos em Julho de 2005 e Telefônica, com 7.125 na mesma data), depois de dois anos de negociação, de os trabalhadores integrem um terço dos assentos no conselho de administração das respectivas fundações, criadas para gerir os fundos de pensão. Conscientes da necessidade de se capacitarem para uma participação efetiva, os sindicalistas negociaram com uma das empresas o financiamento para a realização de curso de especialização na área em questão, para os trabalhadores que integrem o conselho, estando um deles previsto para realizar-se na cidade da Filadélfia, nos Estados Unidos. Conforme afirmação de um líder sindical entrevistado, “*Não se pode deixar que apenas os conservadores se envolvam com tais atividades*” (entrevista realizada em 22 de novembro, 2004).

Essa mudança de perspectiva dos sindicatos

representaria a tendência que Durand denomina “sindicalismo de competência”. Sobre os riscos de burocratização e de transformação desse tipo de sindicatos em uma espécie de grupo de pressão, isolado da base, Durand afirma que é preciso correr o risco, o que pode sempre ser minimizado através de práticas preventivas, como, por exemplo, eleições não só periódicas, o que já ocorre por força de lei, mas democráticas, que possibilitem a alternância de poder, já que a alternativa seria o inexorável enfraquecimento dos sindicatos (Durand, 2004).

Outra mudança recente que favorece os sindicatos é a volta das negociações centralizadas nas grandes empresas, as quais atuam em diferentes estados da Federação. Logo após a privatização do sistema, verificou-se a descentralização das negociações, que trouxe grande diversidade de resultados (Larangeira, 2003), contribuindo para quebrar a unidade de ação sindical e, em consequência, enfraquecendo ainda mais o poder de barganha dos sindicatos. A volta de negociações centralizadas (mesmo que em âmbito regional e não nacional, como no passado) verifica-se não apenas em termos geográficos (incluindo sub-unidades da empresa que atuam em diferentes estados da Federação), mas também pela integração das empresas de um grupo, como empresas de telefonia móvel e centros de atendimento. O retorno de negociações mais centralizadas foi saudado pelos sindicatos como uma vitória significativa.

O sindicato de telecomunicações do Rio de Janeiro manifesta preocupação com questões como garantir o aumento da sindicalização nas empresas terceirizadas e entre os trabalhadores que foram admitidos depois da privatização. A extensão da cadeia produtiva que caracteriza hoje o setor, bem como a significativa redução de pessoal que ocorreu nas concessionárias, com reflexos negativos no número de filiados, obrigaram os sindicatos a ampliarem o escopo de sua representação, voltando-se para os demais empregados da cadeia, especialmente os das empresas subcontratadas.

Segundo o presidente do sindicato do Rio de Janeiro, a entidade deverá preocupar-se não ape-

nas com os interesses econômicos da categoria, mas igualmente com a prestação de serviços, tais como serviços jurídicos, para tratar não apenas de questões trabalhistas, mas também de questões do Direito Civil e de Família, dando suporte ao trabalhador também em dimensões da vida privada.

O sindicalismo internacional tem-se voltado também para a alternativa assistencialista, como uma das formas de fazer frente à crise atual.<sup>5</sup> A prestação de novos serviços mais comuns, segundo a OIT (1997), se volta para: assessorias diversas, sobre legislação, seguridade social, progressão profissional, negociação do contrato individual de trabalho, reestruturação produtiva e pagamento de impostos; complementação de benefícios sociais; oferta de seguros e de cartões de crédito; empréstimos a juros mais baixos; agência de viagens e (ou) colônias de férias; outros serviços de caráter privado.

Como adverte a OIT (1997), em que pesem as possibilidades iniciais de sucesso desse tipo de estratégia nesses tempos difíceis para o sindicalismo, é preciso articulá-la com a efetiva ação sindical. A ênfase exagerada nessa estratégia levaria o sindicato a correr o risco de desperdiçar recursos e esforços, ao competir no mercado com organizações privadas, mais habilitadas para prestar esse tipo de serviços, o que poderia debilitar ainda mais a luta sindical.

Outro projeto do SINTTEL-Rio parece ter um viés menos assistencialista, talvez apresentando maior probabilidade de auxiliar na estratégia de aproximação com a força de trabalho mais jovem. O setor demanda mão de obra jovem e com escolarização mais elevada. A maioria das empresas do setor exige dos trabalhadores escolarização mínima de Ensino Médio, até mesmo as subcontratadas. Temendo demissões em massa, o sindicato em questão submeteu à operadora um projeto educacional (“Vivendo e Aprendendo”) de apoio aos trabalhadores que dese-

jassem concluir esse nível de ensino. O projeto foi aceito pela empresa e está sendo desenvolvido em parceria que inclui empresa, sindicato e sistema de educação pública.

Outra ação desenvolvida pelo sindicato do Rio de Janeiro, com boa chance de proporcionar impulso à sindicalização nas empresas terceirizadas, tarefa ainda difícil, bem como aproximar o sindicato dos trabalhadores daquelas empresas, consubstanciou-se no convênio firmado com a operadora para a certificação de trabalhadores a serem contratados pelas empresas subcontratadas. A certificação consta de realização de prova escrita, aplicada pelo sindicato e de prova prática, esta aplicada pela empresa. Essa iniciativa beneficia tanto a empresa, por ter garantia de um trabalhador com nível de competência desejado, quanto o sindicato, ao ter acesso (nome, endereço, telefone, etc) à totalidade da força de trabalho subcontratada. Essa seria uma forma de compensar a dificuldade de acesso do sindicato aos trabalhadores do setor, em razão da dispersão geográfica que hoje caracteriza a categoria.

Importante iniciativa de sindicatos brasileiros e espanhóis, logo após a privatização, verificou-se em nível internacional, culminando em 1999 com a criação do Grupo Ibero-americano de Trabalhadores da Telefônica (GITTT). Esse grupo realiza um encontro por ano, reunindo empregados da Telefônica de Espanha e de suas subsidiárias em diversos países latino-americanos. O objetivo é planejar ações comuns em âmbito internacional, especialmente no que se refere a questões relacionadas a recursos humanos. Em 2001, em encontro realizado no Brasil, compareceu o presidente do grupo, que assinou um protocolo, válido por cinco anos, comprometendo-se a seguir o código internacional de conduta – *Global Compact* da ONU – para todas as subsidiárias da Telefônica. O referido código exige liberdade de associação e reconhecimento do direito de representação dos sindicatos, transparência nas informações e estabilidade de emprego sempre que possível. Segundo os sindicalistas entrevistados, esse acordo possibilitou uma melhoria imediata nas relações com o

<sup>5</sup> A central norte-americana AFL-CIO, os sindicatos britânicos, holandeses e escandinavos têm oferecido esse tipo de serviços assistenciais a seus filiados. No Japão, o movimento de “identidade sindical” implementou um programa denominado “bem estar total”, voltado para o assistencialismo centrado em serviços de lazer (OIT, 1997).

sindicato de São Paulo, onde está a maior parte dos trabalhadores da Telefônica.

Outras cláusulas acordadas em negociações recentes indicam uma melhora nas relações entre diferentes sindicatos e empresas, independentemente da filiação (CUT ou Força Sindical): benefícios como estabilidade no emprego de 30 a 60 dias além do assegurado na legislação para gestantes e estabilidade no emprego por um ano para empregados próximos à aposentadoria; negociação de cláusulas não-econômicas com validade por dois anos (a regra no Brasil é validade por um ano). Entrevistas realizadas com alguns dos principais executivos da Telemar em Maio de 2005 confirmou a melhoria das relações entre aquela operadora e o SINTTEL-Rio.

Há cláusulas negociadas pelo sindicato de São Paulo que favorecem a aproximação do sindicato com os trabalhadores no local de trabalho, evidenciando as relações de cooperação entre sindicato e empresa: todos os trabalhadores do maior centro de atendimento do País (parte do grupo Telefônica, o *call center* Atento, com 40.971 empregados diretos, em julho de 2005, sendo o quarto maior empregador do País) são automaticamente filiados (os que não o desejarem devem manifestar-se); no mesmo centro de atendimento, o sindicato partilha com a empresa um sistema de correio eletrônico em que os trabalhadores registram suas reclamações.

Outro exemplo de estratégia orientada pela negociação, dessa vez adotada por sindicato cutista do Rio, é o acordo assinado com o *call center* Contax, parte do Grupo Telemar, segundo maior centro de atendimento do País (37.926 empregados diretos, em julho de 2005, sétima maior empregador do País). Para garantir o direito de representar empresa de tal porte, o referido sindicato concordou com reajuste salarial abaixo da taxa de inflação. O sindicato também obteve o direito de eleger representante sindical para atuar na comissão de empresa, com estabilidade no emprego, o que não é a regra no Brasil. Com isso, o sindicato passa a poder realizar campanha de filiação no interior da empresa.

A estratégia de negociação e cooperação não exclui conflitos: o sindicato de São Paulo liderou uma greve, em 2003, em três grandes empresas subcontratadas da Telefônica, como forma de obter o direito de representação de seus trabalhadores. Esse sindicato obteve o direito reivindicado, pondo fim a dois anos de disputa com o sindicato dos trabalhadores da construção civil, pelo direito de representação. Em consequência, em abril de 2004, o sindicato de São Paulo celebrou acordo coletivo que inclui 19 empreiteiras subcontratadas. A mudança de atitude dos sindicatos face à representação dos empregados das subcontratadas é, de fato, importante, uma vez que aqueles empregados achavam-se excluídos dos sindicatos de telecomunicações, que até então haviam se preocupado apenas com os empregados da empresa estatal, os *core workers*. Os acordos com as empresas subcontratadas são limitados e cobrem apenas aspectos básicos da legislação. Sua relevância decorre, porém, da garantia de direitos nem sempre respeitados, como contrato formal de trabalho, pagamento de salário mínimo de acordo com a função, cumprimento de jornada de trabalho legal, pagamento de horas extras, normas de segurança no trabalho, reembolso de despesas por uso de carros e telefones próprios durante atividades de trabalho, permissão para realizar consultas médicas durante horário de trabalho, estabilidade de emprego para os representantes sindicais e benefício alimentação. Em longo prazo, é possível que esses acordos venham a contribuir para reduzir o fosso existente entre trabalhadores de empresas *core* e empresas periféricas.

Cabe destacar que a maioria dos sindicatos de telecomunicações do País já alterou seus estatutos para incluir uma diversidade de novas categorias que hoje trabalham em empresas do setor, como as de transmissão de dados e correio eletrônico, de telefonia móvel celular, de *telemarketing*, de construção, instalação e operação de equipamentos e meios físicos de transmissão de sinal, dentre outros. Esse é o início de uma transformação dos “sindicatos de telecomunicações” em “sindicatos da informação”.

Por fim, caberia registrar que a conjuntura política, com o Partido dos Trabalhadores no poder central, tende a favorecer a ação dos sindicatos, que contam com o apoio governamental. Vários sindicalistas integraram a primeira gestão do Ministério das Comunicações. O presidente da Anatel é antigo líder sindical da área de telecomunicações e recentemente o até então presidente da CUT foi nomeado Ministro do Trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo sobre sindicatos de telecomunicações no Brasil, aqui apresentado, mostram que as divergências iniciais quanto às estratégias adotadas pelos sindicatos, durante os períodos pré e pós-privatização, transformaram-se em convergência em favor da abordagem mais pragmática, baseada na negociação. Isso ocorreu, em grande parte, pelo fato de a estratégia baseada no conflito ter se mostrado inadequada, ao produzir derrotas mais significativas do que a opção pela cooperação e pela negociação. Assim, sindicatos que seguem orientações ideológicas distintas acabaram adotando estratégias semelhantes de cooperação e negociação e de menos conflito com as empresas, obtendo resultados positivos e mesmo algumas conquistas relevantes.

É importante destacar que mudanças de atitude ocorreram também nas empresas, tanto multinacionais quanto locais. As primeiras vieram ao Brasil com o objetivo de realizar boas oportunidades de negócios em um enorme mercado, que apresenta condições competitivas favoráveis e mão de obra barata. A Telefônica de Espanha, no início, tentou ignorar o sindicato de São Paulo, algo inimaginável na Espanha. O sindicato, todavia, foi hábil nas negociações e, hoje, as relações entre sindicato e empresa são de respeito mútuo. A experiência com a World Com/MCI, que comprou a Embratel, a operadora de longa distância,<sup>7</sup> é ainda mais surpreendente: nos Estados Unidos, a com-

panhia era conhecida por ser vigorosamente contra os sindicatos. Contrariamente às expectativas, no Brasil, a empresa desenvolveu relações satisfatórias com o sindicato do Rio. A Telemar, de capital nacional, que opera nas regiões Norte e Leste, mostrou-se, no início, fortemente contrária aos sindicatos, usando inclusive de repressão. Hoje, desenvolve relações muito satisfatórias com o sindicato do Rio de Janeiro (ligado à CUT), contrariamente ao que ocorre em Minas, onde o sindicato (também ligado à CUT) ainda mantém uma estratégia de conflito.

Essas experiências ilustram bem quão complexas são as relações entre o global e o local e quão equivocado pode ser considerá-las sob uma perspectiva unilateral.

É evidente que as relações entre os sindicatos e as empresas globais são desiguais, mas isso não necessariamente significa supor que o mais fraco não disponha de poder de pressão. É importante que os sindicatos adquiram novas competências técnicas, assim como novas atitudes e valores: conceitos como contingência, flexibilidade, diversidade, pluralidade, produtividade e qualidade tornam-se cruciais para tratar com a nova realidade. O conceito de igualdade não poderá mais ser identificado com homogeneidade e uniformidade.

(Recebido para publicação em julho 2005)

(Aceito em março de 2006)

## REFERÊNCIAS

- AMADEO, Edward J. Negociações coletivas e desempenho do mercado de trabalho. *Texto para Discussão*. Rio de Janeiro: Departamento de Economia, Pontifícia Universidade Católica, 1994.
- ANTUNES, Ricardo. *O novo sindicalismo no Brasil*. Campinas: Pontes, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995a.
- ALVES, Giovanni. Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho - o Brasil nos anos noventa. In: TEIXEIRA, Francisco J.S.; OLIVEIRA, Manoel Araújo de. *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará/Cortez, 1996.
- BATT, Rosemary; KATZ, Harry; KEEFE, Jeffrey. The strategic initiatives of the CWA: organizations, politics and collective bargaining. *Task Force WP#15*. Cambridge, MIT, Sloan School, 1999. 49 p.

<sup>7</sup> A World Com foi à bancarrota nos Estados Unidos e, no Brasil, foi comprada pela mexicana Telmex, em 2004.

- \_\_\_\_\_.; DARBISHIRE, Owen. Institutional determinants of deregulation and restructuring in telecommunications: Britain, Germany and the United States compared. *Cambridge Political Economy Society*. Cambridge, 1997.
- BOITO JR, Armando. De volta para o novo corporativismo: a trajetória política do sindicalismo brasileiro. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 28, 1994.
- BRESCIANI, Luís Paulo. Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. In: LEITE, Márcia de Paula (Org.). *O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas: Papirus, 1997.
- \_\_\_\_\_. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, n. 1, 1997a.
- \_\_\_\_\_. Na zona do agrião: Comissões de Fábrica, trabalho e negociação coletiva na indústria automobilística brasileira. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997b.
- CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. La desreglamentación de las telecomunicaciones en Brasil. In: WALTER, Jorge; GONZÁLEZ, Cecilia Senén. *La privatización de las telecomunicaciones en la América Latina*. Buenos Aires: Eudeba, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CHAISSON, Gary N. *Union mergers in hard times: the view from five countries*. Ithaca: Industrial and Labour Relations- ILR Press; Cornell University Press, 1996.
- DARBISHIRE, Owen. Germany. In: KATZ, Harry. (Ed.). *Telecommunications. Restructuring work and employment relations worldwide*. Ithaca: ILR Press, Cornell University, 1997
- DOMBOIS, Rainer; PRIES, Ludger. Un huracán devastador o un choque catalizador? Globalización y relaciones industriales en Brasil, Colombia y México. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, México, v. 4, n. 8, p. 59-87, 1998.
- DURAND, Jean-Pierre. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. Paris: Ed. du Seuil, 2004.
- EDWARDS, Paul. Assessment: markets and managerialism. In: EDWARDS, P. (Ed.). *Industrial relations: theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell, 1995.
- FIORITO, Jack; GRAMM, Cynthia; HENDRICKS, Wallace. Union structural choices. In: STRAUSS, George; GALLAGHER, Daniel G.; FIORITO, Jack. *The state of the unions*. Madison: IRRRA - Industrial Relations Research Association Series, 1991.
- GARZA Enrique de la. Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina (1982-1992). (El estado del arte). In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 1, 1993, 22-26 nov. México. Digitado.
- \_\_\_\_\_.; HERRERA, Fernando. México. In: KATZ, Harry (Ed.). *Telecommunications. Restructuring work and employment relations worldwide*. Ithaca: ILR Press, Cornell University, 1997.
- GIDDENS, Anthony. *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press, 1986. (1a. edição em paperback)
- HECKSCHER, Charles C. *The new unionism: employee involvement in the changing corporation*. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press, 1996.
- HYMAN, Richard. Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera. In: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, México, v. 2, n. 4, 1996.
- ITU. International Telecommunication Union. *World telecommunication development report 2002. Reinventing Telecoms*. [S.l.], Executive Summary. march, 2002.
- KATZ, Harry. (Ed.). *Telecommunications. Restructuring work and employment relations worldwide*. Ithaca: ILR Press, Cornell University, 1997.
- \_\_\_\_\_.; DARBISHIRE, Owen (Eds.). *Converging divergences: worldwide changes in employment systems*. Ithaca: ILR Press, 2000.
- \_\_\_\_\_.; BATT, Rosemary; KEEFE, Jeffrey. *The revitalization of the CWA: integrating collective bargaining, political action, and organizing*. Paper presented at the IRRRA. Industrial Relations Research Association. Meeting, Atlanta, jan., 2002 Ga. Digitado
- KOCHAN, Thomas A.; WEVER, Kirsten R. American unions and the future of worker representation. In: STRAUSS, George; GALLAGHER, Daniel G.; FIORITO, Jack. *The state of the unions*. Madison: IRRRA. Industrial Relations Research Association, 1991.
- \_\_\_\_\_.; KATZ, Harry C.; McKERSIE, Robert B. *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books, 1986.
- LARANGEIRA, Sônia Guimarães. A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 81-106, jun., 2003.
- MANGABEIRA, Wilma. *Dilemas do novo sindicalismo*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: ANPOCS, 1993.
- MELO, Paulo Roberto de Sousa; GUTIERREZ Regina Maria Vinhais. Telecomunicações pós-privatização: perspectivas industriais e tecnológicas. In: *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro: BNDES, n. 8, set., 1998. Disponível em <www.bndes.gov.br>.
- OIT. Oficina Internacional del Trabajo. *El trabajo en el mundo 1997-98: relaciones laborales, democracia y cohesión social*. Ginebra, 1997.
- PIORE, Michael J. The future of unions. In: STRAUSS, George; GALLAGHER, Daniel G.; FIORITO, Jack. *The state of the unions*. Madison: IRRRA. Industrial Relations Research Association Series, 1991.
- RAMALHO, José Ricardo. Movimento sindical e política neoliberal. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (Orgs.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. As transformações da sociedade contemporânea e o futuro do sindicalismo. In: VELLOSO, J.P.R. (Org.). *O futuro do sindicalismo*. São Paulo: Nobel, 1992.
- RUYSEVELDT, Joris van; HUISCAMP, Rien; HOOFF, Jacques van. *Comparative industrial & employment relations*. Londres: Sage, 1995.
- SALERNO, Mário Sérgio. Reestruturação produtiva e sindicatos. In: ENCONTRO DA ANPOCS, 17, Caxambu, 1993.
- WALTER, Jorge. Privatizaciones y relaciones laborales en la telefonía latinoamericana. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. México, v. 4, n. 8, p. 89-106, 1998.
- ZAPATA, Francisco. Crise do sindicalismo na América Latina. *Dados: revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, IUPERJ, v. 37, n. 1, 1994.
- \_\_\_\_\_. *El sindicalismo mexicano frente a la reestructuración*. México: El Colegio de México; Centro de Estudios Sociológicos; Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, 1995.