

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

**SINDICALISMO E INOVAÇÃO TECNO-ORGANIZACIONAL:  
A EXPERIÊNCIA DA CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES**

**FERNANDO COTANDA**

**Tese de Doutorado**

**Porto Alegre, agosto de 2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA  
CURSO DE DOUTORADO**

**SINDICALISMO e INOVAÇÃO TECNO-ORGANIZACIONAL:  
A EXPERIÊNCIA DA CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES**

**FERNANDO COTANDA**

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Sociologia do IFCH da  
UFRGS como requisito parcial para obtenção do  
grau de Doutor em Sociologia.**

**Orientador: Prof. Dra. Sônia Larangeira**

**Porto Alegre, 24 de agosto de 2001**

**Catálogo na publicação: Maria Cristina Bürger**  
**Bibliotecária: CRB**

**C8431s Cotanda, Fernando**  
**Sindicalismo e inovação tecno-organizacional: a experiência da Central Única dos Trabalhadores / Fernando Cotanda. - Porto Alegre: 2001. - 300f.**  
**Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-graduação em Sociologia, Porto Alegre, 2001. Orientadora: Sônia Larangeira.**  
**1. Sociologia do trabalho. 2. Sindicalismo. 3.Trabalho. 4.Inovação tecnológica e organizacional. 5. Reestruturação produtiva. I. Título.**

**CDD xxx**

“Nós ficamos falando que o modelo toyotista, japonês é ruim como se o modelo anterior fosse bom. Como nós queremos trabalhar essa é uma discussão central para nós, para a Central, para o movimento sindical do mundo inteiro.

Se nós ficássemos desde o início só falando que a reestruturação é uma estratégia do capital para cooptar os trabalhadores, sem tentar interferir, nós íamos ficar falando sozinhos. [...] A reestruturação produtiva é também uma luta ideológica é uma briga pra ver quem ganha a cabeça do trabalhador. Se você ficar de fora simplesmente já perdeu...”

(**Valter Sanchez** - Engenheiro, membro da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo ).

## AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que me apoiaram ao longo dessa jornada, cada umas delas de forma particular, desde o projeto da tese até sua impressão final. A todas eu sou muito grato.

Agradeço inicialmente a **Marcia Dall'igna**, minha esposa, pela compreensão, carinho e ilimitado apoio. **Vicente** e **Martina**, meus corações, também estiveram sempre presentes. Agora os finais de semana serão melhores.

**Roberto Cotanda**, meu irmão, que desde a Europa me deu força, além de enviar publicações valiosas. Ainda no âmbito familiar, agradeço as avós, **Cladyr** e **Aida** que por vezes tiveram que cuidar do Vicente para que eu pudesse escrever.

A **Sônia Lorangeira**, minha orientadora, pelo profissionalismo e sensibilidade com que acolheu este trabalho no momento mais difícil dessa trajetória. A despeito de não tê-lo acompanhado desde o início, aportou prestimosas e competentes sugestões que seguramente o tornaram melhor.

Ao amigo **Guilherme Xavier Sobrinho**, que além dos toques sobre o conteúdo da tese, apoiou-me numa curva do caminho. *Grazzie mille, amico!*

Ao **Luis Paulo** (salve o Corinthians !) **Bresciani**. Por certo não passará despercebido do leitor da tese, que se trata da influência mais significativa neste estudo. Vali-me de seus habilidosos e elucidativos trabalhos, da troca de idéias via internet, da ajuda no trabalho de campo em São Paulo, além da sua amizade. Valeu!

A **Roselane Vial** pelo dedicado e competente trabalho de revisão, a **Maria Cristina Bürger** pelo trabalho de normalização do texto e ao **Fernando Sola** cujo conhecimento em informática possibilitou dar forma a tudo, do título ao ponto final.

Durante o trabalho de campo em São Paulo, além do Luis Paulo, muitas pessoas trouxeram seu apoio. Agradeço ao **Nilson Tadashi**, da Subseção do Dieese no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, pela cordialidade no esclarecimento das dúvidas e no fornecimento de documentos. **Oswaldo Cavignato** da mesma Subseção do Dieese também deu força. Agradeço a **Glaucio Arbix**, pela conversas e esclarecimentos sobre o complexo automobilístico. Ao **Flávio Benites**, pela entrevista e conversas sobre o poder de mando do empregador no Brasil. Desafortunadamente seu amplo conhecimento sobre o direito do trabalho, não tem correspondência nas preferências futebolísticas. Ao **Mario Sérgio Salerno**, que me deu alguns toques sobre o projeto da tese, dentre outros. Acho que ele não vai lembrar mas numa das reuniões do Grupo de Trabalho sobre Reestruturação

Produtiva, na CUT nacional, em meio a perplexidade geral sobre os rumos do GT ele disse: "...isso aqui daria uma tese". Pensei no caso.

No Sindicato dos Metalúrgicos ABC tive oportunidade de conversar e de entrevistar **Tarcisio Secoli** e **Adi Lima** a quem agradeço. Agradeço também a todos aos membros da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo que me concederam entrevistas, especialmente a **Valter Sanches** e a **Sérgio Nobre** que além de tudo também me orientaram nas visitas a Mercedes-Benz.

Na CUT nacional tive ajuda de muitas pessoas que ao longo do tempo prestaram incontáveis esclarecimentos e entrevistas. **Gustavo Codas**, de forma sempre solícita prestou-me vários esclarecimentos além de ajudar-me a encontrar e enviar inúmeros documentos referentes a CNTA e ao GTRP. A troca de idéias com **Sebastião Lopes de Oliveira Neto** e **Luiz Antônio (Gato) Martins** também contribuiu. Agradeço também a **Vicente Paulo da Silva**, que presidiu a CUT nacional na gestão 1997-2000 e a **Carlos Augusto Gonçalves** do DESEP pela mão no entendimento das resoluções dos Concuts.

Agradeço ao **Sidney Lianza** - (Sidão), pelas as informação relativas aos projetos da COPPE/IFRJ junto ao movimento sindical.

Devo muito também aos diretores de sindicatos, federações e confederações, de diferentes partes do Brasil, que me concederam entrevistas - por telefone ou *in loco* - sobre as cláusulas envolvendo processos de inovação. Não foi fácil encontrá-los!

No Dieese agradeço a **Antonio do Prado**, **Reginaldo Barreto**, e **Sérgio Mendonça** pelo fornecimento de dados e conversas sobre a atuação institucional da CUT. **Suzanna Sochaczewski** me forneceu informações importantes sobre o PCDA. **Vera Gebrin**, gentilmente disponibilizou as cláusulas contidas no SACC-Dieese. Agradeço também a ao **Ricardo Franzoi**, e toda a turma do Dieese em Porto Alegre, pelos documentos e esclarecimentos diversos. Ao **Nelson Karam** do Dieese Paraná pelas informações sobre a relação entre o IBPQ e o movimento sindical.

No Rio grande do Sul, agradeço a **Olívio Dutra**, ex-coordenador da CNTA/CUT pela entrevista. Tive o apoio de **Francisco Vicente**, **Zé Roberto**, **Jorge oliveira**, **Fátima**, **Helena Busch** e **Régis** todos eles da CUT/RS.

Aos advogados trabalhistas **Luis Carlos Moraes** e **Milton Fagundes** pelos esclarecimentos sobre a legislação sindical. Ao **Rogério Coelho** e ao **Tarso Genro** e pela literatura sobre direito do trabalho.

**Tarson Nuñez** e **Ben Berardi**, velhos e queridos amigos, duas usinas de pensamento sempre atentos a complexidade do grande e dos pequenos

mundos. **Domingos Silveira e a Jaqueline Tittoni** pela sabedoria e alegria sempre presente. Ao **Alvaro Merlo a Kátia** e o **Gui**, pela solidariedade. **Claudia Job Schmitt** e a **Alberto Bracagioli** amigos e pesquisadores de primeira. A **Naira Franzoi** compartilhando as angústias de fazer uma tese. **Tetê, Pedruca e Villa** também deram sua força, e toda a turma do PT que ficou na torcida: *quando é que tu termina isso?*

Aos pesquisadores **Raul Bastos, Guilherme Xavier Sobrinho, Carlos Winckler, Maria Isabel Jornada, Ilaine Zimmermann - (Nani), Walter Pischler** e demais amigos da Fundação de Economia e Estatística.

A **Holm-Devler Köhler, Scott Martin** e a **Thomas Coutrot** agradeço pela troca de idéias sobre sindicatos, processo de trabalho, inovação e assuntos correlatos.

Ao Deputados Federais **Henrique Fontana PT/RS, Paulo Rocha PT/PA, Sandra Starlin PT/MG e Milton Mendes PT/SC**, pelas entrevistas concedidas e a documentação fornecida.

A todos meus ex-companheiros da FASE/PTU de Porto Alegre, **Adair Barcelos, Carmen Oliveira e Tarcisio Zimmermann**, todos eles com reconhecido trabalho de apoio ao sindicalismo gaúcho. Aproveito para agradecer também a **Sérgio Ferreira** ex-companheiro de FASE do Rio de Janeiro, entusiasta da discussão sobre inovações e sindicatos.

**Othon Quiroz Trejos**, da UAM Azcapotzalco, sociólogo e escritor a quem devo os “primeiros passos” no tema do processo de trabalho.

Aos meus colegas do Pós-graduação, **Luis Bica de Mello, Silvio Clognese, Elvan Silva, Jaqueline Tittoni, Claudia Job Schmitt, Beatriz Loner e Sérgio Schneider**. Este último, meu colega no Departamento de Sociologia. Diz ele que sabe pescar.

Agradeço aos meus colegas do Departamento de Sociologia da UFRGS pelo apoio, especialmente a **Maria da Graça Pinto Bulhões** e a **Soraya Cortes Vargas** que estiveram a frente do mesmo, durante a realização da tese. No Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS, agradeço a **Rejiane Juchen Accorsi** e **Denise Jesien** pelas inúmeras informações prestadas, bem como a todos os professores que de diferentes formas contribuíram para o meu aperfeiçoamento.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE QUADROS .....	xi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	xii
RESUMO .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUÇÃO.....	1
<b>1 SINDICATOS, PROCESSO DE TRABALHO E INOVAÇÃO TECNO-ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>16</b>
1.1 Sindicato: consideração preliminar.....	18
1.2 Processo de Trabalho: dominação, conflito e consenso .....	23
1.3 Reestruturação Produtiva e suas Implicações .....	33
1.3.1 Desordem no trabalho e conseqüências para a atividade sindical.....	39
1.4 A influência dos sindicatos no processo de trabalho.....	50
1.4.1 Obstáculos à influência sindical nos assuntos da produção .....	58
1.4.2 Experiências sindicais em busca da influência nos assuntos da produção .....	63
<b>2 RELAÇÕES DE TRABALHO E SINDICALISMO NO BRASIL: CONDICIONANTES À AÇÃO SINDICAL SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>74</b>
2.1 A Ação Sindical Sobre Processo de Trabalho: antecedentes históricos .....	75
2.2 O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil .....	79
2.3 O poder discricionário do empregador no Brasil.....	87
2.4 O Sindicalismo e os Anos 90: novos constrangimentos e novas esferas de negociação.....	94
<b>3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO FOCO DA CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES.....</b>	<b>105</b>
3.1 A Central Única dos Trabalhadores: referências gerais .....	107
3.2 A Reestruturação Produtiva nas Resoluções dos Congressos Nacionais da CUT .....	111
3.3 A Comissão Nacional de Tecnologia e Automação (CNTA) e o Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva (GTRP) .....	126
3.3.1 Os diagnósticos da reestruturação produtiva e os objetivos da CNTA / GTRP.....	133
3.4 A Reestruturação Produtiva no Âmbito Institucional e Legal: a participação da CUT para além da empresa .....	143



3.4.1	As câmaras setoriais .....	145
3.4.2	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, Programa de Apoio a Capacitação Tecnológica da Indústria – PACTI e Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais-PCDA. ....	151
3.4.3	O Instituto Brasileiro da Qualidade e da Produtividade (IBQP) .....	156
3.4.4	Fóruns de Competitividade .....	157
3.4.5	Conselho Deliberativo do Fundo de Assistência ao Trabalhador (Codefat) .....	158
3.5	A Ação Sindical no Legislativo: “Proteção Face à Automação” .....	163
4	<b>AS ENTIDADES SINDICAIS FILIADAS À CUT FRENTE AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>171</b>
4.1	Posturas Sindicais Frente ao Processo de Inovação: a heterogeneidade das entidades sindicais filiadas à CUT.....	172
4.2	Entidades Sindicais <i>Afirmativas</i> e a Contratação dos processos de inovação: pautas, acordos e convenções coletivas .....	180
4.2.1	Características das cláusulas: limites e oportunidades .....	191
4.2.2	Acordos coletivos, convenções coletivas e os sindicatos: <i>The day after</i> .....	196
4.3	Obstáculos Endógenos no Caminho da Influência Sindical .....	200
5	<b>METALÚRGICOS DO ABC NEGOCIANDO INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS: OS ACORDOS COLETIVOS COM A MERCEDES-BENZ DE SÃO BERNARDO DO CAMPO .....</b>	<b>213</b>
5.1	O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC .....	215
5.2	A Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz .....	228
5.3	O Projeto Fábrica 2000 e os acordos formais entre o Sindicato, a Comissão de Fábrica e a Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo .....	234
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>258</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>272</b>

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	Participação percentual dos três setores da economia na composição do emprego total em alguns países industrializados — 1980, 1989 e 1995.....	43
Tabela 2	Número médio de greves e de grevistas, por mês, no Brasil — 1990-99.....	97
Tabela 3	Distribuição percentual dos recursos do Planfor-FAT, segundo grupos de entidades executoras dos programas, no Brasil — 1997/98.....	160

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1	Número estimado de greves no Brasil — 1978-97.....	96
Gráfico 2	Evolução da taxa de sindicalização de trabalhadores urbanos no Brasil — 1988-96.....	100
Gráfico 3	Evolução dos recursos destinados ao Planfor-FAT no período 1995/98 - Investimento ( em R\$ milhões).....	159

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Espaços de definição e de atuação da Central Sindical sobre o processo de reestruturação produtiva.....	106
Quadro 2	Sinopse do conteúdo das resoluções referentes aos processos de inovação apresentados nos sete Concuts —1984-2000.....	124
Quadro 3	Participantes da CNTA e do GTRP / CUT — 1985-97.....	130
Quadro 4	Objetivos manifestos da CNTA e do GTRP — 1986,1992 e 1994.....	140
Quadro 5	Posturas sindicais frente aos processos de inovação.....	173
Quadro 6	Entidades sindicais, negociações coletivas e teor das cláusulas relativas a processos de inovações na década de 80.....	184
Quadro 7	Negociações coletivas envolvendo aspectos relativos aos processo de inovação nos anos 90.....	186
Quadro 8	Distribuição da composição técnica dos membros da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo.....	231
Quadro 9	Síntese do desenvolvimento de capacitação sindical.....	

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ♦ ABC (ABCD) - Região paulista integrada pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema
- ♦ Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
- ♦ BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- ♦ BIRD - Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial)
- ♦ BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- ♦ CAD - Computer Aided Design
- ♦ CAM - Computer aided Manufacturing
- ♦ CAMP - Centro de Assessoria Multiprofissional
- ♦ CBO - Classificação Brasileira de Ocupações
- ♦ CCQ - Círculo de Controle de Qualidade
- ♦ CCTC - Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática (Câmara Federal)
- ♦ CETA - Comissão Estadual de Tecnologia e Automação (CUT)
- ♦ CEP - Controle Estatístico de Processos
- ♦ CF - Comissão de Fábrica
- ♦ CFDT - Confédération Française Démocratique du Travail
- ♦ CGIL - Confederazione Generale Italiana dei Lavoratori
- ♦ CGT - Central Geral dos Trabalhadores e/ou Confederação Geral dos Trabalhadores
- ♦ CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- ♦ CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas
- ♦ CN/CNC Comando Numérico/ Com. Num. Computadorizado
- ♦ CNI - Confederação Nacional da Indústria
- ♦ CNTA - Comissão Nacional de Tecnologia e Automação (CUT)
- ♦ Codefat - Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador
- ♦ CONCEC - Conselho dos Empresários para a Competitividade
- ♦ Concut - Congresso da Central Única dos Trabalhadores
- ♦ COPPE/UFRJ - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro
- ♦ CRT - Companhia Riograndense de Telecomunicações
- ♦ CTASP - Comissão do Trabalho, Administração e Serviço Público (Câmara Federal)
- ♦ CUT - Central Única dos Trabalhadores

- ♦ CUT/SPS - Secretaria de Política Sindical - CUT Nacional
- ♦ CUT/SPS/CNTA - Comissão Nacional de Tecnologia e Automação - CUT
- ♦ CUT/SPS/GTRP - Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva - CUT
- ♦ CVTE - Comissão Temática de Valorização do Trabalho e do Emprego
- ♦ DESEP - Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos (CUT)
- ♦ DGB - Confederação dos Sindicatos da Alemanha
- ♦ DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
- ♦ DNTE - Departamento Nacional dos Trabalhadores em Educação (CUT)
- ♦ DNTM - Departamento Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos (CUT)
- ♦ Embratel - Empresa Brasileira de Telecomunicações
- ♦ EUROSTAT - Office Statistique des Communautés Europeennes
- ♦ FASE - Federação dos Órgãos para a Assistência Social e Educacional
- ♦ FASE/PTU - Programa de Trabalhadores Urbanos
- ♦ FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador
- ♦ Febraban - Federação Brasileira das Associações de Bancos
- ♦ Fenaban - Federação Nacional dos Bancos
- ♦ FITTEL - Federação dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações
- ♦ FIOM - Federazione degli Impiegati e Operai Metalurgici
- ♦ FNU - Federação Nacional dos Urbanitários
- ♦ GM - General Motors
- ♦ GTRP - Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva (CUT)
- ♦ IADES - Instituto de Análises sobre Desenvolvimento Econômico e Social
- ♦ IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
- ♦ IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e da Produtividade
- ♦ ILDES - Instituto Latino-Americano de desenvolvimento Econômico e Social
- ♦ IRES - Institut de Recherches Economiques et Sociales
- ♦ ISCOS/CILS - Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori
- ♦ JIT (JIT/K) - just in time/Kanban
- ♦ LABOR - Instituto Éder Sader
- ♦ MBB - Mercedes-Benz do Brasil
- ♦ MCT - Ministério de Ciência e Tecnologia

- ♦ MDIC - Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio
- ♦ MFCNC - Máquina Ferramenta a Comando Numérico Computadorizado
- ♦ MICT - Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo
- ♦ Mtb - Ministério do Trabalho
- ♦ MTIC - Ministério do Trabalho Indústria e Comércio
- ♦ OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ♦ OIT - Organização Internacional do Trabalho
- ♦ OLT - organização ou representação dos trabalhadores nos locais de trabalho
- ♦ ONG - Organização Não -Governamental
- ♦ PACTI - Programa de Apoio a Capacitação Tecnológica da Indústria
- ♦ PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
- ♦ PCB - Partido Comunista do Brasil (até 1962); Partido Comunista Brasileiro (após 1962)
- ♦ PC do B - Partido Comunista do Brasil ( após 1962)
- ♦ PCDA - Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais
- ♦ PCO - Partido da Causa Operária
- ♦ PDT - Partido Democrático Trabalhista
- ♦ PIS - Programa de Integração Social
- ♦ Planfor - Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador
- ♦ PLR - Participação nos Lucros e Resultados
- ♦ PMDB - Partido do Movimento Democrático Brasileiro
- ♦ PSTU - Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado
- ♦ PT - Partido dos Trabalhadores
- ♦ SACC/DIEESE - Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas
- ♦ SINTTEL - Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações
- ♦ Sindicato UTE/MG - Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais.
- ♦ SMABC - Sindicato dos Metalúrgicos do ABC
- ♦ SPS - Secretaria de Política Sindical - CUT
- ♦ TIE - Transnationals Information Exchange
- ♦ TQC - Total Quality Control

## RESUMO

A presente tese problematiza a relação entre sindicalismo e processo de trabalho em um contexto de inovações tecno-organizacionais, focalizando diferentes níveis e dimensões das atuações da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e das entidades a ela filiadas que estiveram orientadas para exercer influência sobre os processos de inovação.

Ao longo das décadas de 80 e 90, o sindicalismo “cutista” afirmou formalmente, através de suas resoluções congressuais, a pertinência política de conquistar influência sobre as inovações tecnológicas e organizacionais que modelam o processo de trabalho. O referido sindicalismo procurou dar consecução a esse objetivo em diferentes ambientes: institucionais, legais, meso e microrregulatórios.

A partir da reconstrução dessa trajetória, constatamos o limitado êxito da atuação “cutista” em influenciar, de forma efetiva, os processos de inovação. Concedemos primazia à pesquisa e à análise dos obstáculos à influência sindical sobre os quais o sindicalismo possui maior governabilidade, concluindo que o limitado desenvolvimento de capacitação por parte da CUT condicionou fortemente aquele resultado.

A despeito do predomínio das ações meramente reativas frente às inovações, o sindicalismo “cutista” produziu experiências singulares, como a do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo. A análise deste último caso mostrou ser exequível a edificação de posturas pró-ativas frente aos processos inovativos mediante o desenvolvimento de diferentes formas de capacitação.



## ABSTRACT

The present thesis problematizes the relationship between unionism and work process in a context of techno-organizational innovations, focusing on different levels and dimensions of the activities of the Central Única dos Trabalhadores-CUT ( Central Workers' Union) and the entities affiliated to it, that are oriented towards influencing processes of innovation.

Throughout the 1980s and 1990s, "CUTist" unionism formally affirmed, by means of resolutions taken at their conferences, the political pertinence of achieving influence on technological and organizational innovations which model the work process. The abovementioned unionism sought to attain this goal in different environments, institutional, legal, meso and microregulatory.

Based on the reconstruction of this trajectory, it is found that "CUTist" performance achieved limited success in effectively influencing the innovation process. Primacy is given to research and the analysis of obstacles to union influence, which can be more easily governed by unionism, and it is concluded that the limited development of capabilities by Cut strongly conditioned that result. Despite the dominance of merely reactive actions when faced with innovations, "CUTist" unionism produced unique experiences, such as the Metal Workers' Union of the ABC region, and the Plant Committee at Mercedes-Benz in São Bernardo do Campo. The analysis of the latter case showed that it is possible to construct proactive attitudes towards innovative processes by developing different forms of capability development.

## INTRODUÇÃO

---

Esse é um estudo sobre a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e as entidades sindicais a ela filiadas, no qual focalizamos diferentes níveis e dimensões de suas atuações orientadas para o objetivo de influir sobre os processos de inovações organizacionais e tecnológicas.<sup>1</sup>

Entendemos que tais inovações estão integradas em um amplo movimento de transformações na economia e na condução das políticas de Estado que, de uma forma geral, se desenvolveram em todos os países industrializados, sobretudo a partir da década de 70. O advento das mesmas é aqui compreendido como uma “resposta” das empresas às distintas manifestações de crise (social, política econômica e cultural) ocorridas entre meados dos anos 60 e meados dos anos 70.<sup>2</sup> Impulsionadas pelo imperativo da competitividade, as empresas vêm buscando obter padrões de produção mais flexíveis e integrados para fazer frente a um ambiente adverso à lucratividade. As inovações organizacionais e tecnológicas emergem como instrumentos (não exclusivos) para consecução desses objetivos.

Longe de serem conduzidas por um determinismo ou objetividade tecnológicas, as inovações são o resultado da interferência de relações

---

<sup>1</sup> Neste estudo, as inovações tecnológicas e organizacionais são entendidas como um conjunto de alterações ocorridas no âmbito das empresas através da aplicação de novos conceitos de produção. Em linhas gerais tais inovações podem implicar a mudança das relações hierárquicas na empresa, nos mecanismos de decisão, no conteúdo das tarefas, dentre outras que serão referidas no Capítulo 1. Destacamos que as habilidades e o conhecimento da produção por parte dos trabalhadores, bem como a disposição destes em se comprometerem e assumirem responsabilidades com a produção, convertem-se em fatores produtivos de primeira grandeza. A introdução de novos equipamentos que possibilitam a automação flexível, e as mudanças nas relações entre as empresas também fazem parte das inovações. Cabe ainda referirmos que as inovações se expressam de forma heterogênea, tendo em vista a implicação que os diferentes setores econômicos e formações sociais podem exercer na conformação das mesmas.

<sup>2</sup> O conteúdo dessas crises será objeto de análise no Capítulo 1.

sociais, políticas, econômicas e culturais e de processos de dominação — e negociação — entre sujeitos sociais.<sup>3</sup>

Muito mais do que um conjunto de técnicas aplicadas à produção, as inovações, quer sejam elas organizacionais ou tecnológicas, extravasam sua dimensão técnica, produzindo novas expressões para a dinâmica do conflito e do consenso entre capital e trabalho.<sup>4</sup> Nesse sentido, destacamos, em particular, que o papel do trabalho operatório passa a ser visto pelas gerências de uma outra maneira. Diferentemente da ênfase na prescrição do trabalho, verifica-se um chamamento à “participação” e ao “envolvimento” dos trabalhadores na resolução dos problemas da produção. Entretanto, esse envolvimento — fundamental para atingir os objetivos de flexibilidade — é conduzido e implementado de forma unilateral e instrumental pelas empresas, não pressupondo, via de regra, qualquer processo de negociação com a representação dos trabalhadores.

No Brasil, o fenômeno da reestruturação produtiva intensificou-se nos anos 90, produzindo alterações relevantes nos patamares e nas estruturas do emprego, nas formas de contratação, nas institucionalidades que regulam

---

<sup>3</sup> Críticas a concepções abstratas e descontextualizadas dos processos inovativos encontram-se em Burawoy (1979), Braverman (1987), Ferraris (1990), Falabella, (1988), Hirata (1993), Salerno, (1991), Shaiken (1985), dentre outros. Conforme sugere Dickson (1978), o próprio nascimento das fábricas é portador dessas relações, cabendo ressaltar nesse fenômeno histórico os interesses de uma classe social em instrumentalizar o trabalho e os rumos da inovação: “...os comerciantes precisavam controlar e comercializar toda a produção dos artesãos, com o intuito de reduzir ao mínimo as práticas de desvio dessa produção. Além disso, era do interesse desses comerciantes a maximização da produção através do aumento do número de horas de trabalho e do aumento da velocidade e do ritmo de trabalho. Um terceiro ponto muito importante era o **controle da inovação** para que ela só pudesse ser aplicada no sentido de acumulação capitalista... [grifo nosso]” (Dickson, 1978, *apud* Decca, 1998, p.24).

<sup>4</sup> O conflito, além de ser um dado estrutural da relação assimétrica entre capital e trabalho, é, simultaneamente, um componente promotor da inovação na organização do trabalho e da tecnologia aplicada no processo produtivo. A trajetória do processo de trabalho e da inovação ao longo da história não pode ser entendida sem atenção analítica à dinâmica daquele conflito. Considerando que, no capitalismo, é impossível a abolição do conflito entre capital e trabalho em termos absolutos, há a necessidade, por parte do capital, de produzir um certo grau de adesão dos trabalhadores à sua própria exploração. É preciso mobilizar a força de trabalho para os objetivos de acumulação sem o emprego permanente de um “regime de fábrica” despótico. Conforme assinalou Coutrot (1998, p.170), ao longo da história, o capitalismo lançou mão de distintas formas de institucionalização dos “regimes de mobilização da força de trabalho”. O conflito aberto e a utilização recorrente de métodos coercitivos por parte das empresas como meio para transformar a força de trabalho em trabalho, — um dos objetivos permanente das mesmas — mostrou-se ineficaz e impraticável, se aplicado de forma constante, seja pelos “contratempos” (Salerno, 1991, p. 35) que a coerção produz no processo produtivo, seja porque as conquistas sociais — ampliação da escolaridade e dos valores e instituições democráticas — obtidas em outras esferas da vida social e política tornam essa via menos exequível.

o conflito e o consenso nos locais de trabalho, bem como no desempenho da atividade sindical (Abramo, 1998; Arbix, 1996; Castro, 1997; Mattoso, 1995; Rodrigues, 1999; dentre outros).

Para os sindicatos, coloca-se a disjuntiva de atuar sobre o processo de trabalho influenciando-o, ou deixar que a bandeira da mudança no trabalho siga sendo levantada e implementada unilateralmente pelas empresas. A tendência à microcentralidade do sistema de relações de trabalho e o surgimento de novas institucionalidades por onde passam o conflito e o consenso no plano das empresas apontadas na literatura<sup>5</sup> terão poucas chances de ser contra-arrestadas, se a postura sindical frente às inovações for predominantemente passiva ou reativa.

Os argumentos desenvolvidos aqui — ainda que tenham sido apresentados de forma sumária — nos permitem afirmar, em primeiro lugar, a existência de uma implicação recíproca entre os processos inovativos que modelam o processo de trabalho e a dinâmica do conflito e do consenso entre capital e trabalho e, em segundo lugar, que a ação sindical pró-ativa sobre os assuntos da produção faz-se necessária para opor obstáculos à unilateralidade pela qual são conduzidas as inovações e às conseqüências negativas que podem advir desse processo para as relações de trabalho. Partindo desses pressupostos é que propomos problematizar a relação do sindicalismo “cutista” com os processos de inovação tecnológica e organizacional em curso no Brasil, nos anos 80 e 90.

O principal argumento que pretendemos demonstrar neste estudo é o de que a CUT e as entidades a ela filiadas, apesar de afirmarem majoritariamente e formalmente a pertinência e o objetivo de influir sobre os processos de inovação e de procurar fazê-lo em diferentes níveis e dimensões, obtiveram limitado êxito nesse sentido. Na produção desse resultado, estiveram implicados fatores sobre os quais a governabilidade do sindicalismo “cutista” é reduzida, tais como: o sistema de relações de trabalho, as decisões políticas de cunho macroeconômico, as estratégias empresariais refratárias

---

<sup>5</sup> Conforme Castro (1997); Dombois (1998); Laranjeira (1998); Leite (1995), Rodrigues (1999), dentre outros.

à negociação dos processos de inovação, a assimetria de poder entre capital e trabalho, dentre outros. Entretanto, conforme iremos enfatizar e demonstrar, o reduzido êxito do sindicalismo “cutista” em influir sobre as inovações esteve associado também às suas próprias limitações: as estruturas internas dos sindicatos pouco adaptadas e capacitadas a formular e a interagir com as mudanças tecno-organizacionais, o afastamento dos sindicatos dos locais de trabalho, os limitados vínculos sociais, dentre outros constrangimentos que, a rigor, estão mais próximos da sua governabilidade. Demonstraremos que a edificação de posturas sindicais pró-ativas relativamente aos assuntos da produção são, no entanto, exequíveis, conforme revela a experiência do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz.

Desde meados dos anos 80, o sindicalismo “cutista” tem formulado e atuado sobre as inovações no processos de produção: (a) avaliando as implicações do processo de reestruturação produtiva para as relações de trabalho; (b) definindo posicionamentos (formais) sobre os processos de inovação; (c) afirmando a pertinência de atuar sobre os assuntos da produção tidos como uma prerrogativa essencialmente gerencial; (d) produzindo experiências (ainda que limitadas) em diferentes frentes — micro e mesorregulatórias, institucionais e legais — que, direta ou indiretamente, ensejam possibilidades de influência sobre os processos de inovação.

A investigação que empreendemos procurou focalizar, conforme já referimos, diferentes níveis e dimensões das práticas do sindicalismo “cutista” acerca dos assuntos da produção tanto no nível microrregulatório (empresa) onde se manifestam as inovações, quanto nos espaços institucionais, legais e neocorporativos que regulam os processos de inovação.

#### **(a) No âmbito da CUT nacional, analisamos:**

- a atuação da Comissão Nacional de Tecnologia e Automação (CNTA) e a dinâmica de funcionamento dessa estrutura interna da

CUT nacional, orientada para problematizar e propor políticas sindicais relativamente aos processos de inovação. Procuramos identificar o alcance e os limites dessas iniciativas;

- \* a atuação do Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva (GTRP). Tendo em vista que esse grupo sucede a CNTA e dá continuidade a seu trabalho, nossa análise mantém os mesmos objetivos anteriormente referidos;
- \* o teor das resoluções dos congressos nacionais da CUT (Concuts), que dispõem sobre o tema da inovação. Seleccionamos e analisamos as resoluções que, direta ou indiretamente, se referem ao tema em questão neste estudo e que estiveram presentes nos sete congressos nacionais realizados pela CUT no período 1984-00.

**(b) No âmbito dos fóruns institucionais, mesorregulatórios e legais que, de alguma forma, estiveram associados ao tema da inovação,** procuramos analisar a atuação do sindicalismo “cutista” nas instâncias legais, institucionais e neocorporativas que atuam na regulação extra-empresa dos processos de inovação. Analisamos a participação da CUT nas seguintes instâncias:

- nas câmaras setoriais (ênfase para a Câmara Setorial do Complexo Automotivo);
- no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), no Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI) e no Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais (PCDA);
- nos fóruns de competitividade;
- no Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat);
- no Legislativo, a atuação da CUT relativamente à Lei de “Proteção Face à Automação”.

**(c) No âmbito das entidades sindicais (filiadas à CUT):**

- identificamos as posturas das entidades sindicais frente ao tema da inovação e à possibilidade de envolvimento negociado nos assuntos da produção;
- examinamos as cláusulas e/ou acordos celebrados nos anos 80 e 90 entre sindicatos e empresas envolvendo o tema da inovação. Analisamos o teor das mesmas, bem como em outra frente de pesquisa, procuramos saber o que ocorreu após a contratação das cláusulas — se a influencia sindical sobre os processos de inovação foi efetiva ou aparente.
- analisamos a atuação do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e da Comissão de Fábrica da Mercedes Benz do Brasil. O foco, nesse âmbito, esteve voltado para os acordos realizados pelo referido sindicato e a empresa Mercedes-Benz de São Bernardo, envolvendo diferentes dimensões do processo inovativo. Argumentamos que o desenvolvimento de predados por parte daquele sindicato e da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz teve um papel decisivo nesta que foi a mais profícua experiência de influência sindical sobre os processos de inovação e de capacitação para esse objetivo.

De uma maneira geral, consideramos que a pesquisa e a análise realizadas no âmbito das entidades sindicais, em particular, foram fundamentais para que, neste estudo, pudéssemos identificar os obstáculos propriamente endógenos que se opõem aos objetivos de influência sobre os processos de inovação, formalmente enunciados pela CUT através de suas resoluções congressuais. Tais obstáculos, via de regra, estiveram associados ao limitado desenvolvimento de capacitação por parte das entidades.

Os motivos que conduziram a este estudo, que tem como foco principal a influência sindical sobre os processos de inovação, são diversos.

Na origem, está a perplexidade do autor face a dificuldade com que os valores democráticos — presentes em outras esferas da vida social — encontram para se fazer presente nas empresas, notadamente no que concerne às decisões que envolvem a produção. Também a expectativa de que os sindicatos venham a atuar pró-ativamente sobre esses temas tidos como de exclusiva competência gerencial e cuja importância para os indivíduos e para a vida social é inequívoca. Entretanto há que referirmos a fragilidade da relação sindical com esse tema, conforme se depreende do argumento de Salerno:

“Os conflitos e negociações capital-trabalho no século XX foram caracterizados pela discussão de salários e condições gerais de trabalho (horário, segurança, benefícios, etc.) e não pelos temas de organização do trabalho e gestão...” (Salerno, 1999, p.202).

Também nos conduziu a este trabalho a discordância com posturas recorrentes no movimento sindical (não exclusivamente), que protelam a atuação sindical sobre os assuntos da produção em nome de projetos de transformação social mais amplos, supondo que aquela dimensão da atuação sindical seria factível somente a partir da superação do Estado capitalista. Ao revés, acreditamos que os projetos de transformação social ficam fortemente comprometidos se os trabalhadores não afirmarem no presente a sua utopia para o trabalho.<sup>6</sup>

Destacamos, ainda, que parece não haver divergências significativas entre os pesquisadores relativamente às dificuldades dos sindicatos

---

<sup>6</sup> Os argumentos dirigidos por Alexandra Kolontai, juntamente com a Oposição de Esquerda, ao XX Congresso do Partido Bochevique em 1921, criticando a condução dos rumos da produção na ex-URSS, são eluciativos nesse sentido. Um interessante relato dessa polêmica pode ser encontrado em Gardan (1976).



brasileiros em edificar uma postura pró-ativa frente aos assuntos da produção. Conforme referiu Cardoso:

“Os sindicatos (com raras exceções), mantidos na porta das fábricas, **não criam expertise para negociar** em pé de igualdade com as empresas **a renovação dos processos produtivos**, com o que elas puderam fazê-lo de forma quase sempre unilateral” [grifos nossos]” (Cardoso, 1999, p.167).

Entretanto, a identificação dos obstáculos propriamente sindicais que se opõem à edificação da pró-atividade sindical nesse âmbito constitui um campo de estudo — para o qual esse estudo pretende contribuir — que ainda carece de pesquisas empíricas e de aprimoramento analítico.

Cabe referirmos também, que o tema abordado neste trabalho está associado à atividade profissional do autor enquanto técnico da Fase-RS, o que possibilitou um contato direto com iniciativas sindicais aqui problematizadas, bem como a participação no Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva da CUT nacional.

Finalmente, cabe dizermos que a condução dessa tese deve muito ao trabalho de outros pesquisadores, não somente da Sociologia, mas de todos aqueles que compõem um campo interdisciplinar que têm como eixo central o tema do trabalho. Salientamos, sobretudo os autores brasileiros — muitos dos quais referidos ao longo deste estudo —, que, de diferentes formas, colaboraram para que o processo de trabalho fosse concebido como um campo de conflito sobre o qual os sindicatos deveriam atuar para elucidar o alcance das transformações recentes no mundo da produção e as implicações destas para as relações de trabalho e para chamar atenção às novas institucionalidades no âmbito das empresas. Também nos valem daqueles pesquisadores que enaltecem a perspectiva de um envolvimento negociado e pró-ativo dos sindicatos, tanto no plano micro, mesorregulatório, legal ou institucional, que incidem sobre os rumos das inovações.

As fontes de dados, primários e secundários, além da bibliografia pertinente, que dão suporte ao presente estudo incluem a seguinte documentação direta e indireta:

- (a) as resoluções dos Congressos da CUT, compreendendo os anos de 1984, 1986, 1988, 1991, 1994, 1997 e 2000;
- (b) documentos diversos da Comissão Nacional de Tecnologia e Automação e do Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva — relatórios de reuniões, atas, boletins, planos anuais e trienais; textos que antecedem e preparam seminários; convênios com entidades sindicais e instituições universitárias, comunicações da CNTA/GTRP às CUTs estaduais e demais instâncias da estrutura da CUT; planos de trabalho e textos temáticos produzidos pela CNTA e pelo GTRP;
- (c) relatórios e documentação diversa das entidades de apoio, não sindicais, que integraram a CNTA e o GTRP;
- (d) levantamento de notícias na imprensa sindical, nos boletins do Dieese, na imprensa de uma forma geral, consultas pela *internet*;
- (e) exame de documentos oficiais do PBQP, do PACTI e do IBQP. Publicações de seminários promovidos pela CUT com essas entidades, circulares, termos de referências, relatórios do PCDA;
- (f) emendas que visam regulamentar a Lei Federal de “Proteção dos Trabalhadores Face à Automação”, que tramita na Câmara Federal;
- (g) documentos sindicais variados: jornais, boletins, programas, publicações referentes a congressos de categorias, dentre outros;
- (h) cláusulas de acordos e convenções coletivas celebrados nos anos 1980 e 1990 e pautas de negociação (em menor número), que direta ou indiretamente envolveram o tema das inovações. Tais cláusulas e pautas foram obtidas através do Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas (SACC/DIEESE)<sup>7</sup>, de pesquisa feita pelo autor junto a entidades e a partir da literatura especializada. Cabe referirmos que os acordos e as convenções coletivas examinadas neste estudo não representam a totalidade das cláusulas assinadas pelos sindicatos brasileiros no período em questão, tampouco se trata de uma amostra. A ausência de um “banco de acordos e convenções coletivas” torna esse feito metodologicamente inviável. Procuramos, através das

---

<sup>7</sup> Agradeço a Vera Gebrim (técnica responsável pelo SACC/DIEESE) e à Direção do DIEESE nacional pela disponibilização da listagem de cláusulas de seu sistema de acompanhamento de contratações coletivas e pelos esclarecimentos.

fontes anteriormente referidas, reunir o maior número de cláusulas possíveis.

As pautas de negociação, e as cláusulas que foram acordadas **nos anos 80** têm origem nas seguintes entidades sindicais: Sindicato dos Bancários de SP, Federação dos Bancários de SP, Federação dos Bancários do PR, Banco do Brasil (negociação nacional), Caixa Econômica Federal (negociação nacional), Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, Guarulhos e Osasco, Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, Sindicato dos Telefônicos de Minas Gerais, Sindicato dos Telefônicos do Rio Grande do Sul, Sindicato dos Portuários do Rio de Janeiro, Sindicato dos Jornalistas de São Paulo, Sindicato dos Químicos do ABC e Sindicato dos Trabalhadores da Eletrobrás.

As cláusulas que foram acordadas **nos anos 90** versando sobre processos de inovação têm origem nas seguintes entidades sindicais:<sup>8</sup> Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil de Curitiba (PR), Sindicato dos Trabalhadores da Construção de Francisco Beltrão (PR), Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Gesso Rio Branco do Sul (PR), Sindicato dos Trabalhadores da Indústria da Construção de Fortaleza (CE), Sindicato dos Oficiais Marceneiros de São Paulo (SP), Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Construção de Itapevi (SP), Sindicato dos Jornalistas profissionais de MG, Sindicato dos Jornalistas Profissionais do CE, Sindicato dos Jornalistas Profissionais do RN, Sindicato dos Jornalistas Profissionais de São Paulo (SP), Sindicato dos Jornalistas de Pernambuco, Sindicato dos Trabalhadores da Indústria dos Produtos Químicos (RJ), Federação dos Trabalhadores das Indústrias Químicas Farmacêuticas de São Paulo (SP), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas Farmacêuticas de Guarulhos (SP), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas Farmacêuticas de Rio Claro (SP), Sindicato dos Trabalhadores das indústrias Químicas Farmacêuticas de Lorena (SP), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Produtos Químicos (RJ), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas de São Paulo, Osasco e Jacarei (SP), Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Petroquímica Triunfo (RS), Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Petroquímica (BA), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Artefatos de Borracha de PE, Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas do Rio de Janeiro, Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metal, Mecânica e Material Elétrico de Curitiba (PR), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas de Porto Alegre (RS), Sindicato dos

---

<sup>8</sup> Alguns dos sindicatos que constam dessa lista celebraram acordos em conjunto, e, por essa razão, o número de entidades é maior do que o de cláusulas referidas no Capítulo 4.

Metalúrgicos do ABC (SP), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias do Trigo e Milho de Salvador (BA), Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Fumo do PR, Sindicato dos Oficiais Alfaiates de São Paulo (SP), Federação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Aéreos, Sindicato Nacional dos Aeroviários, Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Goiás (GO), Federação dos Trabalhadores das Indústrias Gráficas de São Paulo (SP), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Gráficas de São Paulo (SP), Federação dos Trabalhadores das Indústrias do Papel, Papelão de São Paulo (SP), Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Radiodifusão do RS, Sindicato dos Telefônicos de MG, Sindicato dos Telefônicos do RS e Sindicato dos Telefônicos de PE.

- (i) Entrevistas realizados com: integrantes da CNTA/CUT e do GTRP/CUT, dirigentes de entidades sindicais, técnicos de ONGs e pesquisadores universitários (Fase, Ibase, TIE, COOPE, Politécnica da USP); dois membros da executiva nacional da CUT e com o Secretário de Política Sindical; dois técnicos do DESEP/CUT; técnicos do Dieese: escritório nacional, escritórios regionais (Rio Grande do Sul e Paraná), subseções no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Confederação Nacional dos Bancários; deputados federais — Paulo Rocha (PT/PA), Milton Mendes (PT/SC), Sandra Starling (PT/MG) e Nelson Proença (PMDB/RS); comissões de fábrica — membros titulares da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo/SP e com ex-integrantes da Comissão de Fábrica da Massey-Ferguson de Canoas-RS; diretores das entidades sindicais que promoveram negociações relativas aos processos de inovação. Cabe referirmos que os diretores sindicais cujas entidades se situam nos Estados de Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Bahia, Paraná e Goiás foram entrevistados através de ligação telefônica, os demais foram entrevistados *in loco*.<sup>9</sup>

Sindicato dos Telefônicos de MG

Sindicato dos Telefônicos de PE

Sindicato dos Telefônicos do RS

Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos do ABC de SP

Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São José (RS)

Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas (RS)

Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Porto Alegre (RS)

Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos da Bahia

<sup>9</sup> Ainda à guisa de esclarecimento, destacamos que os sindicatos dos Oficiais Alfaiates de São Paulo, dos Trabalhadores em Transporte Rodoviário de Goiás, dos Trabalhadores da Indústria do Fumo do Paraná e da Federação dos Trabalhadores nas Indústrias do Papel e Papelão de SP que constam dessa listagem não eram filiados a nenhuma das centrais sindicais à época dos acordos examinados no Capítulo 4. A Federação dos Trabalhadores nas Indústrias Gráficas de São Paulo, estava filiada à Força Sindical.

Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas (RJ)  
 Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metal Mecânica e Material Elétrico de Curitiba (PR)  
 Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas e Petroquímicas (Sindipolo – RS)  
 Sindicato dos Petroquímicos da Bahia  
 Sindicato dos Químicos de São Paulo (SP)  
 Sindicato dos Químicos do Rio de Janeiro  
 Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Fumo do PR  
 Sindicato dos Aeroviários (RS)  
 Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados do RS  
 Sindicato dos Jornalistas Profissionais de Fortaleza (CE)  
 Sindicato dos Jornalistas Profissionais de Porto Alegre (RS)  
 Sindicato dos Jornalistas Profissionais Belo Horizonte (MG)  
 Sindicato dos Jornalistas Profissionais do RN  
 Sindicato dos Jornalistas Profissionais de PE  
 Sindicato dos Jornalistas Profissionais de São Paulo (SP)  
 Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil de Curitiba (PR)  
 Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil de Fortaleza (CE)  
 Sindicato dos Oficiais Marceneiros de São Paulo (SP)  
 Sindicato dos Trabalhadores. das Indústrias. de Artefatos e Borracha de PE  
 Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias do Trigo e Milho de Salvador (BH)  
 Sindicato dos Oficiais Alfaiates de São Paulo (SP)  
 Sindicato dos Bancários de Porto Alegre (RS)  
 Sindicato dos Trabalhadores. em Transporte Rodoviário de Goiás (GO)  
 Federação dos Trabalhadores das Indústrias do Papel, Papelão (SP)  
 Federação dos Bancários do RS  
 Confederação Nacional dos Bancários  
 Federação dos Trabalhadores das Indústrias Gráficas de São Paulo de SP

Esta tese se desenvolve em cinco capítulos. No Capítulo 1, **Sindicato, Processo de Trabalho e Inovação Tecno-Organizacional**, destacamos a pertinência política e social da atuação sindical sobre os assuntos da produção em um contexto de inovações.

Problematizamos o processo de trabalho, procurando posicioná-lo como um relevante campo de conflito no qual são produzidas e reproduzidas as relações sociais, a dominação e o consenso. Procuramos enfatizar a crítica aos posicionamentos deterministas e essencialistas com respeito à dinâmica social do processo de trabalho.

Concebemos os sindicatos como sujeitos sociais: por um lado, constrangidos por estruturas sociais, por outro, dotados de atividade criativa e capacidade de interferir nas mesmas. Nesse sentido, a atividade criativa

da ação sindical frente a um objetivo pode comportar acertos, superação, bem como incoerências e contradições.

Argumentamos, também, que as recentes mudanças no trabalho, em particular a tendência que parece conduzir o sistema de relações de trabalho, cada vez mais, para dentro da empresa, produzem conseqüências negativas para o desempenho da atividade sindical. A busca por uma interferência sindical pró-ativa em oposição à unilateralidade pela qual são decididos e conduzidos os processos de inovação tornou-se um elemento relevante (não exclusivo) para o reerguimento da atividade sindical em novas bases. Aludimos ainda, nesse capítulo, um conjunto de experiências sindicais pró-ativas desenvolvidas no continente europeu, bem como, ao final, alguns obstáculos que se interpõem à influência sindical sobre os assuntos da produção.

No Capítulo 2, **Relações de Trabalho e Sindicalismo no Brasil: Condicionantes à Ação Sindical Sobre os Processos de Inovação Tecnológica e Organizacional**, procuramos mostrar, inicialmente, que a atuação sindical sobre os assuntos da produção possui uma trajetória histórica no Brasil que antecede os processos mais recentes de reestruturação produtiva.

Identificamos, posteriormente, um conjunto de características constitutivas do sistema de relações de trabalho no Brasil, como, por exemplo, a ausência de um sistema democrático de relações de trabalho e os limitados direitos referentes à informação e à representação no âmbito da produção que atuam como obstáculos a essa perspectiva da ação sindical. Destacamos, também, dentre outros fatores, a influência da herança escravista nas relações de trabalho e o poder unilateral de mando do empregador sobre os assuntos relativos à gestão da produção como características marcantes das relações de trabalho no Brasil. Este último, além de inscrito na lei, é validado social e culturalmente, em diferentes posições de classe.

Examinaremos como, nos anos 90, a alteração nas políticas econômicas do País e na dinâmica produtiva das empresas incidu negativamente sobre o desempenho político e regulatório dos sindicatos.

No Capítulo 3, **A Reestruturação Produtiva no Foco da Central Única dos Trabalhadores**, analisamos alguns ambientes empíricos nos quais a CUT nacional e suas entidades promoveram ações e/ou posicionamentos formais concernentes ao processo de reestruturação produtiva. Examinamos as resoluções dos sete congressos nacionais realizados pela CUT ao longo do período 1984-00, buscando verificar a forma pela qual a temática da reestruturação produtiva foi focalizada e quais as diretrizes políticas formuladas pela Central com respeito ao tema.

Apresentamos as atividades desenvolvidas pela Comissão Nacional de Tecnologia e Automação da CUT — atualmente Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva —, cuja criação, em 1985, se constituiu numa iniciativa inédita na história do movimento sindical brasileiro.

Problematizamos a atuação do sindicalismo “cutista” em diversos fóruns institucionais que, direta ou indiretamente, procuram incidir sobre diferentes conteúdos da reestruturação produtiva.

Ao final, focalizamos a ação sindical no âmbito do Legislativo, em particular sobre a possibilidade de influir na regulamentação de uma lei federal que dispõe sobre a “*proteção dos trabalhadores face à automação*”.

No Capítulo 4, **As Entidades Sindicais Filiadas à CUT Frente às inovações tecnológicas e organizacionais**, procuramos demonstrar, inicialmente, que as entidades sindicais ligadas à CUT apresentam diferentes posturas frente à perspectiva de um envolvimento negociado nos assuntos da produção. Examinamos um conjunto de sindicatos de diferentes categorias profissionais e de diversas unidades da Federação que têm em comum o fato de afirmarem a importância de atuar sobre os assuntos da produção. Analisamos como essas entidades manifestam sua tentativa de influir sobre o tema em questão, através das pautas, acordos e convenções coletivas, bem como os desdobramentos práticos que os acordos tiveram sobre os objetos contratados.

Finalmente, identificamos e problematizamos um conjunto de obstáculos endógenos (relativos à governabilidade sindical) que dificultam a intervenção sobre os processos de inovação tecnológica e organizacional. O argumento que tentamos desenvolver nesse capítulo é o de que, não obstante o êxito relativo em contratar direitos que incidem sobre os processos de inovação, o frágil desenvolvimento de capacitação técnica e conceitual sobre o tema por parte das entidades sindicais torna a influência contratada em uma influência aparente.

No Capítulo 5, **Metalúrgicos do ABC Negociando Inovações Organizacionais: os acordos coletivos com a Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo**, discutimos como, ao longo da década de 90, a reestruturação produtiva foi um tema de grande relevo na agenda política do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, o que se torna visível em diferentes experiências regulatórias: nos acordos firmados na Câmara Setorial Automotiva<sup>10</sup>, nos acordos tácitos realizados nas empresas de sua base,<sup>11</sup> bem como nos acordos coletivos. Nesse capítulo, examinamos uma dessas experiências de negociação envolvendo três atores sociais principais: o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz e a empresa Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo. Procuramos mostrar que os acordos envolvendo os processos de inovação são depositários de um conjunto de predicados desenvolvidos pelo Sindicato e pela Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz do Brasil.

---

<sup>10</sup> Acordos realizados em 1991 e 1993. Arbix (1996); Guimarães (1994).

<sup>11</sup> Não obstante a dificuldade em precisar o número de casos, são diversas as empresas onde existem acordos tácitos, como da Volkswagen, cuja negociação envolve tópicos como células de produção, grupos semi-autônomos de trabalho, acesso às informações, treinamento e qualificação, ritmo de trabalho, dentre outros pontos.



# **1 SINDICATOS, PROCESSO DE TRABALHO E INOVAÇÃO TECNO-ORGANIZACIONAL**

---

## **Introdução**

Neste capítulo, apresentamos um conjunto de argumentos predominantemente analíticos com o propósito de orientar o posterior exame da pesquisa.

Em linhas gerais, destacamos a pertinência política e social da atuação sindical sobre os assuntos da produção em um contexto de inovações, atuação esta que imporia aos sindicatos o desenvolvimento de distintas formas de capacitação para operar em meio a inúmeros obstáculos que podem estar situados mais ou menos próximos de sua governabilidade.

Na primeira seção (1.1), procuramos conceituar os sindicatos como sujeitos sociais: por um lado, estrangidos por estruturas sociais, por outro, dotados de atividade criativa e capacidade de interferir sobre as mesmas. Essa capacidade, no entanto, não decorre de uma ordem teleológica, ou de uma missão histórica, mas, sim, das suas escolhas, de definições estratégicas e de práticas. Nesse sentido, a ação sindical frente a um objetivo pode tanto comportar acertos como incoerências e contradições.

Na segunda seção (1.2), problematizamos o processo de trabalho, procurando posicioná-lo como um relevante campo de conflito no qual são produzidas e reproduzidas as relações sociais de dominação e de consenso. Acompanhamos a crítica aos posicionamentos deterministas e essencialistas com respeito à dinâmica social do processo de trabalho.

Na seção seguinte (1.3), destacamos o processo de transformação das economias capitalistas simultaneamente ao declínio do “padrão fordista de desenvolvimento”. Nesse contexto, observam-se mudanças importantes,

como o aumento das taxas de desemprego, as novas formas de contratação e as alterações nas estruturas do emprego. As diferentes manifestações de inovação no processo de trabalho extravasam sua dimensão técnica e econômica, implicando a criação de novas institucionalidades regulatórias entre capital e trabalho, projetando as empresas como um *locus* de relevo (não exclusivo) por onde passam o conflito e a produção de consenso. Argumentamos que tais transformações, ainda em curso, renovam a necessidade de uma atuação pró-ativa dos sindicatos nos assuntos da produção, tendo em vista as conseqüências negativas desse conjunto de mudanças para o desempenho da atividade sindical.

Na última seção (1.4), problematizamos o tema da influência sindical sobre o processo de trabalho. Procuramos mostrar que as ações sindicais voltadas ao processo de trabalho não são incompatíveis com as demais formas de luta associadas ao conflito salarial, à busca por melhores condições de trabalho ou à ampliação da cidadania. O eventual desinteresse ou distanciamento do tema por parte dos sindicatos é socialmente produzido e reificado pelos próprios trabalhadores e pelas direções sindicais. A busca por uma interferência sindical pró-ativa em oposição à unilateralidade pela qual são decididos e conduzidos os processos de inovação se tornou um elemento vital (não exclusivo) para o reerguimento da atividade sindical em novas bases.

No tópico seguinte (1.4.1), mostramos que um conjunto de obstáculos se interpõem ao envolvimento sindical nos assuntos da produção. Estes, por sua vez, podem estar mais ou menos próximos da governabilidade sindical, portanto, da possibilidade de superação. Nesse sentido, para fins analíticos, propomos uma distinção entre obstáculos exógenos e endógenos. Estes últimos diretamente associados ao desenvolvimento da capacitação, condição necessária à pró-atividade sindical sobre os assuntos da produção.

Finalmente, no último tópico (1.4.2), apresentamos um conjunto de experiências sindicais européias que procuraram incidir sobre os processos de inovação.

## 1.1 Sindicato: consideração preliminar

O sindicalismo nasceu como uma reação coletiva à situação dos trabalhadores na indústria capitalista, entretanto sua expressão social vai além da mera resposta às condições adversas. Utilizando-se de recursos políticos variados, via de regra fundados no poder de pressão coletiva, a ação sindical não está restrita ao conflito salarial, estendendo-se sobre diferentes campos de conflito, dentre os quais, o processo de trabalho, focalizado neste estudo.<sup>12</sup>

Na literatura, as definições envolvendo sindicato ou sindicalismo são, via de regra, abstratas, genéricas e indeterminadas. Abercrombie (1982, p.213) define os sindicatos como “...organizações de empregados que se reúnem para melhorar seus salários e condições de trabalho.” Segundo Casajuana (1998,p.689), o sindicato é “...uma organização formal constituída por trabalhadores com o propósito de melhorar suas condições de trabalho, conseguir melhores salários e facilitar a estabilidade da solidariedade entre eles.” Allen (1968, p.1), por sua vez, afirma que o sindicalismo pode ser entendido como a “...ação coletiva para proteger e melhorar o próprio nível de vida por parte dos indivíduos que vendem a sua força de trabalho”.

Provavelmente, a indeterminação presente nas definições decorra da diversidade de situações históricas, das singularidades de cada formação social que acabam por moldar uma gama de arranjos que particularizam as formas e os limites da atuação dos sindicatos. As características organizativas dos sindicatos, bem como suas estratégias políticas, são bastante diversificadas, e para elas confluem tradições culturais nacionais, sendo também diversos os ordenamentos legais que orientam o seu funcionamento. Da mesma forma, a correlação de força entre capital e

---

<sup>12</sup> O interesse sociológico pelo tema sindicato inclui uma diversidade de fenômenos, como a burocratização das entidades sindicais, a democracia nos sindicatos, o papel dos sindicatos na institucionalização do conflito de classe, os temas da consciência de classe, da representatividade sindical, da relação entre sindicatos e partidos políticos e outros menos problematizados, por exemplo, este que aqui desenvolvemos: a influência sindical sobre o processo de trabalho.

trabalho pode apresentar variações significativas segundo o país ou, mesmo, segundo o setor de atividade econômica.

Essa diversidade, entretanto, não deve impedir que seja percebida uma importante dimensão estrutural que os sindicatos estabelecem nas sociedades industriais: a assimetria de poder entre capital e trabalho, ou, se quisermos, na sua expressão particular, entre o ente coletivo (a empresa) e o trabalhador individual. Esse desequilíbrio impôs a luta dos trabalhadores e a consolidação dos sindicatos, portanto, onde quer que se manifeste a relação capital e trabalho encontraremos sindicatos. Conforme afirma Hobsbawm (1989, p.5), o sindicalismo é um “...fenômeno estrutural no coração da existência do trabalho assalariado em grupos coletivos”.

Não obstante ser o sindicalismo um “fenômeno estrutural”, é necessário submeter analiticamente essa dimensão (estrutural) aos processos sociais e históricos particulares que apresentam “...um entrelaçamento de transformações distintas, díspares, desiguais e combinadas” (Hobsbawm, 1989, p.7).

Essa inflexão, que busca valorizar os processos históricos e sociais na explicação da atuação sindical, reveste-se de importância, sobretudo para fazer frente às perspectivas analíticas essencialistas e reducionistas, que, por vezes, interpretam o sindicalismo.<sup>13</sup>

Por outro lado, a valorização absoluta das singularidades nas análises da atividade sindical poderá ensejar, segundo Regini (1994, p.1156), “conclusões teóricas frustrantes”, sobretudo se focalizarmos os sindicatos a partir de seu funcionamento interno, conferindo pouca ou nenhuma importância ao contexto no qual emergem suas experiências. Perlman (1980), por exemplo, procurava, como recurso analítico, isolar os fatores

---

<sup>13</sup> Consideramos como reducionistas as análises que, por exemplo, partindo de uma premissa da existência da luta de classes, derivam conclusões finalistas, imanentes, tipo “destino histórico dos trabalhadores”. O conflito de classes tem um “andamento descontínuo”, e o sindicalismo apresenta “...notáveis diferenças entre períodos históricos e países diversos” (Regini, 1994, p.1156). Afirmar a natureza do antagonismo de classe simplesmente não explica os fatores e os processos inerentes à sociedade que determinam a descontinuidade e as diferenças que encontramos ao analisar o fenômeno sindical.

determinantes da ação sindical, objetivando encontrar motivações operárias universais.

Os sindicatos são concebidos, neste estudo, como organizações cuja existência e funcionamento estão associados a uma sociedade estruturalmente marcada pelo assalariamento e pelo conflito de classe, mas, também, pelas particularidades da formação social na qual estão inseridos. A fecundidade das análises sociológicas sobre o fenômeno sindical é tributária do nexo analítico, que considera, explícita ou implicitamente, a relação entre as variáveis estruturais e aquelas que se singularizam nas formações sociais, tais como o ordenamento institucional que regula as relações de trabalho, a ordem política geral mais ou menos democrática, a cultura empresarial mais ou menos receptiva aos processos de negociação, aos padrões de acesso à renda, os níveis de escolaridade, dentre outras.

Destacamos que:

- os sindicatos estão estruturalmente referidos ao conflito entre capital e trabalho e ao assalariamento;
- a assimetria de poder entre capital e trabalho produz diferentes manifestações de constrangimento à atividade sindical. A ação sindical opera, portanto, em meio a obstáculos sobre os quais possui, por vezes, governabilidade limitada;
- tais constrangimentos não são absolutos, de sorte a determinar integralmente as possibilidades de atuação sindical. A condição de sujeito social dos sindicatos supõe sujeição, mas, também, atividade criativa, inclusive para interferir (dentro de um campo de possibilidades) nos poderes que condicionam as estruturas sociais;
- essa condição (de sujeito social) que lhes possibilita proceder a escolhas, formular, encontrar caminhos e interferir nas relações sociais, enseja, ainda, a produção de conflitos internos, de desacordos, de incoerências e contradições, uma vez que os sindicatos não são portadores de infalibilidade, ou de missão histórica.

As considerações sumariamente desenvolvidas nesta seção procuram fundamentar parte dos argumentos deste estudo. Ao examinarmos a atuação da CUT ao longo da tese, veremos que as dificuldades em interferir nos assuntos da produção se relacionam tanto a constrangimentos externos como a limitações próprias, sobre as quais, a rigor, os sindicatos possuem maior governabilidade.

Em outro nível de análise, faz-se necessário referirmos o momento de perplexidade e fragilidade no qual se encontram os sindicatos em virtude das transformações econômicas e sociais que ocorreram nas últimas décadas.<sup>14</sup>

No período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial, os sindicatos foram partícipes na edificação de um sistema institucionalizado de relações de trabalho que lhes proporcionou importantes atribuições regulatórias na sociedade. Um sistema de relações de trabalho que foi responsável, conforme Rainer Dombois (1998), por conferir “funções fundamentais” ao trabalho remunerado:

“Em primeiro lugar é a principal fonte de rendimentos individual e abre oportunidades para assegurar economicamente a existência do indivíduo; ademais proporciona *status* social e reconhecimento, e, com ele, cumpre, [...] funções basicamente psicossociais. Em terceiro lugar, é a base da seguridade social [...] Por último, é o principal meio de integração cidadã...” (Dombois, 1998, p.196).

Diferentes componentes da regulação institucionalizada do conflito entre capital e trabalho que caracterizaram o “padrão de desenvolvimento fordista” vêm sofrendo um processo de erosão ao longo das últimas décadas: desemprego, novas formas de contratação, múltiplas formas de emprego, enfraquecimento dos contratos coletivos, a força do discurso liberal, que propugna uma ampla desregulamentação do mercado de trabalho, e liberação das forças de mercado, dentre outros. Todas essas alterações estão a impor a edificação de “...novas disposições regulatórias [...] novos pactos sociais que se estendam além da trama corporativa...” para

---

<sup>14</sup> Esse tema será analisado com maior densidade na seção 1.3.

conter a desintegração social e os riscos à contratualidade social (Dombois, 1998, p.204).

Essa necessidade de novas disposições regulatórias remete os sindicatos a fortalecerem e a desenvolverem vínculos sociais, fazendo-se presentes, de forma mais incisiva, em diferentes frentes de atuação, dentre elas a do processo de trabalho, em franca transformação face às inovações tecno-organizacionais.

“...está a ponto de produzir-se uma batalha entre a gerência e os sindicatos pelo predomínio nas relações industriais e sociais nos locais de trabalho. Os sindicatos só podem suportar esta prova de força se possuírem estruturas que lhes permitam exercer uma influência nas relações sociais no nível da planta. Só as estruturas de organização [...] que permitam uma representação social e política global dos interesses desde o nível micro ao macro podem proteger os sindicatos frente aos perigos inerentes a esta tendência...” (Jacobi, 1993, p.248).

A despeito de as transformações em curso no mundo do trabalho promoverem conseqüências negativas para o desempenho da atividade dos sindicatos, estes não estão “...condenados a um processo de adaptação meramente passiva e reativa...”, conforme assinalou Jacobi (1993, p.236). Por isso mesmo, a relação dos sindicatos com o processo de trabalho, embora não seja nova em essência, ganha relevo, tendo em vista tanto o potencial transformador que inovações tecnológicas e organizacionais trazem para as relações de trabalho, como as possibilidades que se abrem a estes para incidirem sobre assuntos tidos como essencialmente privados.

## 1.2 Processo de Trabalho: dominação, conflito e consenso

É inevitável mencionar que uma das mais importantes contribuições para a análise do processo de trabalho foi produzida por Karl Marx. Antes dele, outros autores<sup>15</sup> já haviam tratado do tema, mas é em sua obra que fica marcadamente explícito que as relações de produção no capitalismo se apresentam como relações de exploração e não entre equivalentes, descortinando, assim, um vasto campo de pesquisa. O processo de trabalho é apreendido por Marx como uma peça-chave no entendimento das relações de exploração.

No primeiro volume de **O Capital**, Marx (1983) apresenta uma análise na qual o trabalho humano é apresentado como algo que envolve uma apropriação útil dos materiais da natureza, de maneira a criar produtos (valor de uso) que satisfaçam necessidades humanas. Enfatiza que esse processo universal é sempre socialmente organizado dentro de modelos históricos de produção. Atribui grande importância analítica às relações na produção, porque isso lhe permite mostrar não só como o capital produz, mas, também, como ele mesmo é produzido. A análise do processo de trabalho permite-lhe destruir as mistificações que cercam as relações de mercado, onde a “justa equivalência” da troca obscurece a exploração do trabalho. Ao voltar sua atenção para a produção, percebe que o trabalho vivo é o ponto mais crítico para reprodução do capital.

Marx é enfático ao afirmar que a maneira como os homens se organizam para produzir é uma expressão política e não uma relação neutra e quantificável de variáveis microeconômicas. Afirma que, no modo de produção capitalista, a valorização do capital é o seu real objetivo e propósito determinante. O valor do trabalho humano é obscurecido e, portanto, cada vez mais desvalorizado e negado. Afirma, também, que o

---

<sup>15</sup> A economia política clássica talvez tenha realizado o primeiro esforço sistemático no sentido de focar o lugar ocupado pelo trabalho nas sociedades capitalistas, notadamente através da obra de Adam Smith, **A Riqueza das Nações** (1983), e de Ricardo, **Princípios de Economia Política**, (1982). A ideia de que a riqueza provém do trabalho e que o lucro é o trabalho excedente, estando, portanto, o lucro implicado na produtividade do trabalho, deve-se a esses autores.



controle sobre o trabalho é determinado pelas demandas do capital. Como estas são crescentes, o controle do trabalhador sobre o processo de produção de trabalho é progressivamente erodido. Os trabalhadores encontram-se confrontados pelas funções que desempenham no capitalismo.

Marx (1980, pp.187-210) elabora uma distinção entre força de trabalho e trabalho no capitalismo, sendo essa operação analítica particularmente útil para o debate acerca do processo de trabalho. A força de trabalho é, de forma abstrata, entendida como uma mercadoria disponibilizada pelo mercado e comprada pelo capitalista. O trabalho, por sua vez, é o consumo que ele faz dessa força de trabalho, agora não mais no mercado, mas no mundo privado da empresa. As potencialidades do trabalho irão depender do modo pelo qual o processo produtivo é delineado. Trata-se de uma "...indeterminação essencial do potencial de trabalho" (Littler, 1982, p.31).

Segundo Marx, o processo de trabalho está sempre sujeito a mudanças. Uma determinada forma de organização do processo de trabalho é mantida, conquanto haja vantagens competitivas proporcionadas por produtividade e controle. Pressões de mercado refletem o imperativo da valorização do capital, promovendo continuamente a racionalização e a inovação. Em resposta à competição, o capitalismo atua sobre o trabalho, que é ajustado para que se torne uma eficiente função do capital.

A abordagem de Marx põe a nu a peculiar desvantagem em que se encontra o trabalhador frente ao capital. O trabalhador, no entanto, não é visto como vítima passiva ou escravo da dinâmica do capitalismo. A estrutura da relação capital-trabalho apresenta oportunidades para explorar a dependência do capital sobre o trabalho. Isso fica evidente na possibilidade de transformação social nutrida por Marx. Seria impreciso depreender da obra de Marx uma percepção do trabalhador como um ser impotente frente aos acontecimentos na esfera da produção. As idéias de resistência ao capital são evidentes em sua obra, assim como as ações empresariais para frear essas resistências.

O estudo do processo de trabalho no âmbito da teoria marxista ficou, durante longo tempo, esquecido ou relegado a um segundo plano. Isso, sem dúvida, trouxe prejuízos ao estudo do processo de trabalho, tendo em vista as mudanças qualitativas operadas nas sociedades industriais desde Marx.

As razões para esse “esfriamento” do tema são diversas. Poderíamos creditá-lo à força social do paradigma econômico neoclássico, que supõe que as escolhas tecnológicas ocorrem com base em critérios de racionalidade técnico-econômica desprovida de considerações políticas (Erber, 1982); ou, ainda, ao fato de que os teóricos marxistas que produziram análises sobre o capitalismo monopolista voltaram seus interesses para outras temáticas, como a política, a economia, a cultura e os direitos humanos (Burawoy, 1990).

Gostaríamos, no entanto, de chamar atenção para dois outros fatores igualmente importantes para a compreensão do obscurecimento do tema. O primeiro, decorrente dos acordos políticos envolvendo capital, trabalho e Estado, realizados no pós-Segunda Guerra Mundial, sobretudo no Primeiro Mundo, cuja expressão relevante é o chamado “compromisso fordista”, que ensejou ganhos diversos aos trabalhadores, mas, como contrapartida, manteve os assuntos relacionados à produção como prerrogativa exclusivamente patronal. Segundo Lipietz (1993, p.324), uma das resultantes do padrão de desenvolvimento fordista foi que “...a classe operária foi convidada a se beneficiar da sua própria submissão à autoridade gerencial”.

O outro fator está relacionado à expressão real da organização do trabalho nos países do Leste Europeu, sobretudo na ex-URSS. A maioria das empresas ali existentes não produziram formas democráticas de gestão do trabalho e de produção, alternativas ao fordismo.<sup>16</sup> Ao contrário, a

---

<sup>16</sup> A exceção estaria nas experiências de organização do trabalho nas empresas iugoslavas. As experiências de autogestão implementadas no final da Segunda Guerra Mundial em oposição ao stalinismo procuraram aprofundar a associação entre economia (produção) e política (democracia). Cada organização produtiva era controlada por órgãos externos (comunidade, conselhos de produtores, câmaras econômicas, associação de empresas do ramo e comissão de arbitragem) e órgãos internos ou de gestão (a coletividade do trabalho, o comitê de gestão e o diretor eleito) (Marín, 1998, p.47). Segundo Széll (1996, p.184), “A pesquisa empírica

organização da produção soviética valeu-se amplamente dos princípios tayloristas e fordistas. Sendo assim, para o sindicalismo em particular e para a esquerda em geral, criticar o processo de trabalho no capitalismo seria o mesmo que criticar as experiências socialistas.

Essa estagnação intelectual, entretanto, foi “sacudida” a partir dos anos 60. Um conjunto de movimentos sociais de grande expressão fizeram eclodir, inicialmente na Europa, uma nova postura crítica em relação ao conteúdo do processo de trabalho.

Vários autores, dentre os quais destacamos Fraser (1983), Marglin, (1981) e Salerno (1991), salientam a importância das rebeliões, das sabotagens e das greves que eclodiram nas fábricas européias, portando questionamentos sobre o conteúdo do trabalho taylorista/fordista. Agrega-se a isso o fato de que as revoltas estudantis ocorridas no final dos anos 60 ampliaram a visibilidade e o prestígio das pesquisas sociais que tinham por base as teorias marxistas heterodoxas, críticas à rigidez do modelo soviético (Sorensen, 1985). A abordagem do processo de trabalho foi revitalizada, e as relações entre as variáveis capital, processo de trabalho, trabalhadores, tecnologia e democracia foram problematizadas criticamente.

Nesse momento, a obra de Braverman, **Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century**, publicada em 1974, torna-se uma fonte primordial para a revitalização da abordagem do processo de trabalho. Ela procura restabelecer e atualizar a crítica de Marx ao processo de trabalho capitalista, tornando-se, posteriormente, uma fonte de controvérsia teórica.

Braverman sustentou que a organização do processo de trabalho nas sociedades industriais reflete o antagonismo que é inerente ao capitalismo, expresso na exploração do trabalho pelo capital. Para ele, as gerências que representam o capital nas modernas empresas não podem confiar que os trabalhadores exerçam suas atividades de forma voluntária, diligente e produtiva para produzir a mais-valia. As gerências buscam formas de

---

demonstrou pelo menos até os anos 70 que o sistema iugoslavo dava aos operários a maior parte dos direitos de gerenciamento, não apenas de *jure*, mas também de *facto*”.

maximizar o controle sobre o processo de trabalho e de minimizar o controle que os trabalhadores possuem. Nesse sentido, segundo Braverman, a evolução da tecnologia e da organização do trabalho está determinada pela necessidade do capital de dominar o processo de trabalho e de debilitar o poder de resistência da mão-de-obra. Para ele, os gerentes assim procedem, introduzindo os “princípios de administração científica” na organização do trabalho, bem como tecnologias que dependem menos da qualificação dos trabalhadores. Tudo isso, conjuntamente, quebraria a unidade natural do trabalho, separando concepção e execução e desqualificando a mão-de-obra, o que, no futuro, poderia reduzir totalmente a dependência do capital em relação aos trabalhadores.

As investigações sobre o tema do processo de trabalho posteriores à obra de Braverman, além de alargarem o escopo da análise, trouxeram um conjunto de críticas a seu estudo.

A crítica mais recorrente afirma que o autor de **Trabalho e Capital Monopolista** imputa ao capital uma intencionalidade imanente para subordinar e degradar o trabalho, alienando-o, expropriando o saber operário, oprimindo-o através do controle das gerências e dos aparatos de supervisão do trabalho.

Suas opções metodológicas foram também criticadas pela ausência de um quadro teórico que possibilitasse perceber e compreender os processos microssociológicos da luta de resistência no interior das empresas, permitindo conceber os operários enquanto agentes sociais.

Por outro lado, autores como Thompson (1983), Knights and Willmot (1990) chamam atenção para o excesso das críticas dirigidas à obra de Braverman, imputando-lhe a responsabilidade de prover soluções analíticas a todas as questões relativas ao processo de trabalho.

A obra **Trabalho e Capital Monopolista**, conforme lembram Knights e Willmott (1990, p.11), foi elaborada para prover uma visão geral das tendências e um estímulo para a “...revitalização dos estudos críticos do trabalho e classe, não para apresentar uma precisa especificação da

organização e controle de cada e toda a forma do processo capitalista de trabalho”.

Concordamos com Thompson (1983), Storey (1985) e Knights e Willmott (1990), que, em linhas gerais, afirmam que o equívoco de Braverman foi o de considerar as estratégias de gerenciamento (sobretudo do taylorismo) como algo onipotente e onisciente, sem relacioná-las analiticamente com outras contingências internas e externas à empresa. Ao invés de reduzir o problema do controle a uma estratégia gerencial, os referidos analistas apontam a importância de apreciar diferentes dimensões, mecanismos e níveis de controle que mediam a relação entre capital e trabalho. A análise de Braverman e a de outros autores, como, por exemplo, Edwards (1979), acerca do controle gerencial foram criticadas por adotar uma abordagem funcionalista do marxismo: “*strong strain of marxism functionalism*” (Littler and Salaman, 1982, p.256).

Contribuições analíticas mais recentes mostram que o processo de trabalho não é modificado exclusivamente com a finalidade de controlar e de disciplinar o trabalho. Estudos como o de Kelly (1985) demonstram que a dinâmica do processo de trabalho é mais complexa e está inscrita nas contradições entre diferentes momentos do circuito do capital industrial: compra da força de trabalho, extração da mais-valia no processo de trabalho, bem como realização da mais-valia no mercado.

A compreensão da dinâmica do processo de trabalho posiciona-se num campo mais amplo e complexo, em que interferem outras variáveis do circuito do capital industrial. Esses posicionamentos sugerem observar o capitalismo e, em particular, o processo de trabalho através de uma “lente” que perceba não somente o trabalho como mercadoria, mas, também, a compra e a venda de todos os demais bens e mercadorias no mercado. Significa dizer que fatores como a competição entre empresas e mudanças de comportamento nos mercados poderão ser elementos a impulsionar novos desenhos organizacionais.

Uma outra contribuição de relevo para o enfoque do processo de trabalho decorre das obras de Burawoy (1979; 1985). Embora parta da

mesma matriz de Braverman, a teoria do valor de Marx, Burawoy adota uma perspectiva analítica que incorpora as contribuições de Gramsci, notadamente a concepção de hegemonia<sup>17</sup>.

A partir dessa perspectiva, tece críticas ao objetivismo e ao economicismo presentes na obra de Braverman. Segundo o autor, o processo de “coisificação” do trabalho é também uma experiência, um processo subjetivo. Dessa forma, Burawoy avança no sentido de apontar a dimensão subjetiva de classe. Seu trabalho foi importante para que se pudesse compreender melhor a submissão e a complacência do trabalhador para com as demandas do capital.

Essa perspectiva abre caminho para um entendimento não ortodoxo da teoria marxista, ensejando interpretações mais ricas acerca das relações de poder na esfera da produção. Possibilita a compreensão de que os espaços de trabalho no capitalismo não são exclusivamente um *locus* de exploração. A fábrica ou qualquer que seja o local de trabalho não pode ser apreendida apenas em sua racionalidade econômica traduzida na valorização do capital, embora seja este um elemento constitutivo fundamental. A empresa capitalista encerra, simultaneamente, relações de conflito, exploração e cooperação. Conforme afirma Mangabeira (1993, p.20), “Um certo nível de consentimento é criado no processo de trabalho, legitimando as relações entre capital e trabalho”. Nesse sentido, vale mencionar a consideração realizada por Foucault sobre o poder:

“Temos de deixar de descrever sempre os efeitos do poder somente em seus termos negativos: ele exclui, reprime, recalca, censura, mascara, esconde. Na verdade, o poder produz; ele produz realidade, produz campos de objetos e rituais da verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se origina nessa produção” (Foucault, 1987, p.172).

---

<sup>17</sup> Segundo Castro e Guimarães,(1991, p.45), a noção de hegemonia é apreendida por Burawoy em seu sentido institucional como “...aparatos que produzem o consentimento”, onde o “conflito entre os adversários segue regras que garantem a previsibilidade da conduta e a racionalidade da ação.”

Segundo Burawoy, qualquer contexto de trabalho envolve três “...dimensões inseparáveis: uma dimensão econômica (produção das coisas), uma dimensão política (produção de relações sociais) e uma dimensão ideológica (produção de experiências destas relações)” (Burawoy, 1985, p.25). Desse modo, as análises do movimento de reprodução do processo de trabalho no capitalismo não poderiam, ou não deveriam, ser redutíveis às inexoráveis “leis” do capitalismo, da mesma forma que não está preestabelecido que os interesses entre capital e trabalho são sempre predefinidos e antagônicos. Esta é uma crítica direta ao marxismo ortodoxo, que supõe que os interesses entre capitalistas e trabalhadores possuem uma natureza irreconciliável. Segundo Burawoy, os interesses de classe são definidos e organizados através de lutas nos terrenos da política e da ideologia. Assim, Burawoy afirma que os interesses entre capital e trabalho podem ser “concretamente coordenados” no chão-de-fábrica. (Burawoy, 1985, p.10).

Burawoy também introduz uma ferramenta inovadora em termos analíticos, ao distinguir relações de e no trabalho: chama de relações na produção “...as relações sociais estabelecidas no âmbito do processo de trabalho e ligadas à divisão técnica no trabalho” e de relações de produção “...as relações que têm a ver com a distribuição e o consumo de mais-valia, sustentadas nas relações de propriedade” (Castro e Guimarães 1991, p.46). Ele cria um conjunto de ferramentas analíticas que partem do conceito de regime de produção ou regime fabril. Considera como regime fabril “...a forma política geral da produção, incluindo tanto os efeitos políticos do processo de trabalho<sup>[18]</sup> quanto os aparatos políticos de produção<sup>[19]</sup>”.

A noção de regime compõe uma tipologia: o “fábril despótico”, que ocorre com base na coerção sobre a força de trabalho; o “fábril hegemônico”, que se dá com base no consentimento e no equilíbrio de poder, no qual a gerência fica impedida de impor controles autoritários

---

<sup>18</sup> Burawoy define o processo de trabalho como “...um conjunto ordenado de atividades e relações envolvidas na transformação de matérias-primas em produtos úteis.” (Burawoy, 1985, p.87).

<sup>19</sup> Burawoy considera como aparatos políticos de produção as instituições que regulam e modelam os conflitos nos locais de trabalho.

típicos dos regimes despóticos; e há um terceiro tipo, o “despótico hegemônico”, que acontece em circunstâncias onde há ameaça à viabilidade econômica da empresa via aumento da competição, por exemplo, gerando um sacrifício consentido (Rizek, 1995, p.157).

Os regimes fabris anteriormente mencionados são analisados por Burawoy de forma a ressaltar a subjetividade e a racionalidade dos atores envolvidos:

“...trabalhadores e patrões estariam sempre reciprocamente referidos a escolhas feitas por uns e outros, sujeitos a um jogo no qual a racionalidade do sistema depende, em certa medida, das estratégias adotadas pelos ‘jogadores’” (Castro e Guimarães, 1991, p.47).

Nesse sentido, a obra de Burawoy busca trazer para a análise do processo de trabalho dimensões que vão além das econômicas, como as já referidas dimensões política e ideológica.

Além disso, o autor associa à análise interna da empresa (políticas de produção) a análise das políticas externas, buscando compreender as particularidades de cada Estado (formas de regulação do conflito industrial, formas de intervenção, legislação previdenciária, mercado de trabalho).

Little (1990) aponta a necessidade de reconceitualizar o processo de trabalho, tendo em vista o fato de que as análises que têm origem na “bravermania” e no marxismo ortodoxo não respondem satisfatoriamente pela grande variedade e complexidade econômica e sociológica que ocorre nos locais de trabalho. Propõe um alargamento do foco de análise do processo de trabalho, incluindo mediações a partir do mercado de trabalho e das formas estatais de regulação dos modelos de desenvolvimento.

Thompson (1983; 1990) tem sido um dos críticos mais insistentes no sentido de rejeitar e combater a presença do “determinismo e do essencialismo” no interior da abordagem do processo de trabalho.<sup>20</sup> Esse autor concebe a empresa e, em particular, o processo de trabalho como um

---

<sup>20</sup> Acompanham essa perspectiva crítica autores como Little (1990); Clawson e Fantasia (1983); Harris (1987); e Knights, Willmott e Collinson (1985). No Brasil, Castro e Guimarães (1991), dentre outros.



elemento-síntese, um ponto de interseção de outras esferas sociais e de uma multiplicidade de práticas. Segundo Rizek (1995, p.158), a perspectiva analítica de Thompson revela a “...necessidade de perceber que não há automatismo ou determinismos rígidos na relação entre processo de trabalho, classe, dinâmica de classe e transformação social”.

Thompson (1990), citado por Castro e Guimarães (1991, p.51), também dirige críticas ao trabalho de Burawoy, salientando a “...ausência de dimensões centrais, como a divisão sexual do trabalho, as relações étnicas e de gênero”.

Nesse aspecto, Castro e Guimarães (1991) contrastam duas análises sobre o mesmo objeto: a de Burawoy (1990) e a de Hirata e Zarifian (1986, 1990), ambas focalizando o “caso japonês”. Em relação à primeira, procuram mostrar que a ausência das variáveis culturais, de gênero, de divisão sexual do trabalho e étnicas na análise do regime fabril japonês elaborado por Burawoy o levou a apenas “reiterar as variáveis explicativas de outros regimes de produção”<sup>21</sup> (Castro e Guimarães, 1991, p.51). O estudo de Hirata e Zarifian (1990), por sua vez, ao valorizar as dimensões culturais, de gênero, de etnia e de divisão sexual do trabalho, traz à consideração outras variáveis de análise, evidenciando, com a riqueza necessária, os processos sociais que tornaram possível o estabelecimento de compromissos entre empresas e trabalhadores no chão-de-fábrica e o êxito e a vitalidade das políticas de gestão no Japão. Dessa forma, Castro e Guimarães (1991, p.52) afirmam que “...os regimes fabris são sempre construções historicamente datadas, exigindo, pois, que se demonstre o processo de sua constituição e transformação a partir dos agentes”.

Podemos, portanto, concluir que o processo de trabalho enquanto um campo de disputa entre capital e trabalho manifesta inúmeros papéis: de controle, de resistência, de alienação, de constituição de identidade, de

---

<sup>21</sup> Compõem a explicação do regime hegemônico no Japão feita por Burawoy o parco desenvolvimento do Estado previdenciário, a desregulação estatal dos aparatos políticos de produção, a substituição de um sindicalismo fortemente reivindicativo por um sindicalismo de empresa, que acolhe compromissos de produtividade, o sistema de emprego vitalício e a segmentação da força de trabalho entre estabilizados e subcontratados (Castro e Guimarães, 1991; Burawoy, 1990).

conflitos de interesses e de produção do consenso. A importância do processo de trabalho na produção e na reprodução de diferentes e relevantes dimensões das relações sociais, dentro e fora da empresa, conforme vimos, fundamenta a necessidade do envolvimento pró-ativo dos sindicatos com essa temática.

### **1.3 Reestruturação Produtiva e suas Implicações**

Simultaneamente ao declínio do padrão de desenvolvimento fordista<sup>22</sup>, observou-se um conjunto de transformações com o objetivo de superar as dificuldades de lucratividade e produtividade das atividades empresariais. A reestruturação produtiva em curso em todas as sociedades industriais está diretamente referida ao declínio desse padrão de desenvolvimento. Mudanças de grande monta alteraram não só as formas de produzir no interior das empresas e a relação entre elas, bem como o plano da regulação institucional e legal das relações entre capital e trabalho.

Essas transformações importam sobremaneira a este estudo, tendo em vista os efeitos produzidos sobre as relações de trabalho, sobre o desempenho sindical e, também, porque estimularam parcela dos sindicatos a refletir e a atuar (ainda que de forma predominantemente reativa) sobre os assuntos da produção.

As empresas, em particular, passaram a buscar, através da adoção

---

<sup>22</sup> O marco temporal do declínio da “idade de ouro” do fordismo nos países de capitalismo avançado é impreciso, variando conforme as escolhas e a articulação dos acontecimentos considerados relevantes para explicar o processo. É possível identificarmos nas obras de diferentes analistas que, entre o final dos anos 60 e início dos anos 70, ocorreram processos sociais e econômicos importantes para explicar a queda na produtividade e na lucratividade das empresas, bem como o declínio dos arranjos econômicos e institucionais que caracterizam o “padrão fordista de desenvolvimento”. Dentre esses processos, destacamos: a instabilidade na esfera financeira; as alterações nas estruturas e no comportamento dos mercados e a crise social. Análises sobre a crise na esfera financeira podem ser encontradas em Lipietz (1991b); Coriat (1988); Salerno (1991); sobre a alteração no comportamento dos mercados, Boyer (1989); Kaplinski (1984); e sobre a crise social, pode ser encontrada em Piore e Sabel (1984); Emery e Trist (1973); Pignon e Querzola (1980); Lipietz (1991), dentre outros.

de inovações tecnológicas e organizacionais, formas mais flexíveis e integradas de produção e de gestão da mão-de-obra. A flexibilidade foi assumida pelas empresas como um imperativo para fazer frente a um contexto de saturação de mercados com pouca previsibilidade econômica e social.<sup>23</sup>

Fleury (1990) distingue dois tipos de estratégias de modernização utilizadas pelas empresas nesse contexto. A primeira, denominada “modernização sistêmica”, é orientada pela busca de integração, flexibilidade e produtividade através da introdução de novas técnicas de organização da produção, podendo, ou não, valer-se da utilização de equipamentos eletrônicos. A segunda, chamada “modernização parcial”, busca integração e flexibilidade através da incorporação de novos equipamentos, sem, no entanto, redefinir o modelo organizacional da empresa.

A microeletrônica, em particular, possibilitou a incorporação dos computadores às máquinas, conferindo flexibilidade à automação pretérita, fordista. Em termos práticos, tornou mais rápida e fácil a mudança de seqüências de operações por meio dos programas de computadores. Ao contrário da automação rígida de base mecânica e eletromecânica, a automação flexível, ou programável, possibilita maior variação nos produtos, produção mais rápida e com menor custo. Os sistemas de produção, no entanto, tornaram-se mais complexos, e a informática, por sua vez, tornou-se condição necessária para gerir mais eficazmente a maior complexidade do processo produtivo.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> As necessidades de flexibilização são definidas num contexto específico de produtos, processos, estratégias competitivas e mercado em que a empresa atua (Hayes e Wheelwright, 1984). Sua finalidade última, conforme referimos, é a de adaptar os sistemas produtivos a situações sociais e econômicas pouco previsíveis, além de possibilitar à empresa a ampliação da sua capacidade competitiva em contextos de mercados saturados. A flexibilização está referida tanto à busca por desregulamentação das garantias ligadas aos direitos trabalhistas, ao reordenamento do tecido industrial, como também a alterações internas à empresa, basicamente através de mudanças tecnológicas e organizacionais. Segundo Salerno, a flexibilidade é a “...habilidade [...] de assumir ou transitar entre diversos estados sem deterioração presente ou futura, de custos, qualidade e tempo [...] definível a partir de aspectos infra e extrafábrica.” (Salerno 1994, p.172). Um conjunto de autores vem propondo uma interessante discussão no sentido de fazer do conceito de flexibilidade uma ferramenta analítica mais precisa. Interessantes reflexões sobre esse debate encontram-se em Salerno (1994) e Bresciani (1997). Uma apreciação pormenorizada da gama de expressões da flexibilidade encontra-se em Salerno (1991; 1994).

<sup>24</sup> Tal como argumentou Salerno (1991, p.44), os sistemas informáticos trabalham com “modelos de representação do real”, no entanto, as operações reais podem ser diferentes do esperado, e, nesse sentido, a importância do trabalhador na “gestão da variabilidade e dos imprevistos produtivos”.

As mudanças na base tecnológica das empresas produzem, portanto, modificações substantivas na natureza dos meios de trabalho, que, agora, se tornam programáveis, podendo ser redirecionados em seus usos, alternando operações a partir de novas instruções. Maior precisão e confiabilidade passam a ser virtudes proporcionadas pela microeletrônica. Ainda que resultem dúvidas sobre a extensão alcançada por essa nova base técnica, em razão da diversidade de setores econômicos, produtos e mercados, há consenso entre os estudiosos de que ela veio para ficar e fazer-se cada vez mais presente (Tauile e Oliveira, 1988, p.162).

Novas formas de gestão da produção e do trabalho associam-se às mudanças tecnológicas para possibilitar a produção de bens cada vez mais diversificados, com um *mix* em constante alteração e em quantidades também variáveis, conforme os movimentos do mercado.

Para fazer cumprir os objetivos de flexibilidade, as empresas buscam “a integração em um fluxo contínuo de etapas e circulação permanente do produto em transformação” (Humphrey, 1993). Para isso, reduzem estoques, utilizando-se de sistemas de comunicação como o Kanban<sup>25</sup> e novos arranjos da linha de produção da manufatura celular<sup>26</sup>. Surgem os programas de “melhorias contínuas” (Kaizen), com o objetivo de obter um comprometimento dos trabalhadores com a qualidade dos processos. Estes passariam a identificar precocemente os problemas na produção, efetivando sua correção o mais cedo possível para, com isso, diminuir custos. As empresas procuram, também, um novo padrão de relação com seus fornecedores, alterando os tempos de processamento, entrega e qualidade dos produtos, na forma de uma rede cada vez mais horizontalizada.

Nesse contexto de busca de flexibilidades por parte das empresas, o trabalho operatório e a dimensão organizacional ganham, portanto,

---

<sup>25</sup> Kanban: sistema visual de informação utilizado para administrar o Just-in-Time. Utilizado pela primeira vez pela empresa japonesa Toyota.

<sup>26</sup> Trata-se de uma forma de arranjo da produção diferente da anterior, orientada por tipos de máquinas. As células, diferentemente, têm como base a semelhança de produtos e processos. As células são um requisito à implantação do Just-in-Time. Considerações pormenorizadas e reveladoras da diversidade de experiências sob a denominação de “células de produção” encontram-se em Rocha (1989).

importância, face às limitações do padrão taylorista/fordista de gestão e organização do trabalho.

Três eixos de mudanças referidos a aspectos organizacionais são apontados de forma recorrente na literatura: o conteúdo dos postos de trabalho, a estrutura ocupacional e as relações hierárquicas e de autoridade.<sup>27</sup>

Diferentemente do padrão taylorista, esses eixos de inovação organizacional ensejariam uma utilização da mão-de-obra mais qualificada, participativa e, sobretudo, comprometida com os objetivos da empresa. Além disso, a organização hierárquica, fortemente assimétrica, passaria a ser substituída pela troca de informações entre gerentes e trabalhadores, promovendo uma interconexão entre tarefas de planejamento e execução. O resultado seria uma redução dos níveis hierárquicos nas empresas. (Schmitz, 1988, 1989).

Segundo Fleury (1993), as empresas estariam reconstruindo sua cultura organizacional relativamente a sentimentos de obrigação recíproca entre elas e os empregados. Seguindo as novas tendências de gestão da mão-de-obra, as mesmas estariam valorizando aspectos comportamentais, como facilidade para trabalhar em grupo, capacidade de comunicação, facilidade para transmitir conhecimentos e flexibilidade no trato com as pessoas (Abramo, 1993; Hola y Todaro 1992).

A importância dessas mudanças, sejam elas tecnológicas, organizacionais ou institucionais, para o futuro do trabalho é reconhecida pelos diversos analistas do tema. A “irreversibilidade” (Tauile, 1988, p.162) dessa nova base técnica, a faculdade desses novos arranjos de transformarem as relações sociais e alterarem estruturas econômicas (Blanchard 1984, p.302), bem como a ampliação dos ganhos de

---

<sup>27</sup> Na produção integrada e flexível, as empresas estariam procurando obter uma relação do trabalhador com suas tarefas de forma que este tenha uma participação mais ativa, comprometendo-o com o zelo pelo estado geral do processo de trabalho (Humphrey e Fleury.1992). Ao contrário das formas prescritivas de exercício das tarefas próprias do taylorismo, as empresas buscariam no trabalhador sua participação ativa na gestão da variabilidade dos processos produtivos, acompanhando o desenrolar da produção, controlando a qualidade, evitando acidentes, prevendo e antecipando-se aos problemas, gerenciando imprevistos, corrigindo o curso da produção, com o objetivo de minimizar os tempos “mortos” (não produtivos) e a produção fora da especificação.

produtividade proporcionado por processos mais flexíveis e integrados de organizar o trabalho e a produção (Tuaillon, 1998) podem ser igualmente consideradas como assertivas consensuais. O dissenso nas análises parece mais evidente quando se interroga a natureza e a extensão das conseqüências sociais advindas desse processo.

A conflitualidade nas relações capital-trabalho é um desses pontos controvertidos<sup>28</sup>. Para alguns, as mudanças que ocorrem no âmbito da produção estariam consolidando um novo “regime fabril”, baseado na cooperação entre capital, gerência e trabalhadores, ao contrário do caráter conflitivo que caracterizava o fordismo. As experiências em curso que redefinem a organização do trabalho e particularmente o fluxo da produção, como, por exemplo, as células, minifábricas ou ilhas de produção e também os grupos semi-autônomos, alteram a noção de posto de trabalho em seu significado clássico fordista/taylorista. O trabalhador direto passa a acumular diferentes tarefas, e a ele ou ao grupo é transferida, também, a responsabilidade pelo controle de qualidade das operações e dos produtos. Isso, contudo, não permite uma associação direta entre essas redefinições das tarefas e um enriquecimento das mesmas, bem como uma maior

---

<sup>28</sup> Outra controvérsia é se as transformações no mundo do trabalho estariam proporcionando uma ruptura com os princípios tayloristas. A idéia de uma ruptura com a produção em massa advogada por Piore e Sabel (1984), por exemplo, está longe de ser um consenso (Xavier, 1995). Para esses autores, a descentralização da atividade produtiva viabilizada pela flexibilidade na produção via tecnologia microeletrônica surgiria como um modelo de desenvolvimento (especialização flexível) alternativo ao fordismo. Análises realizadas por diferentes autores, como Boyer (1986); Leborgne (1990); Lipietz (1990); Wood (1991); Humphrey (1993); Hirata (1993); e Mattoso (1995), dentre outros, são mais cautelosas quanto à concretude de um novo padrão de desenvolvimento. Em linhas gerais, advogam que os países industrializados ainda estão buscando um novo modelo de organização tecnológica, relações industriais e distribuição de renda e de conformação das instituições que regulam as relações de trabalho, existindo, ainda, inúmeras indefinições. Outro ponto controvertido refere-se ao “modelo japonês” de organização industrial e de trabalho. Muitos autores, como Schonberger (1982) e Hutchins (1988), a partir da identificação dos êxitos econômicos da experiência japonesa, sugerem que suas técnicas de organização do trabalho deveriam ser adotadas por outros países, possibilitando incrementos de competitividade e “modernização” das relações de trabalho. Uma exacerbação dessa perspectiva levou a se considerar o Japão como paradigma do desenvolvimento capitalista. Alguns desdobramentos desse debate envolvendo o modelo japonês na sociologia do trabalho encontram-se em Wood (1991). O tema da “transferibilidade” do “modelo japonês” foi abordado por inúmeros autores (Wood (1993); Fleury (1993); Lobo (1991); Salerno (1985/93); Humphrey (1993)) com uma perspectiva crítica quanto às possibilidades e aos limites de disseminação e de reprodução de seus princípios em outros contextos societários. Esse debate esteve muito presente no Brasil, sobretudo nos anos 90, em virtude da forte difusão dos seus princípios organizacionais entre as empresas brasileiras. Uma boa referência de estudos sobre o “modelo japonês” no Brasil encontra-se na publicação **Sobre o “Modelo Japonês”**, organizada por Helena Hirata (1993).

“valorização” ou qualificação do trabalhador. Um extenso “cardápio” de “novas formas de insegurança e fragilidade da posição do trabalhador” (Xavier, 1995, p.48) vem sendo apontado por um número expressivo de autores de diferentes disciplinas do conhecimento: intensificação do ritmo de trabalho, acúmulo de tarefas de conteúdo pobre, internalização e legitimação das filosofias gerenciais, desgaste mental, doenças profissionais e desqualificação, dentre outras.

Mesmo que instrumentalizado para os objetivos de valorização, é certo, contudo, que o “saber operário” — ao contrário da tradição taylorista — é explicitamente reconhecido pelas gerências como um fator determinante no potencial produtivo das empresas. Autores como Wood (1987, *apud* Xavier, 1995, p.48) consideram que, em muitos casos, em troca de alguma margem de decisão conferida ao trabalhador, “...aumenta a dominação ideológica e a internalização das regras gerenciais”.

Parece-nos apropriada a ponderação feita por Bresciani (1997, p.88) apontando o caráter controverso do debate sobre as diferentes manifestações da flexibilidade, destacando a forma polarizada pela qual ela é apreendida. Segundo o autor, de um lado, postam-se os que vêem na flexibilidade da produção — que promove transformações na organização do trabalho e na estrutura de relações trabalhistas — um elemento imprescindível e imperativo frente a um cenário competitivo, ensejando um grande potencial de “realização profissional e pessoal ao trabalhador”; de outro, estão aqueles que vêem na flexibilidade uma “fonte de todos os males”, “ferramenta do capitalismo em sua nova ofensiva”.

As variáveis em jogo são muitas, e, se é verdade que o capitalismo tem podido revolucionar as forças produtivas impondo mudanças nas condições de trabalho e, portanto, de vida dos trabalhadores, também é verdade que esse caminho não é definitivo, irreversível, nem em sua forma, nem em seu conteúdo.

A atuação dos sindicatos é uma das variáveis fundamentais nesse contexto de definições contemporâneas acerca do rumo do padrão de desenvolvimento e da contratualidade social. Nesse sentido, dedicamos a

parte final deste capítulo a uma análise mais detida de algumas importantes conseqüências para os trabalhadores e seus interesses coletivos organizados provenientes desse processo de transformações no mundo do trabalho.

### **1.3.1 Desordem no trabalho e conseqüências para a atividade sindical**

Neste tópico, argumentamos que as transformações por que passa o mundo do trabalho, ao mesmo tempo em que afetam negativamente o desempenho da atividade sindical,<sup>29</sup> desafiam e incitam os sindicatos a atuarem de forma pró-ativa nas questões relativas ao processo de trabalho, notadamente com respeito aos processos de inovação. Essa exigência justifica-se não só pela responsabilidade social que cabe aos sindicatos (não exclusivamente) em criar e/ou ampliar os espaços de negociação atinentes à esfera da produção, mas, também, porque, face à fragilização do movimento sindical, a pró-atividade, nesse âmbito, se tornou um fator vital para o reerguimento do mesmo em novas bases.

---

<sup>29</sup> Inúmeros autores vêm chamando atenção para as dificuldades vividas pelo movimento sindical em todos os países industrializados, sobretudo face às grandes transformações que aí ocorrem. Transformações impulsionadas, em perspectiva ampla, pela reestruturação produtiva, pela mundialização da economia e pelas políticas de orientação neoliberais. Cf. Offe (1989); Hyman e Streeck (1993); Wood (1991); Lipietz (1991b); Coriat (1983); Dombois (1989); Castro (1995), dentre outros.



Ramalho e Rodrigues (1998, p.142) consideram que:

“Nunca a instituição sindical esteve sob tanta pressão política e institucional como nos anos 80 e 90. [...] o processo de reestruturação produtiva atingiu de modo indiscriminado a organização coletiva dos trabalhadores e mudou significativamente a correlação de forças entre capital e trabalho”.

Ao afetar drasticamente as bases sociais sobre as quais se edificou o sindicalismo no século XX, as transformações no mundo do trabalho impõem, aos que representam os interesses coletivos dos trabalhadores, um redimensionamento de suas práticas políticas, sob pena de ver gradativamente diminuído o seu poder político e regulatório na sociedade.

As taxas de sindicalização, por exemplo, diminuíram em quase todos os países industrializados a partir dos anos 80.<sup>30</sup> A tendência mais abrupta de queda foi observada nos EUA, na França, na Itália, na Inglaterra e no Japão.<sup>31</sup> Os países nórdicos, ao contrário dessa tendência, revelaram uma elevação na taxas de sindicalização, com quase todos os trabalhadores filiados aos sindicatos.<sup>32</sup> Conforme argumenta Turner,

“...os efeitos do novo ‘imperativo’ competitivo e das forças orientadas para o mercado sobre as relações industriais variam substancialmente de um país para outro, dependendo da correlação de forças e das instituições que regem as relações de trabalho” (Turner, 1991 *apud* Ferreira, 1994, p.44).<sup>33</sup>

O declínio das taxas de sindicalização, entretanto, é a consequência manifesta de um conjunto de ocorrências que transformam qualitativamente as relações entre capital e trabalho que afetam negativamente a capacidade

---

<sup>30</sup> Conforme dados da OCDE (1991;1996); da OIT (1997); e do Eurostate, (1995).

<sup>31</sup> Embora seja clara a tendência de declínio das taxas de sindicalização, a realização de comparações internacionais merece ressalvas, tendo em vista a eventual precariedade dos dados e as formas diferenciadas de captá-los. Observações nesse sentido encontram-se em Mattoso (1994:544).

<sup>32</sup> As taxas de sindicalização na Finlândia e na Suécia, em 1980, eram de 70% e 80%, respectivamente, e, em 1996, passaram para 90% e 91% (OIT, 1997); (Mattoso, 1994, p.544).

<sup>33</sup> Cabe lembrarmos, também, que o declínio das taxas de sindicalização afeta diferenciadamente os setores econômicos, podendo atingir aqueles onde, tradicionalmente, os sindicatos são mais fortes, como ocorreu na Inglaterra, ou atingir todos os setores indiscriminadamente. Indicadores de sindicalização por setor, para o caso europeu, podem ser vistos em OCDE (1991, pp.114-115).

dos sindicatos de representarem e agregarem interesses coletivos (Arbix, 1996).

A crise no padrão de desenvolvimento fordista gerou aquilo que Mattoso (1995) denominou de a “desordem do trabalho”, referindo-se a um conjunto de “inseguranças do trabalho” inauguradas com a Terceira Revolução Industrial.<sup>34</sup> Segundo o mesmo autor, as transformações que vêm ocorrendo nos patamares de emprego, nas estruturas do emprego, na contratação do trabalho, bem como na institucionalização do conflito e do consenso no interior das empresas trazem consigo um potencial de impacto sobre os sindicatos que ainda não chegou ao seu limite.

As elevadas taxas de desemprego existentes nos países industrializados<sup>35</sup> têm importado sobremaneira para o desempenho da atividade sindical, tendo em vista a “erosão” que promove em sua base social. Conforme referiu Mattoso (1995), uma das manifestações contemporâneas mais importantes em relação ao mercado de trabalho é o fato de que parcela significativa dos trabalhadores não está incluída nele.

Em alusão aos efeitos do desemprego, Horkheimer afirma que

“...quanto mais o emprego dum indivíduo torna-se uma rara exceção, tanto mais nitidamente a vida e a consciência do trabalhador empregado se diferenciará com respeito às dos desempregados. A solidariedade de interesses dos proletários sofre rachas sempre mais profundas...” (Horkheimer *apud* Alioti 1998, p.73).

Segundo Mattoso (1995, p.79), nem mesmo a expansão econômica que caracterizou o período posterior a 1983 nos países desenvolvidos

---

<sup>34</sup> O referido autor compartilha da idéia de que a saída da crise fordista, ao mesmo tempo em que destrói estruturas de regulação, também enseja o processo de edificação de um novo padrão de desenvolvimento, cujo conteúdo ainda está indefinido, mas que possui fortes traços de exclusão social.

<sup>35</sup> Segundo Pochmann (1999, p.39) “...nos países que fazem parte da OCDE, há indicações de que o número de desempregados esteja próximo dos 34 milhões de pessoas.” A taxa média de desemprego no período 1980-99, na União Européia, foi de 9,7% e, nos EUA, de 6,6% (Mattoso, 1999, p.32). Nos países nórdicos, podemos afirmar, em linhas gerais, que as baixas taxas de desemprego se devem, além de à produtividade das empresas, à manutenção das políticas econômicas regulatórias. Além disso, apesar de alguns revezes, não houve um rompimento com os compromissos gerais do Welfare State, permanecendo o papel destacado do Estado e os arranjos realizados entre este, sindicatos e empresários.

possibilitou uma retomada dos empregos perdidos durante os anos 70<sup>36</sup>. Isto porque a expansão da economia se fez acompanhar de um conjunto de mudanças características da reestruturação produtiva, como a utilização de novos insumos, a automação flexível, a informatização, a flexibilização e a terceirização, todas elas poupadoras de força de trabalho. No plano político, verificou-se uma tentativa mais ou menos bem-sucedida, dependendo do país, de rompimento com os compromissos keynesianos. O crescimento econômico, embora seja uma variável fundamental e necessária, isoladamente não tem sido suficiente para dinamizar positivamente as taxas de emprego.<sup>37</sup>

Para Alioti (1998, pp. 63-68), as razões do desemprego nas economias capitalistas estariam relacionadas a fatores como a redução mundial das capacidades produtivas nos setores em declínio, o processo de realocação da indústria e dos serviços, os processos de racionalização e concentração das atividades econômicas numa escala transnacional, bem como com a difusão da microeletrônica, dos novos materiais, da informática e das tecnologias de comunicação.

As razões do desemprego, em verdade, são múltiplas, e, dependendo do enfoque analítico, do escopo e do ambiente empírico analisado, uma ou outra variável explicativa ganha relevo. Por essas razões, o desemprego é considerado por Pochmann como um “tema-síntese”,<sup>38</sup> porque, para buscar explicá-lo, ocorrem infindáveis variáveis. Para os objetivos deste tópico parece-nos pertinente – ainda que genérica – a definição de Mattoso (1995, p.78), para quem “...a sobreoferta de trabalhadores poderia ser debitada às intensas alterações na estrutura de emprego resultantes, seja das políticas econômicas adotadas, seja dos processos de reestruturação da Terceira Revolução Industrial em curso”.

---

<sup>36</sup> O período mais longo de expansão econômica depois da Segunda Guerra Mundial, segundo a OCDE (1991, p.62 *apud* Mattoso 1995, p.79).

<sup>37</sup> Uma profícua consideração sobre os diversos “elementos-chave” que concorrem para a determinação do emprego encontra-se em Pochmann (1999, pp 107-134).

<sup>38</sup> Expressão utilizada por Pochmann em palestra realizada no Senado da República, em Brasília, em 2000.

No caso brasileiro, em meados das décadas de 80 e 90, as empresas, ao serem expostas à competição (via abertura de mercados), operaram profundos ajustes de custo e de produtividade, tendo a força de trabalho como um de seus pilares mais importantes. Segundo Castro e Comin (1998, p.47) esse ajuste “...ocorre em meio a uma profunda recessão econômica [...] as empresas viram-se obrigadas a buscar incrementos de produtividade em um cenário nada propício para novos investimento em capital fixo ou mesmo ampliação da capacidade produtiva.” O resultado desse ajuste foi o desaparecimento de um milhão de postos de trabalho industrial nos anos 90 (Castro *apud* Salm et alii, 1996).

As dificuldades sindicais em relação à erosão de suas bases, entretanto, são também resultado das mudanças que ocorrem nas **estruturas do emprego**. A partir dos anos 80, vem se verificando uma acentuada mudança na dinâmica do emprego setorial. Dependendo do contexto, esse processo pode provocar uma migração de trabalhadores industriais com relações formais de trabalho, situados em pólos econômicos importantes, para setores com pouca, nenhuma ou difícil organização sindical.

Tabela 1 Participação percentual dos três setores da economia na composição do emprego total em alguns países industrializados — 1980, 1989 e 1995

PAÍSES	AGRICULTURA			INDÚSTRIA			SERVIÇOS		
	1980	1989	1995	1980	1989	1995	1980	1989	1995
Inglaterra	2,6	2,1	2,1	37,7	29,4	26,2	59,7	68,4	71,6
França	8,7	6,4	5,1	35,9	30,1	27,7	55,4	63,5	67,2
EUA	3,6	2,9	2,7	30,5	26,7	24,1	65,9	70,5	73,2
Alemanha	5,3	3,7	3,0	43,7	39,8	37,0	51,0	56,5	60,0

FONTE: OCDE (1991), Mattoso (1995), Pochmann (1999).

A dinâmica do emprego setorial referida na Tabela 1 mostra a diminuição da participação do emprego nos setores agrícola e industrial e a continuidade da tendência de crescimento no setor serviços. O processo de reestruturação produtiva agravou essa tendência de diminuição do emprego no setor industrial. No Brasil, conforme mostrou Pochmann (1999, pp, 98-

100), a participação relativa dos Setores Primário e Secundário no conjunto das ocupações diminuiu, enquanto a do Setor Terciário aumentou.

“O setor secundário da economia teve invertido o movimento de ampliação de sua participação relativa no total das ocupações nos anos 1981/83 e pós 90, repercutindo, de certa forma, as fortes oscilações no comportamento da economia e o recente movimento de reorganização industrial.” (Pochmann, 1999, p.99).

Convém, no entanto, citarmos a observação feita por Beckouche (1998, p.14) de que muitos desses novos serviços estão diretamente associados à produção industrial.<sup>39</sup> De qualquer sorte, é previsível o potencial impacto dessas mudanças, considerando que, até os anos 70, a ação sindical em todos os países industrializados era claramente calcada na centralidade social dos operários industriais.

O universo de formas de “enxugamento” da força de trabalho levado a termo pelas empresas é heterogêneo, podendo ocorrer a partir de estratégias calcadas em programas de demissões voluntárias, demissões orientadas, transferências, terceirização, etc. O fato em comum entre as diferentes estratégias parece ser o da seletividade, “preservando” os mais qualificados: “Menos trabalhadores, porém mais instruídos...”, conforme afirmam Castro e Comin (1998, p.50).<sup>40</sup> Diminuíram, também, as taxas de crescimento do emprego no setor público, sobretudo a partir dos anos 80, significando, segundo Mattoso, “...uma clara ruptura com a tendência observada desde o pós-guerra [...] e a extraordinária gravitação do discurso neoliberal que propugnava a redução do Estado nos diferentes países” (Mattoso, 1995, p.82). O tempo que os trabalhadores têm permanecido na condição de desempregados vem aumentando, o que configura uma nova situação: a de “desemprego de longa duração”.

---

<sup>39</sup> O referido autor, a partir dessa consideração, procura problematizar o alcance analítico dos termos “sociedade pós-industrial”, “sociedade hiperindustrial” e “economias de redes”.

<sup>40</sup> Um estudo sobre as alterações no perfil do desempregado brasileiro ao longo do anos 80 e 90 encontra-se em Pochmann (1999).

Tendo em vista esse processo de fragmentação e redução (relativa ou absoluta) de empregos estáveis nas empresas, a capacidade de representação e agregação de interesses por parte dos sindicatos fica sensivelmente afetada. Beynon (1997) chama atenção para o fato de que o acirramento da competição pelo emprego gera um ambiente propício para a ascensão do individualismo e um enfraquecimento da ética coletiva.

Além das alterações nas estruturas de emprego, observam-se, ainda, modificações substantivas nos processos de regulação entre capital e trabalho, podendo ser citadas como exemplo as **novas formas de contratação**. Conforme destacou Garcia (1998, p.85), as sociedades capitalistas, independentemente de seu grau de desenvolvimento industrial, encontram-se compelidas a regular as relações de trabalho, tendo em vista a natureza conflitiva da relação entre capital e trabalho. A eliminação repressiva do conflito é “impraticável de forma duradoura”, e a eliminação das causas do conflito é “contraditória” com o próprio capitalismo. Tais extremos (eliminação coercitiva dos conflitos e eliminação de suas causas) balizam, ao longo da história do capitalismo, as diferentes formas de institucionalização assumidas pelas relações de trabalho. O conjunto de regras e normas institucionalizadas que definem as relações de trabalho assumiram diferentes formas no transcorrer do tempo, indo desde a negociação individual, característica das primeiras fases da industrialização, até a negociação coletiva, típica do período fordista. Para além dessas formas típicas, sua manifestação concreta ocorre matizada pelas experiências singulares propiciadas por parte de cada formação social, como nas relações de trabalho características do corporativismo de Estado, no caso brasileiro.

Nos países capitalistas avançados<sup>41</sup>, a negociação coletiva possibilitou a contratação de trabalho por tempo indeterminado, o estabelecimento dos salários diretos e indiretos, a instituição de regras para demissões, dentre outras normatizações. Ensejou, ainda, a centralização

---

<sup>41</sup> Uma comparação entre diferentes modalidades de organização da relação salarial de países avançados no pós-guerra encontra-se em Mattoso (1995, p.40).

das negociações com entidades sindicais e empresariais estruturadas nacionalmente, combinando, também, negociações em níveis regional e setorial.

A contratação coletiva favoreceu, conforme afirma Mattoso “uma maior solidariedade social, emprego e trabalho relativamente padronizados...” Além disso, seus benefícios não se restringiram aos trabalhadores, pois possibilitou que as empresas pudessem ordenar — a médio e a longo prazo —, mais eficazmente a sua relação com o mercado. O contrato coletivo de trabalho facilitou o “...cálculo e a planificação capitalista, na medida em que o horizonte produtivo ficou menos incerto, orientado pelos resultados das negociações” ( Mattoso, 1995, pp.37-39).

A funcionalidade da contratação coletiva para o padrão de desenvolvimento fordista é ressaltada também por Coriat (1992, p.212): “...não só o Collective Bargaining em sua forma ‘clássica’ está plenamente de acordo com o regime de crescimento fordiano, senão que podemos afirmar sem risco de erro que é um de seus fundamentos essenciais...”.

A partir dos anos 80, esse arcabouço institucional de regulação social e econômica com forte presença sindical propiciado pela contratação coletiva vem sendo duramente afetado por ações governamentais de cunho liberal e por práticas empresariais. Novas práticas de regulação encaminham-se na direção do rompimento com essa relação histórica entre a contratação coletiva do trabalho e o padrão fordista de desenvolvimento. Estaria em curso uma tendência em que a negociação e a regulação do trabalho assumiriam “...formas mais individualistas e promocionais, em contraposição às anteriores tendências coletivas e de proteção” (Mattoso1995, p.100).

Segundo Rosenberg (1993, p.3), “...o mercado de trabalho tornou-se ainda mais descentralizado e desregulado, resultando em crescente desigualdade em uma variedade de dimensões”.

De modo geral, as relações de trabalho vêm tornando-se cada vez mais descentralizadas e com maior autonomia por parte dos empresários na determinação da contrapartida aos trabalhadores e das formas de admissão

e de demissão dos mesmos. Isto significa rompimento com os compromissos abrangentes, nacionais, na definição de salários e de condições de trabalho obtidos através das negociações coletivas centralizadas.

Orientados pela idéia-força da concorrência do mercado auto-regulável (neoliberalismo), empresas e governos caminham na busca da descentralização das negociações, favorecendo o surgimento de contratos de trabalho temporário ou parcial, bem como de relações de trabalho sem contrato, configurando o que Coriat caracterizou como um “forte assenso do trabalho à margem dos convênios e normas” (Coriat, 1992, p.239). Tais práticas alteram o perfil da composição dos trabalhadores através de novas manifestações do emprego, configurando o que Beynon denomina de “ascensão do trabalhador hifenizado”: “...trabalhadores de tempo parcial (*part-time workers*), temporários (*temporary-workers*), de emprego casual (*casual-workers*) ou mesmo os por conta própria (*self-employed-worker*)” (Beynon 1997, p.18).

Surgem, também, outras formas de remuneração, baseadas no “envolvimento” individual do trabalhador com a empresa em prêmios por qualidade e produtividade.

As novas formas de contratação da força de trabalho afetam duramente a capacidade dos sindicatos em agregar interesses, colocando-os na defensiva política.<sup>42</sup>

Castro e Comin (1998, p.48), considerando o caso brasileiro, chamam atenção para o fato de que, nos anos 90, com a estabilização monetária, o Estado, que até então se valia da utilização de parâmetros fixos e universais, sai de cena na definição das políticas. O principal mote da ação sindical na década anterior (1980), “a corrida entre salários e inflação, perde sua centralidade” na dinâmica das negociações salariais. Na maioria das categorias, o salário passa a depender da conjuntura de cada setor e de cada empresa. Surgem, nesse contexto, novas formas de remuneração



vinculadas ao desempenho da empresa, do indivíduo ou de pequenos grupos.

Trazemos à consideração, ao final deste tópico, outra dimensão das mudanças contemporâneas nas relações entre capital e trabalho. Tal dimensão importa sobremaneira para a problematização da influência sindical sobre o processo de trabalho. Trata-se das **novas institucionalidades** no plano microrregulatório das relações de trabalho.

Castro e Comin (1998, p.45) — com a devida cautela de quem é contemporâneo dos processos sociais — observam que podemos estar diante do surgimento de um novo regime fabril microcentrado, regime este que traz consigo novas formas institucionais de canalização dos interesses, produção de consenso e, também, de regulação dos conflitos (Castro, 1997; Castro e Comin, 1997). Arriscam, ainda, que os sindicatos brasileiros correm o risco de ficarem cada vez mais marginalizados por essas novas formas institucionais.

Na mesma linha de pensamento, argumenta Dombois (1998, p.194), salientando que

“...aumentou a importância do nível empresarial para a regulação das relações laborais. Com essa ‘empresarização’ das relações de trabalho não só mudou o papel dos atores nas empresas [...] como também [...] modificou-se o marco de referência das políticas, uma vez que a empresa passa a ser ‘a base das regulamentações’...”.

No interior das empresas, os processos de reestruturação produtiva, além de modificarem sua base técnica, transformam qualitativamente a organização do trabalho: o trabalho em grupo, a flexibilidade das tarefas e dos postos, a redução dos níveis hierárquicos, a normatização de procedimentos, as fusões de funções, os programas de qualidade, a mobilização das competências de forma cooperativa, os CCQs, o Just-in-

---

<sup>42</sup> Coriat (1992, p.217) afirma estar em curso uma nova lógica de contratação em que, “...em troca de concessões salariais e de uma flexibilidade das normas laborais, os sindicatos buscam obter contrapartidas e convênios novos sobre a formação, a defesa do emprego e a indenização dos desempregados”.

Time, o Kanban e as manufaturas celulares fazem parte desse extenso “cardápio” de inovações organizacionais.

Com o objetivo de contra-arrestar as dificuldades impostas pelo acirramento da competição, as empresas têm lançado mão de diferentes expedientes visando obter um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com o processo produtivo. O autocontrole, a auto-inspeção, por exemplo, são atribuições que a Gestão da Qualidade Total procura “passar” aos trabalhadores. Essa reconfiguração nas formas de gestão é vista pelas empresas como uma alternativa ao fordismo/taylorismo, agora encarados como contraproducentes, posto que implicam uma separação drástica entre execução e planejamento.

No Capítulo 2 (2.3), mostraremos que o comportamento das negociações e dos acordos entre capital e trabalho no Brasil, na década de 90, demonstra uma crescente fragmentação e direcionamento à empresa. Ampliam-se as negociações por empresa em detrimento de acordos mais amplos. As greves, conforme veremos, crescem em número de ocorrências, mas diminui o número de participantes, indicando um aumento de greves por empresa em prejuízo de formas de enfrentamento que arregimentam categorias inteiras.

Acreditamos que as empresas, fruto das transformações aludidas ao longo deste capítulo, estão adquirindo importância crescente na regulação das relações de trabalho, criando novos espaços de canalização dos interesses, de produção do consenso e de regulação dos conflitos. Está em curso a constituição de um modo de regulação das relações entre capital e trabalho cada vez mais “microcentrado” (Castro e Comin, 1998; Dombois, 1998; Arbix, 1996 ).

A reestruturação produtiva no interior das empresas faz-se acompanhar de novas institucionalidades, ainda que estas “...sejam embrionárias e seu futuro incerto” (Castro e Comin 1998, p.51). Através delas, estaria processando-se parte significativa dos conflitos e dos consensos, e, por isso, cresce em importância a ação sindical nos assuntos relativos à empresa e à produção, em particular.

As comissões de negociação formadas para a definição de quotas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR); as CIPAS, os Círculos de Controle de Qualidade, os Comitês de Qualidade; os Conselhos de Acionistas; o Banco de Horas, os Grupos Semi-Autônomos; as manufaturas celulares; os diferentes programas de qualificação, o treinamento, o aperfeiçoamento e a complementação educacional são alguns dos espaços onde se expressa essa nova institucionalidade. São novos canais de representação de interesses que, na maior parte das vezes, passam ao largo dos sindicatos, sobretudo dos que possuem frágeis vínculos sociais com os trabalhadores no interior das empresas e, portanto, são incapazes de ofertar alguma forma de contrapoder para impor processos de negociação.

No caso brasileiro, de uma forma geral, é visível que a instituição desses procedimentos não é precedida de negociação com os trabalhadores ou com seus sindicatos, pelo menos na imensa maioria das empresas. Ao contrário, as mudanças ocorrem, via de regra, substantivadas, enquanto uma prerrogativa exclusivamente patronal (*management right*).

Conforme veremos, são poucas as experiências sindicais que buscam contra-arrestar, via negociação, a unilateralidade desse processo de transformação do trabalho. A análise dessas iniciativas — a partir da experiência da CUT —, suas características, obstáculos, limites e predicados, constitui-se no núcleo deste estudo.

#### **1.4 A influência dos sindicatos no processo de trabalho**

Os conflitos envolvendo capital e trabalho são tão antigos quanto o capitalismo. Mas, conforme assinalou Marx (1980, p.489), “...só a partir da introdução da máquina, passa o trabalhador a combater o próprio instrumental de trabalho, a configuração material do capital”.

Na Europa do século XVII, com o uso ainda embrionário da maquinaria e de novas formas de organização do trabalho, bem como em períodos posteriores, encontramos inúmeras manifestações de revolta dos trabalhadores em relação aos sistemas produtivos.

“Durante o século XVII, quase toda a Europa presenciou revoltas contra a máquina de tecer fitas e galões, o chamado moinho de fitas [...] no começo do século XVIII as máquinas de serrar movidas à água tiveram dificuldades para vencer a resistência popular. Quando, em 1758, Everet construiu a primeira máquina de tosquiar lã, movida à água, foi ela lançada ao fogo por cem mil pessoas que ficaram sem emprego. Cinqüenta mil trabalhadores que até então viviam de cardar lã dirigiram uma petição ao Parlamento contra as máquinas de cardar e de cardar de Arkwright. [...] A enorme destruição de máquinas nos distritos manufatureiros ingleses durante os primeiros 15 anos do século XIX, provocada principalmente pelo emprego do tear a vapor, conhecida pelo nome de Luddista, proporcionou [...] as mais reacionárias medidas de violência.” (Marx, 1980, pp.489,490).

O movimento *Luddista*, cujos significados foram amplamente discutidos por E. P. Thompson (1987), é o registro mais emblemático dos conflitos envolvendo a produção. Surgiu no início do século XIX, no norte da Inglaterra, e seus membros promoviam incursões para destruir máquinas (sobretudo têxteis) em resposta à perda dos postos de trabalho e às péssimas condições de trabalho e salários. Seus eventuais líderes eram denominados de Nedd Ludd.

Reações de revolta relativamente aos processos produtivos tiveram ocorrência em todas as sociedades industriais, inclusive nas de industrialização tardia, como, por exemplo, o Brasil<sup>43</sup>.

O próprio surgimento dos sindicatos e de parte expressiva das suas formas de luta “...associa-se historicamente aos conflitos em torno da organização e gestão do processo produtivo” ( Bresciani, 1994, p.92). O exame histórico da relação entre os trabalhadores e o universo produtivo, entretanto, permite afirmarmos que as ações operárias nem sempre

---

<sup>43</sup> No Capítulo 2, abordaremos a trajetória dessas lutas no Brasil, cujos registros remontam ao início da industrialização no País.

estiveram mediadas ou conduzidas por sindicatos.<sup>44</sup> Expressões individuais ou coletivas de insatisfação e revolta com a organização do trabalho ocorrem até hoje de forma “silenciosa”, por vezes, sem a colaboração ou mesmo o conhecimento dos sindicatos.

A busca pela ampliação da democracia nas relações de trabalho — direta ou indiretamente referida à problemática do processo de trabalho — é depositária de uma longa trajetória de lutas, utopias e experiências sociais. Nomes como os de Charles Fourier, Robert Owen, Proudon, Bakunin, Marx, dentre outros, são costumeiramente lembrados em razão das críticas às formas assumidas pelo trabalho na grande indústria capitalista. Cada um deles, de maneira distinta, foi precursor de idéias e experiências envolvendo trabalho coletivo, cooperativas, rotatividade das tarefas e outras, como forma de lutar contra a alienação, a exploração e a dominação no trabalho (Motta, 1987). Torna-se inevitável referirmos a obra de Antônio Gramsci, uma das mais importantes contribuições contemporâneas para o debate da democracia industrial. Autor de uma ampla crítica dirigida ao processo de trabalho capitalista, notadamente às organizações do trabalho taylorista e fordista, para Gramsci, o conceito de democracia deveria estender-se ao interior da empresa, através do controle dos trabalhadores sobre o processo produtivo.

Ao longo do século XX, inúmeras experiências históricas procuraram substantivar a democracia industrial e, de diferentes modos, projetar espaços democráticos nos ambientes de trabalho. Dentre as ocorridas imediatamente depois da Segunda Guerra Mundial<sup>45</sup>, destacamos: os programas de reformas sociais e de democracia industrial na Suécia, a Co-gestão na República Federal na Alemanha, a autogestão na Iugoslávia, bem como programas levados a termo pela OIT e até mesmo pela Igreja Católica.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Os luddistas, por exemplo, não estavam organizados em sindicatos, pois estes, à época, eram ilegais e fortemente combatidos.

<sup>45</sup> Segundo Széll (1996, p.183), o desfecho da Segunda Guerra Mundial, em particular, “...facilitou uma abertura democrática no que vinham sendo até então estruturas decisórias predominantemente autoritárias, quase militares na economia”.

<sup>46</sup> Alusões a essas experiências encontram-se em Marín (1995); Széll (1996) e Faria (1987).

A segunda metade do século XX foi, de forma geral, portadora de uma ampliação dos valores democráticos na sociedade, de um aumento dos níveis de escolaridade dos trabalhadores, bem como das mais diversas conquistas obtidas no âmbito da contratualidade das relações de trabalho. De forma contrastante, o espaço da produção e as decisões ali tomadas — sobretudo com respeito aos processos de inovação — seguiram efetivando-se de modo predominantemente unilateral. O poder de mando do empregador relativamente a esses assuntos pouco foi contra-arrestado através de negociação.<sup>47</sup>

Conforme vimos na seção 1.2, o processo de trabalho é a expressão política de como os homens e as mulheres se organizam para produzir. Em resposta à competição capitalista, ele é, permanentemente, inovado e ajustado, constituindo-se em um campo de conflito e de consentimento que produz e reproduz relações sociais, subjetividades, culturas, formas de dominação e de resistência.

Tendo em vista o alcance e o significado sócio-político, econômico e cultural do processo de trabalho, bem como a particular importância do trabalho na configuração das inovações,<sup>48</sup> justificam-se plenamente as ações sindicais que buscam influir negociadamente nos assuntos da produção. Diga-se de passagem que a relevância da presença sindical nesse âmbito não decorre das transformações recentes no mundo do trabalho, mas fez-se presente em toda a trajetória da indústria. Entretanto, a importância de focalizar o processo de trabalho como um objeto de negociação tem sido amplamente negligenciada pelos sujeitos das relações de trabalho. Conforme destacou Bresciani (2001, p.4), “A rigor a definição dos sistemas de produção e dos seus mecanismos de transformação seguem essencialmente como ‘não-questões’ na agenda das relações de trabalho...”

---

<sup>47</sup> Nesse particular, cabe destacarmos o papel histórico desempenhado pelo “compromisso fordista”, que, se, por um lado, ensejou acesso aos ganhos de produtividade por parte dos trabalhadores, por outro, manteve os sindicatos distantes dos assuntos relativos à produção.

<sup>48</sup> Uma recente análise sobre os “papéis” do trabalho na conformação dos processos de inovação a partir de um estudo de caso na indústria de caminhões encontra-se em Bresciani (2001).

Os assuntos que envolvem a produção permanecem sendo majoritariamente entendidos — independentemente da posição ocupada nas classes sociais — como uma prerrogativa essencialmente privada, afeta à gerencia e à empresa. O fato de os sindicatos, como representantes dos interesses coletivos dos trabalhadores, terem ainda restritos direitos, interesse e/ou capacitação relativamente a esse tema não pode, entretanto, ser inscrito numa ordem natural. Ao contrário, esse “afastamento” do tema é um processo edificado histórica, política e socialmente, configurando uma reificação dos significados do trabalho.

A tarefa de ampliar a democracia nesses espaços, evidentemente, vai muito além da atuação sindical na empresa, envolvendo outras esferas de atuação (legais, institucionais, meso e macrorregulatórias) mutuamente referidas, bem como outras forças sociais. Conforme argumentou Leite (1994, p.334), “...as possibilidades de resolver os problemas da reestruturação de uma forma socialmente satisfatória são muito mais amplas e poderosas quando as negociações se levam a cabo tanto em nível de empresa como em nível supra-empresarial...” Mas é verdade, também, que pouco ou nada poderá ser feito para avançar nesse sentido se os sindicatos não tiverem uma postura pró-ativa a esse respeito.

Na primeira seção deste capítulo, enfatizamos que não há teleologismo na atividade sindical. Não há imposição determinante e irreversível de que os sindicatos tenham que pautar sua atuação exclusivamente na busca de melhorias salariais e de condições de trabalho. Não há oposição formal entre as negociações de caráter salarial e as que têm como objeto o processo de trabalho. Cotidianamente, de forma oculta ou aberta, com ou sem o consentimento da empresa, os trabalhadores influem sobre a dinâmica do processo de trabalho, no entanto, esta, raramente, tem sido objeto de negociação.

Afirmamos, no início deste estudo que, em razão das transformações no mundo do trabalho ocorridas a partir dos anos 70, se verifica um maior interesse de parte das organizações sindicais em exercer algum controle sobre os processos de inovação. Face a essa mudança na agenda de

muitos sindicatos, Bamber (1993, p.254-258) propõe um recurso analítico — tipo-ideal weberiano — para “estudar” as políticas sindicais frente às inovações tecnológicas e organizacionais. Sugere dois tipos de “objetivos” que podem ser perseguidos pelas entidades sindicais: “objetivos de procedimentos” e “objetivos de conteúdo”. Os **“objetivos de procedimentos”** seriam: a “consulta” (os sindicatos deveriam conhecer as intenções de mudança da empresa antes que elas ocorressem, para poder “...influir verdadeiramente na escolha das tecnologias”); a “experiência sindical” (os sindicatos deveriam possuir consultores externos e/ou delegados de tecnologia internos, além de promover educação extensiva aos representantes sindicais sobre questões técnicas e sociais associadas à mudança tecnológica); a “proteção da informação” (evitar que ela fosse utilizada para “...invadir a privacidade dos trabalhadores”); e, por fim, as “revisões conjuntas” (os sindicatos deveriam “...participar nas revisões periódicas de qualquer mudança tecnológica, para assegurar-se que as medidas acordadas estão sendo seguidas” ).

Quanto aos **“objetivos de conteúdo”**, sugere que as políticas sindicais frente às inovações deveriam incidir sobre: “a manutenção dos postos de trabalho”, a “reciclagem e a requalificação”, a “redução das horas de trabalho”, o “aumento salarial”, o “desenho do trabalho” (ritmo e qualidade do trabalho.); a “higiene e segurança”, a “igualdade de oportunidades” (evitar a polarização entre uma minoria altamente qualificada e bem-remunerada e uma maioria desqualificada e mal paga”).

Bamber (1993, p.254) chama atenção para o fato de que esse tipo-ideal “...representa uma ampla generalização nem sempre aplicável” e que os diversos elementos referidos “...estão mais ou menos presentes e ocasionalmente ausentes nos casos particulares”. Acrescenta, ainda, que a rapidez e a amplitude das mudanças atuais representam um grande desafio para os sindicatos, especialmente em um contexto de elevado desemprego e divisão internacional do trabalho.

Bresciani (1994, p.155-158), por sua vez, refletindo sobre as possibilidades de influência sindical em torno da inovação tecnológica e



organizacional, desenvolveu interessantes recursos analíticos, revelando que a influência sindical pode manifestar-se em diferentes níveis e dimensões, indo da “resistência à contratação”. O autor parte da idéia de que a ação sindical relativamente aos processos de inovação pode implicar tanto “resistência” quanto “influência” por parte dos sindicatos. Chama atenção, no entanto, para o fato de que mesmo a resistência “...tem como objetivo a influência...”, contudo trata-se de uma influência distinta, posto que não contempla “...mecanismos alternativos [...] manifestando exclusivamente o descontentamento dos trabalhadores.” A resistência, conforme Bresciani, pode apresentar-se de forma não declarada (ações de descontentamento com aspectos da produção que não são claramente manifestadas à empresa, através de sabotagem, operação tartaruga, etc.) ou explícitas (envolvendo uma manifestação formal de descontentamento).

A partir de uma tipologia, o autor sugere três dimensões da influência sindical sobre os processos de inovação. Uma refere-se ao “âmbito” onde ela pode ocorrer: institucional, legal, tácita e contratada.<sup>49</sup> Outra está associada aos “resultados” obtidos pela ação sindical: “influência frustrada” — por ocasião de insucesso na obtenção das reivindicações —, “influência efetiva” — quando há sucesso na ação sindical —, “influência aparente” — trata-se de uma influência ilusória, o que foi acordado ou combinado não é cumprido ou mesmo acompanhado. E há uma terceira dimensão que diz respeito ao momento em que ela ocorre: “antecipada ou *a priori*” — quando a ação sindical influencia na definição dos projetos de inovação, modificando-os e/ou propondo alternativas — ou “corretiva ou *a posteriori*” — influência que se manifesta sobre inovações já implementadas.

As entidades sindicais revelam, também, uma diversidade de maneiras de pensar e agir frente à perspectiva de um envolvimento nos assunto de produção. Nesse sentido, propomos uma tipificação relativamente às posturas sindicais frente aos processos de inovação.

---

<sup>49</sup> Voltaremos a referir essa dimensão da influência sindical, mais detidamente, no Capítulo 4.

Nem todas entidades sindicais julgam ser politicamente conveniente o envolvimento sindical nos assuntos da produção. Algumas delas, que denominamos de “refratárias”, se opõem aberta e formalmente a iniciativas dessa natureza. Trata-se de um sindicalismo que, em nome do antagonismo de interesses, recusa vincular-se às decisões de gestão da empresa. Por diferentes razões, considera esses temas uma prerrogativa exclusivamente patronal, argumento que, diga-se de passagem, obtém a plena concordância dos patrões. Para outras entidades, nominadas aqui de “silenciosas”, o envolvimento nos assuntos da produção nem mesmo é objeto de problematização. Frente à reestururação nas empresas de sua base, nada promovem em termos de formulação, atividades organizativas, formativas ou qualquer outra forma de ação coletiva com respeito ao tema. A inovação tecnológica e a organização do trabalho estão fora de sua agenda política, não havendo nenhuma manifestação explícita contrária ou favorável a essa perspectiva de atuação. Por fim, existem as entidades sindicais que denominamos de “afirmativas”, por julgarem pertinente o envolvimento sindical nos assuntos da produção. Ocorre que, entre estas, nem todas problematizam com rigor a dimensão política do processo de trabalho, nem todas desenvolvem capacitação e recursos políticos que viabilizem estratégias de influência sindical ou promovam mudanças internas na entidade dotando-as de meios técnicos e organizacionais adequados à perspectiva da influência. Poderá, portanto, haver um predomínio da passividade ou da ação para superar os obstáculos que se interpõem à perspectiva de influência. Nesse sentido, operamos uma subdivisão no interior das entidades denominadas afirmativas: as “sensibilizadas” e as “pró-ativas”. No Capítulo 4, voltaremos a referir essas posturas de forma detalhada, por ocasião da análise das práticas da CUT.

### 1.4.1 Obstáculos à influência sindical nos assuntos da produção

Na primeira seção deste capítulo, procuramos argumentar que as práticas sindicais operam em meio a constrangimentos. Para fins analíticos, nominamos esses obstáculos de endógenos e exógenos, considerando que estes podem estar mais ou menos próximos à governabilidade dos sindicatos. Nesta seção, referimos de forma tópica alguns desses obstáculos, particularmente aqueles que constroem a ação sindical sobre o processo de trabalho e a ampliação da democracia nos assuntos atinentes à produção.

#### a) Obstáculos exógenos:

- os assuntos relativos à produção permanecem sendo majoritariamente considerados — independentemente da posição ocupada nas classes sociais — como prerrogativa essencialmente privada, afeta à gerência e à empresa. É amplamente aceito na sociedade, inclusive entre os trabalhadores, que a forma de dispor dos meios privados de produção para atingir um determinado objetivo é atribuição exclusiva das gerências. Desse modo, o limitado interesse dos sindicatos com respeito a esse tema também é tributário de um processo de reificação dos significados do trabalho;
- o obstáculo anteriormente referido — inscrito na cultura — se manifesta igualmente no plano legal. A gestão do trabalho e da produção é, via de regra, assegurada legalmente como uma prerrogativa eminentemente patronal — o poder unilateral de mando do empregador. Na legislação brasileira, notadamente na CLT — conforme veremos detidamente no Capítulo 2 — a definição dos “entes” jurídicos empregador e empregado confere explicitamente, ao primeiro, o poder de “dirigir”, e, ao segundo, a situação de estar “sob a dependência” do primeiro;

- o sistema institucionalizado de relações de trabalho, dependendo de seu arcabouço jurídico, pode restringir ou coibir a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, fator-chave, embora não exclusivo, no caminho da influência sindical sobre os assuntos da produção. A estrutura de negociação entre capital e trabalho, quanto mais pulverizada, apresenta maiores dificuldades de colocar em prática estratégias sindicais articuladas e coordenadas. A ausência de estruturas meso ou macrorregulatórias do conflito entre capital e trabalho limita à esfera da empresa a possibilidade da intervenção sindical nos assuntos relativos à inovação tecnológica;
- as particularidades históricas das formações sociais podem reforçar e atuar na reprodução social do poder de mando unilateral nos assuntos da produção. O escravismo no Brasil, por exemplo, cuja presença se fez sentir em cerca de dois terços de nossa história, contribuiu sobremaneira para a difusão de uma cultura de desvalorização do trabalho e para uma tradição autoritária no tratamento das relações de trabalho. No âmbito da empresa, esta se expressa através de uma postura gerencial refratária à negociação dos processos de inovação;
- as formações sociais onde há expressiva concentração de renda, rebaixamento salarial e instabilidade no emprego induzem os sindicatos a concentrarem esforços na defesa dos salários, no direito ao trabalho e nos demais direitos sociais elementares. Embora não exista incompatibilidade entre ações sindicais no âmbito econômico e as referidas ao processo de trabalho, é razoável ponderar que a deficiência nos indicadores sócio-econômicos oferece maiores obstáculos à atuação sindical;
- a formação escolar e profissional deficiente é outro obstáculo. Quanto piores os indicadores sociais nesse âmbito, mais dificuldades são postas ao envolvimento dos trabalhadores na

formulação de alternativas aos modelos de organização do trabalho e de inovação tecnológica;

- em alguns segmentos econômicos, os grandes investimentos e mudanças tecnológicas são realizados tendo por base estratégias corporativas. A negociação coletiva desenvolve-se num nível, e as decisões sobre as inovações em outro. Produz-se uma assimetria entre o nível mais importante das decisões nas empresas e o nível no qual negociam os sindicatos;
- a natureza e a aplicação dos “pacotes” de inovações tecnológicas e organizacionais também são obstáculos, posto que, via de regra, prevêm uma participação instrumental dos trabalhadores, sem que sejam considerados processos de negociação envolvendo as entidades representativas deles;
- experiências históricas, como o já referido “compromisso fordista”, que “trocou” o acesso à renda e à proteção social aos trabalhadores pelo silêncio sindical em torno do tema, também se constituem em um amplo obstáculo;
- a experiência soviética, que poderia estabelecer contrapontos alternativos aos modos de organização do trabalho no capitalismo, não o fez.<sup>50</sup> Ao contrário, a ausência da democracia que caracterizou aquela experiência contribuiu negativamente para o desenvolvimento da crítica às formas assumidas pelo trabalho no capitalismo: criticar a organização do trabalho nas economias industriais capitalistas seria o mesmo, dada a relativa semelhança, que criticar a experiência soviética.

A efetiva influência sindical nos assuntos da produção não depende exclusivamente da disposição dos sindicatos em fazê-lo, face à existência de

---

<sup>50</sup> Paradoxalmente, a importância do processo de trabalho para o entendimento das relações de poder e dominação nas relações de trabalho está sobejamente demonstrada na narrativa de Marx. Vale lembrarmos, igualmente, as propostas da “oposição de esquerda”, liderada por Alexandra Kolontai (1976), apresentadas em 1921, no XX Congresso do Partido Bolchevique, visando conferir maior autonomia aos trabalhadores nos assuntos relativos à produção. As propostas foram rechaçadas por Trotski e, posteriormente, por Stalin.

inúmeros constrangimentos, conforme procuramos mostrar. Aquelas entidades que julgam pertinente a promoção dessa influência terão, diante de si, outro conjunto de obstáculos (endógenos) mais próximos à sua governabilidade. Estes guardam relação com posturas, estratégias e capacitação sindical necessárias à consecução desse objetivo.

Formulados, predominantemente, a partir do trabalho de pesquisa, esses obstáculos serão apresentados, aqui, na forma de “capacitações”; portanto, a ausência ou o limitado desenvolvimento destas constitui-se em entrave à influência. Optamos por apresentá-los de maneira sumária, com reduzidos comentários, tendo em vista o tratamento mais detido realizado no Capítulo 4.

b) Obstáculos endógenos<sup>51</sup> — limitado desenvolvimento de capacitação sindical para:

- reconhecer o(s) significado(s) político do processo de trabalho, incorporando esse tema como uma atribuição de natureza sindical. Assumir a prerrogativa de responder, em diferentes contextos, o que o trabalho significa e que trabalho se quer;
- promover e estimular a criação de organização dos trabalhadores nas empresas, sem que, no entanto, isso seja um fim em si mesmo. À luz da problemática do processo de trabalho, responder às perguntas: para que servem as comissões de fábrica ou comitês sindicais de base nos locais de trabalho? Como devem operar no cotidiano?;
- conhecer e avaliar a composição técnica, política e cultural existente na(s) empresa(s) objeto da ação sindical;
- produzir e/ou levantar informações sobre o processo de trabalho na(s) empresa(s) e/ou cadeia(s) produtiva(s) — políticas de gestão do trabalho (salários e rendimentos, rotatividade, seleção,

---

<sup>51</sup> Agradeço a Luis Paulo Bresciani pelos comentários e sugestões relativos ao desenvolvimento deste tópico.

qualificação profissional, disciplina), de organização da produção, processos de terceirização e incorporação de tecnologia na empresa;

- analisar e apreender o que é substantivo no processo de trabalho frente à gama de informações relativas à produção de uma empresa;
- reconhecer e avaliar o contexto político e sócio-econômico em que o sindicato, a empresa e o setor estão inseridos, bem como identificar possíveis cenários no curto, no médio e no longo prazo;
- formular propostas viáveis (considerando a força do sindicato e a inserção da empresa no mercado) de aspectos estruturantes do processo de trabalho — programas de gestão do trabalho e de inovação tecnológica;
- influir sobre propostas e ações cotidianas de mudanças de processos no chão-de-fábrica, oriundas dos próprios trabalhadores diretos ou viabilizadas a partir da atuação destes;
- monitorar a implementação dos acordos formais e/ou informais.
- “perceber”, antecipadamente, possíveis ondas de inovações de produtos e processos (dimensões tecnológica e organizacional), bem como avaliar antecipadamente seus efeitos;
- desenvolver estratégias de pressão que acompanhem o processo de negociação;
- desenvolver atuação política em âmbito setorial e institucional, de sorte que se estabeleçam os nexos entre a dimensão micro do processo de trabalho (espaço da empresa) e as determinações meso e macrorregulatórias;
- desenvolver e/ou ampliar vínculos sociais com atores significativos, externos ao sindicato, capazes de apoiar a consecução de diferentes estratégias sindicais relativas ao processo de trabalho;

- promover pesquisas e/ou associar-se a centros de pesquisa visando gerar conhecimento (desenvolvimento tecnológico) relativo a produtos e processos (tecnologia e gestão do trabalho).

No próximo tópico, focalizamos algumas experiências de envolvimento sindical com os assuntos da produção que, nas últimas décadas, foram levadas a termo em países europeus.

#### **1.4.2 Experiências sindicais em busca da influência nos assuntos da produção**

Ainda que sejam em número reduzido, alguns sindicatos têm podido, em meio a diversas limitações, assumir posturas pró-ativas em relação aos processos de inovação tecnológica e organizacional. Abordaremos, neste tópico, algumas dessas experiências a partir de estudos sobre o sindicalismo na Alemanha, na Itália, na Inglaterra e na Suécia.<sup>52</sup>

Ao abordarmos distintas experiências e conquistas sindicais, relativamente ao tema em questão, vale referirmos que as mesmas devem ser compreendidas não só como resultado do embate entre empresas e sindicatos, mas, também, de outras variáveis indissociáveis, como o sistema de relações industriais, os marcos políticos, econômicos e culturais de cada um desses países.

Na Alemanha, desde o início dos anos 50, com a instituição do modelo de co-gestão, os trabalhadores podem participar do conselho administrativo das empresas e ali expressam suas opiniões sobre os investimentos das mesmas (Bresciani, 1994). No entanto, trata-se de uma representação minoritária, e, mesmo com a lei de 1976, que ampliou o número de representantes nas empresas com mais de 2.000 trabalhadores,

---

<sup>52</sup> No Capítulo 5 deste estudo, focalizamos o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz, considerados, aqui, como integrantes da mais profícua experiência do sindicalismo brasileiro relativamente ao tema da influência sindical sobre os processos de inovação.



na prática, os empresários seguem mantendo amplo poder de decisão sobre os rumos da empresa (Tallard, 1993).

Para Tallard, (1993), a possibilidade de influência sobre os processos de inovação exerce-se com mais força nos comitês de empresa (Betriebsrat). Desde 1972, há uma lei versando sobre a organização das empresas, cujos artigos obrigam o empregador a informar e a consultar esse comitê a respeito de projetos de inovação tecnológica e organizacional:

“O trabalhador deverá ser informado, **no momento oportuno**, sobre toda transformação feita no seu campo de atividade. (art.81) O empregador é obrigado a fornecer [...] informações sobre planos referentes às instalações técnicas; aos processos de trabalho e ao desenvolvimento das operações; aos postos de trabalho (art.90) [...] o Comitê de empresa poderá [...] apelar para a assistência de especialistas, quando isto for necessário para assegurar uma execução racional das próprias funções (art.90-3). O empregador informará ao Comitê de Empresa, em tempo oportuno e de forma detalhada, com documentação, os planos relativos ao pessoal. (art.92) [...] informações sobre: programas de produção e investimento; os projetos de racionalização; os métodos de fabricação e de trabalho, em particular a adoção de novos métodos de trabalho; transformação da organização ou dos objetivos da empresa [grifo nosso].” (Art. 106) (Estatuto Constitucional do Trabalho - Prerrogativas do Comitê de Empresa no momento da instalação de novas tecnologias - artigos da Lei de 19 de janeiro de 1972 In: Maggiolini, 1998 p. 170-172).

A aplicação efetiva desses direitos à informação não transcorre sem sobressaltos. A noção imprecisa de “no momento oportuno”, que consta na lei, oportuniza que as informações sobre processos de inovação sejam disponibilizadas tardiamente aos comitês de empresa, podendo, com isso, inviabilizar a ação dos trabalhadores.<sup>53</sup>

Em meados dos anos 70, a DGB (Confederação dos Sindicatos Alemães) participou dos programas governamentais: Programa de Humanização do Trabalho (Humanisierung der Arbeit) e Programa de Tecnologia de Produção. Segundo Larangeira (1994, p.187), esses programas de composição tripartite “...deveriam constituir-se em

---

<sup>53</sup> Segundo o IG-Metal (Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos na Alemanha ), cerca de 60% das informações são notificadas tardiamente aos Comitês de Empresa (Tallard, 1993, p.347).

instrumentos para a implementação de uma política tecnológica voltada a atender, também, às necessidades dos trabalhadores.” Bresciani (1994) lembra que a atuação sindical nesses espaços possibilitou condicionar que os projetos de inovação fossem submetidos à aprovação do conselho de empresa. As avaliações posteriores desses programas não foram muito alentadoras. Críticas quanto a “desvio de objetivos”, “resistência dos empresários à ação dos comitês de empresa” e a “postura defensiva dos comitês” foram formuladas por Price e Steininger (1987) e Tallard (1993).

No final dos anos 70, a DGB recebeu fundos para estabelecer centros de assessoramento sobre novas tecnologias com especialistas capazes de ajudar os comitês de empresa a atuarem nas empresas afetadas pelas novas tecnologias. Nesses centros, seriam analisadas as propostas empresariais e formulados planos alternativos que levassem em conta a necessidade de acomodar as novas tecnologias aos interesses dos trabalhadores. Tallard (1993, p.352) revela, entretanto, que nem todos os casos estudados resultaram em acordos, todavia foi possível estender a um número expressivo de comitês de empresa um conjunto de critérios para avaliar se um determinado projeto de inovação seria, ou não, aceitável do ponto de vista dos trabalhadores.

Um estudo realizado pelo IG Metal versando sobre a atuação dos comitês de empresa mostrou que:

“A maioria das negociações de planta sobre novas tecnologias recorriam à reciclagem, à segurança no trabalho, às classificações nos postos de trabalho e nos níveis salariais. Entretanto, poucos incluíam os direitos de codeterminação ou aspectos da organização do trabalho [...] Em mais de um terço dos casos, não se produziu nenhum tipo de negociação por ocasião da introdução de novas tecnologias. O mais freqüente é que a negociação se produzia só depois que a direção da empresa já havia tomado as decisões” (Tallard, 1993, p.352) .

Embora a experiência alemã apresente conquistas importantes no plano legal, o uso efetivo das mesmas, conforme salienta Bresciani (1994, p.100) ainda é limitado, “...seja pela própria lei, ou por dificuldade do debate

técnico com a empresa, não sendo possível superar todos os efeitos negativos das inovações tecnológicas”.

As dificuldades do sindicalismo alemão no caminho da influência estão dando lugar, mais recentemente, a uma nova consciência sobre a importância da “negociação no centro do trabalho — considerada anteriormente como um elemento secundário das relações industriais alemãs dado que os sindicatos não participavam formalmente” (Tallard 1993, p.353). Os sindicatos vêm-se pressionados a fortalecer sua atuação nesse nível e a atuar de forma coordenada com os comitês de empresa, a fim de poderem influir sobre as novas tecnologias e evitarem “a incorporação consensual dos comitês de trabalhadores dentro da estratégia empresarial (Price y Steininger, 1987, *apud* Tallard, 1993, p.353).

Na Inglaterra do final dos anos 70, destacou-se a postura da Central Sindical — Trade Unions Congress (TUC) — frente à aplicação de tecnologia microeletrônica nas empresas. A Central buscou estimular seus sindicatos para negociar as inovações, repartindo os benefícios da produtividade por meio de acordos sobre novas tecnologias. As recomendações do sindicato apontavam a necessidade de negociar temas como “...acesso às informações, [...] redução da jornada de trabalho, requalificação, distribuição dos benefícios, controle do trabalho, saúde e segurança” (Maggiolini, 1988, p.79).

Cabe mencionarmos, dentre outros exemplos, a atuação do Comitê Unitário de Trabalhadores da empresa multinacional Lucas Aerospace<sup>54</sup>. Esse comitê de trabalhadores produziu importantes vínculos sociais, dentre os quais, com a Escola de Engenharia North-East London Polytechnic para a elaboração de um centro (Center for Alternative Industrial and Technological Systems) para elaborar novos produtos através de processos alternativos aos princípios tayloristas.

O êxito da influência sindical inglesa, no entanto, é relativizado por alguns autores (Williams y Steward, 1985; Rathkey *et al.* 1982), que mostram

que as ações sindicais possuem melhor desempenho em alguns segmentos econômicos e inúmeras dificuldades noutros. Destacam, ainda, um conjunto de variáveis que dificultam a ação dos sindicatos ingleses sobre os processos de inovação, como, por exemplo, os baixos níveis de filiação sindical, a fraca identidade do sindicato com sua base, a desconfiança ou o desprezo mútuo entre sindicato e empresa, a ausência de um fórum consultivo ou sistema de comunicação entre empresa, sindicato e trabalhadores.

Price (1993, p.319), por sua vez, enfatiza que há, por parte dos sindicatos ingleses, a intenção de adotar estratégias que deixem para trás a postura defensiva e reativa frente às mudanças tecnológicas e organizacionais. Contudo, para que isso se torne possível, seria necessária uma ampliação dos recursos sindicais para formular alternativas à organização do trabalho e à tecnologia, além de uma maior coordenação de seus esforços.

Na Itália, as iniciativas sindicais voltadas para o tema da organização do trabalho e da inovação tecnológica também ocorreram com mais ênfase na década de 70. Segundo relata Bresciani (1994, p.97), essa postura já era latente na Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL) dos anos 60, entretanto, “a ascensão política da centro-esquerda leva os sindicatos a se concentrarem nas políticas macroeconômicas”. Na metade dos anos 70, o movimento sindical italiano ampliou as possibilidades de intervenção sobre o processo produtivo, sobretudo a partir do direito à informação.

Bresciani (1994, p.98) ainda destaca positivamente a postura ofensiva da Federazione degli Impiegati ed Operai Metalurgici (FIOM/CGIL), que tem procurado buscar “...apoio técnico e a formulação de uma estratégia contratual via desenvolvimento de propostas autônomas de modernização, negociadas em ‘comissões bilaterais’ formadas por sindicato e empresa”.

Outro componente positivo da atuação da FIOM é a valorização dos estudos de caso sobre as empresas, procurando ampliar seus

---

<sup>54</sup> A Lucas Aerospace é uma empresa criada no final dos anos 60, a partir da unificação de outras empresas, algumas provenientes da General Electric. A referida empresa produziu componentes do avião supersônico

conhecimentos referentes a ela como nos seguintes aspectos: “...ambiente em que está inserida, concorrência, mercado, capacitação em desenvolvimento de projetos, tecnologia, integração, mudanças organizacionais e por fim a organização sindical na fábrica” (Bresciani, 1994, p.99).

A experiência acumulada pela FIOM/CGIL também foi importante para o sindicalismo brasileiro, notadamente para a CUT, tendo em vista o desenvolvimento de convênios envolvendo essas entidades nos anos 80.<sup>55</sup>

Os sindicatos escandinavos, de certa forma, foram pioneiros no tratamento das questões relativas a inovações tecnológicas e organizacionais. Sobretudo nos anos 70, é possível identificarmos mudanças estratégicas na forma de atuar dos sindicatos nórdicos, notadamente em razão das dificuldades de crescimento econômico do país e do processo de reestruturação produtiva nas empresas. No ano de 1970, o sindicato dos trabalhadores metal-mecânicos da Noruega, frente ao processo de inovações em curso nas empresas, deliberou, dentre outras resoluções:

“...é necessário que o sindicato reforce sua própria posição na empresa acumulando conhecimentos sobre os novos sistemas, pelo menos num nível igual aos dos administradores [...] as novas formas de democracia industrial serão fictícias se o sindicato, ao mesmo tempo, não construir uma ampla base de conhecimentos para compreender todos os problemas empresariais no mesmo nível ou melhor ainda que a direção” (Resolução dos Trabalhadores Metal-Mecânicos, 1970, *apud* Maggiolini:1988, pp.43 e 44).

O tema da informática foi a “ponta de lança” para um maior envolvimento dos sindicatos com os assuntos relativos ao processo de trabalho. Entre os anos de 1971 e 1973, o referido Sindicato dos Trabalhadores Metal-Mecânicos promoveu, com recursos públicos, um amplo projeto de pesquisa sobre sistemas de planificação, controle e elaboração de dados, avaliados do ponto de vista dos trabalhadores.

---

Concorde.

<sup>55</sup> A relação entre a CUT e a FIOM será referida com mais detalhes no Capítulo 3.

Depois desse projeto, ainda nos anos 70, ocorreram outras iniciativas análogas de pesquisa levada a termo pelos sindicatos dos trabalhadores do comércio e dos escritórios e pelo sindicato dos químicos.

Na Suécia, em 1974, a Confederação Geral dos Trabalhadores (LO) criou, internamente, um grupo de trabalho temático denominado “Democracia Industrial e Computadores”. No ano de 1976, em sua Conferência Nacional sobre Co-Determinação e Solidariedade, a LO afirmou seus quatro “temas estratégicos para a ação sindical”: (a) política de pessoal; (b) organização do trabalho; (c) democracia no local de trabalho e uso de informática<sup>56</sup>; (d) controle de investimentos (Maggiolini, 1988, p.57).

Também na Suécia, manifestou-se a preocupação sindical em desenvolver pesquisa visando à intervenção sindical mais consistente. Os exemplos mais conhecidos são os projetos Demos: Planificação e Controle Democrático na Indústria e Utopia.

O primeiro (Projeto Demos) foi realizado na segunda metade dos anos 70, envolvendo sindicalistas da LO e pesquisadores da Universidade de Estocolmo. Realizaram estudos de caso em diferentes segmentos industriais, buscando criar um modelo de “pesquisa-negociação” dos sistemas de informática com o objetivo de fortalecer as possibilidades de proposição sindical no caminho da influência nos assuntos da produção. O segundo projeto (Utopia), iniciado em 1981 e concluído em 1984, envolveu sindicatos da Suécia, da Noruega, da Dinamarca e da Finlândia e três institutos de pesquisas nórdicos.

A indústria gráfica (*software*) foi o ambiente empírico escolhido, tendo em vista os efeitos negativos da reestruturação produtiva sobre o emprego e a profissionalização. Um dos seus objetivos, segundo relata Maggiolini (1988, p.35), foi o de “...investigar as condições exigidas a fim de contribuir para a constituição de um instituto sindical nórdico de desenvolvimento da tecnologia informática, da organização do trabalho e para a formação no campo da indústria gráfica”.

---

<sup>56</sup> Segundo Maggiolini (1988), esse ponto inicialmente referido à informática abrange, atualmente, todas as formas de automação na produção.

No âmbito legislativo, destacam-se as leis de Co-determinação de 1977 e de Condições de Trabalho de 1978, obtidas com ampla mobilização sindical. A lei de Co-determinação, dentre outras disposições, prevê que:

“...todos os aspectos da vida empresarial são objetos de negociação entre direção e sindicato...” [...] a empresa deve iniciar uma negociação toda a vez que transformações importantes sejam previstas, tanto ao nível da empresa como para o empregado individual. [...] o empregador deve manter constantemente informados os trabalhadores a respeito de temas como nível de emprego, salários, os planos e os orçamentos empresariais, as análises organizacionais, os métodos de trabalho. [...] O ambiente de trabalho deve ser satisfatório, tanto do ponto de vista da tarefa que tem que ser nele cumprida como do ponto de vista do desenvolvimento social e técnico [...] devem ser oferecidas aos trabalhadores oportunidades para influenciar a própria situação de trabalho” (A partir dos artigos 10º , 11º e 19º da Lei de Co-determinação e art. 1º da Lei sobre Condições de Trabalho / Suécia).

Até aqui, procuramos, a partir dessas diferentes experiências, tornar evidente a possibilidade de envolvimento e de posturas pró-ativas por parte dos sindicatos relativamente aos processos de inovação. Tais avanços, convém sublinharmos, ainda são frágeis, mas, em muitos casos, significam um passo adiante na busca do protagonismo sindical nos assuntos da produção.

A literatura examinada sobre as experiências sindicais parece apontar para a necessidade de investimentos sindicais orientados por estratégias de longo prazo, que tornem possível uma ação antecipada, antes que as mudanças se concretizem. Isto demanda dos sindicatos, além da conquista de novos direitos, uma série de atributos, conhecimentos e vínculos sociais, que, em linhas gerais, viabilizem repensar e projetar o trabalho. E isto, convenhamos, não é pouco, sobretudo considerando o ambiente adverso com que o movimento sindical vem se defrontando nas últimas décadas.

Os argumentos que desenvolvemos ao longo deste capítulo procuram corroborar e orientar as preocupações centrais deste estudo, que foram integralmente sistematizadas na introdução e são apresentadas de forma sintética abaixo:

- sindicalismo “cutista”, afirma majoritária e formalmente a pertinência política de buscar a influência sobre processo de trabalho;
- procura fazê-lo em diferentes níveis e dimensões, formulando e interferindo notadamente sobre os processos de inovação tecnológica e organizacional;
- esse objetivo (de influir) é premido por obstáculos sobre os quais o sindicalismo da CUT possui menor ou maior governabilidade;
- obstáculos endógenos à CUT, sobre os quais, a rigor, teria maior governabilidade, dizem respeito ao limitado desenvolvimento de capacitação necessária à consecução do objetivo de influir nos assuntos da produção;
- o sindicalismo da CUT apresenta, no entanto, raras, mas relevantes, experiências que buscam superar tais limitações.

Inicialmente, concebemos o sindicalismo destacando a ausência de finalismo histórico nas suas atividades e afirmando, por outro lado, sua condição de sujeito social; condição esta que encerra dialeticamente sujeição — dada a assimetria de poder entre capital e trabalho — e atividade criativa, que lhe possibilita se contrapor aos constrangimentos, ainda que dentro de um campo de possibilidades.

Mostramos que as transformações que se operam no mundo do trabalho afetam negativamente o desempenho da atividade sindical. As dificuldades enfrentadas possuem múltiplas facetas, via de regra relacionadas à crise do padrão fordista de desenvolvimento, cuja superação em direção a outro padrão hegemônico ainda é indefinida. Argumentamos que a base material e social sobre a qual se assentou a ação sindical durante as últimas duas ou três décadas está sendo alterada de forma significativa. Mudaram, em particular, as formas do emprego, o mercado de trabalho, a contratação do trabalho. Os processos de inovação, em particular, extravasam sua dimensão técnica e propiciam a emergência de novas institucionalidades no interior das empresas, colocando em relevo a



necessidade de os sindicatos buscarem uma atuação pró-ativa sobre o processo de trabalho. Essa atuação pode e deve operar não só na esfera da empresa, mas em todas aquelas que, direta ou indiretamente, incidem sobre os rumos da produção.

Ao problematizarmos o processo de trabalho, procuramos mostrar que não há incompatibilidade entre as lutas sindicais de cunho salarial e as dirigidas àquele campo de conflito. A atuação sindical sobre o processo de trabalho, ao contrário do confinamento no plano micro, possibilita o estabelecimento de nexos entre os planos local e global das empresas, e nisso reside um expressivo potencial de conscientização política.

Argumentamos que a influência sindical pode manifestar-se em diferentes níveis e dimensões e que essa atuação pode ter conteúdos e procedimentos diferenciados. Além disso, são distintas as posturas sindicais relativamente à perspectiva de envolvimento sindical nos assuntos da produção.

Mostramos que expressivos obstáculos se interpõem a esse envolvimento. Por razões de cunho analítico, propusemos duas ordens de obstáculos (endógenos e exógenos), com o intuito de mostrar que alguns destes estão relacionados a constrangimentos “internos”, portanto, próximos à governabilidade sindical. Nesse sentido, procuramos apontar um conjunto de obstáculos endógenos, cuja superação daria suporte a uma atuação sindical pró-ativa sobre os assuntos da produção.

Por fim, trouxemos à consideração um conjunto de iniciativas sindicais desenvolvidas em países europeus relativamente aos processos de inovação. Destacamos, entretanto, que, embora importantes garantias tenham sido produzidas no plano legal, seu uso efetivo ainda é limitado. Dessa forma, é pertinente a consideração de Holm-Detlev Köhler, distinguindo a possibilidade formal-jurídica de influência da capacidade real (poder de negociação, formulação e pressão) por parte dos sindicatos.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Esse “toque” devo a Holm-Detlev Köhler, professor associado da Universidade de Oviedo, com quem troquei idéias (via *internet*) e a quem agradeço.

A seguir, no Capítulo 2, voltamos nossa atenção para as relações de trabalho e o sindicalismo no Brasil. Abordaremos os antecedentes históricos da ação sindical sobre o processo de trabalho, o sistema de relações de trabalho no Brasil, o poder discricionário do empregador no Brasil, bem como o desempenho do sindicalismo nos anos 90 em meio aos novos constrangimentos e às novas esferas de negociação.

## **2 RELAÇÕES DE TRABALHO E SINDICALISMO NO BRASIL: CONDICIONANTES À AÇÃO SINDICAL SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ORGANIZACIONAL**

---

### **Introdução**

A possibilidade de que o sindicalismo brasileiro, em particular a CUT, venha a assumir uma postura pró-ativa em relação ao processo de trabalho depende, em larga medida, de sua capacidade de organização, de proposição e de mobilização nos diferentes âmbitos onde se manifestam as variáveis decisivas da produção: na empresa, nas instâncias legais, institucionais, meso e macrorregulatórias. Contudo, faz-se necessário considerar que essa dimensão da ação sindical opera em meio a uma gama de constrangimentos cujas fontes são diversas, dentre elas, a assimetria estrutural da relação entre capital e trabalho, as mutações contemporâneas que produzem uma “expansão da insegurança do trabalho”<sup>58</sup> e a fragilização da atividade sindical<sup>59</sup>. Neste capítulo, direcionamos o foco da análise para a formação social brasileira, procurando identificar a manifestação singular dos constrangimentos à influência sindical sobre os assuntos da produção.

Trazemos à consideração um conjunto de características constitutivas do sistema de relações de trabalho no Brasil, tais como a ausência de um sistema democrático de relações de trabalho e os limitados direitos referentes à informação e à representação sindical no âmbito da produção.

Destacamos, também, a influência da herança escravista na configuração das relações e dos significados do trabalho. Analisamos, ainda, o poder unilateral de mando do empregador relativamente aos assuntos da

---

<sup>58</sup> Conforme Matosso (1995, p. 77).

<sup>59</sup> Conforme Capítulo 1.

gestão da produção, que, além de inscrito na lei, é amplamente validado na sociedade.

Na última seção, examinamos como, nos anos 90, a alteração nas políticas econômicas do País e na dinâmica produtiva das empresas incidiu negativamente sobre o desempenho político e regulatório dos sindicatos. Além de trazer novos obstáculos e de questionar a forma pela qual os sindicatos se organizam para defender os interesses dos trabalhadores, o novo cenário projeta a necessidade de edificar o sindicalismo em novas bases e, nesse particular, a atuação sobre os assuntos da produção ganha relevo.

Inicialmente, procuramos mostrar que a atuação sindical sobre os assuntos da produção possui uma trajetória histórica no Brasil, que antecede os processos mais recentes de reestruturação produtiva.

## **2.1 A Ação Sindical Sobre Processo de Trabalho: antecedentes históricos**

As ações sindicais no Brasil, voltadas à organização do trabalho e à tecnologia empregada na produção, datam do século passado e acompanham a trajetória da industrialização no País, nos seus diferentes momentos. Vale referirmos os trabalhos de preservação dessa memória realizados por Pinheiro e Hall (1979, 1981), Fausto (1975-1983), Simão (1966), Pesavento (1988), dentre outros.<sup>60</sup>

Nas primeiras décadas do século XX, o Brasil ainda possuía uma indústria incipiente, pouco diversificada, com uma base tecnológica relativamente simples e ancorada na mecânica (Mattoso, 1996). O mercado de trabalho era pouco integrado, e a grande maioria dos trabalhadores

---

<sup>60</sup> Outras referências a essa trajetória encontram-se em Antunes e Nogueira (1982), Bresciani (1994), Carone (1976), Leite (1987), Maroni (1982), Paoli (1987) e Rodrigues (1979).

estava envolvida em atividades agrícolas, submetidos a formas de dominação distintas da dos centros urbano-industriais. Minas-Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul eram os centros de maior difusão da indústria no período. O caráter tardio da industrialização brasileira<sup>61</sup> não impediu, contudo, a rápida assimilação dos princípios de racionalização da produção propugnados pelo movimento fordista e taylorista.<sup>62</sup>

No final do século XIX e nas primeiras décadas do século XX, conforme a literatura, registram-se greves e manifestações orientadas contra a atuação despótica dos mestres, as multas por redução da produção e os regulamentos fabris.<sup>63</sup>

O exame realizado por Bresciani (1994) relativamente aos Congressos Operários<sup>64</sup> ocorridos nas duas primeiras décadas do século XX evidencia a atenção das entidades sindicais para com os temas relativos à produção naquele período. A “luta pelo fim do trabalho por peça”, o “boicote e a sabotagem como formas de ação sindical”, a “exclusão dos mestres e contramestres dos sindicatos” e a “crítica à ausência de inovações tecnológicas que interessam aos trabalhadores” são algumas das “bandeiras” e diretrizes políticas sindicais reveladoras dessa atenção para com o tema.

As práticas de sabotagem, por exemplo, foram constantes durante todo o processo de intensificação tecnológica nas indústrias.<sup>65</sup> À guisa de ilustração, trazemos o exemplo dos tanoeiros da região de colonização italiana no Rio Grande do Sul. Com a introdução de máquinas para a construção de barris, os trabalhadores-artesãos das tanoarias foram gradativamente perdendo seus postos de trabalho. A máquina de “arrunhar”, conforme Pesavento (1988), reduzia em 50% o uso da mão-de-obra. Para voltar ao trabalho, os tanoeiros jogavam rebites de ferro nas engrenagens a

---

<sup>61</sup> Sobre o caráter tardio da industrialização brasileira, ver Cardoso de Mello (1975).

<sup>62</sup> Um exemplo consistente dessa assimilação, a partir do caso das indústrias gaúchas, encontra-se em Pesavento (1988).

<sup>63</sup> Simão (1966) salienta que no início do século XX, o regime disciplinar na indústria brasileira impunha, além de um exacerbado ritmo de produção, multas e castigos corporais.

<sup>64</sup> Notadamente o I, o II e o III Congressos Operários, realizados em 1906, 1913 e 1920 respectivamente.

fim de danificarem as máquinas: “Uma vez os tanoeiros tentaram incendiar a oficina dos Fávares<sup>66</sup>, porque eles estavam tirando o pão da boca dos nossos filhos. Deu até inquerito” (Depoimento de tanoeiro, *apud* Pesavento, 1988, p.34).

Em 1893, mais de 400 operários da fábrica de tecidos Rheingantz, em Rio Grande, declararam-se em greve, exigindo a retirada do inspetor que controlava o trabalho fabril (Pesavento, 1988, p.46). Os mestres e contramestres eram trabalhadores com os quais os operários não tinham identidade. Eram encarados como porta-vozes, representantes dos patrões e, por esse motivo, os operários, defendiam sua exclusão dos sindicatos. O poder disciplinar exercitado sobretudo pelos supervisores era também objeto de contestação.

A “era Vargas” trouxe mudanças importantes nas relações de trabalho.<sup>67</sup> O horizonte de uma “harmonia entre as classes” propugnada pela ideologia varguista contrastou com o acirramento dos conflitos manifestados no interior das fábricas.

Segundo Paoli (1987, p. 67-68), a crise de 1929 produziu efeitos negativos sobre o nível de emprego nas fábricas brasileiras, gerando uma seletividade na ocupação: mantinham-se empregados os trabalhadores com maior conhecimento do processo de trabalho, o que é revelador da dependência do capital em relação ao trabalho operatório (não prescrito) executado por uma parcela dos trabalhadores.

Nos anos que se seguiram ao pós-guerra, assistiu-se, no Brasil, à implantação de uma economia urbano-industrial em outras bases, incorporando as indústrias do aço, da química e dos bens de capital, fazendo uso de uma tecnologia mais complexa, ancorada na eletricidade, no petróleo e no motor à explosão interna (Mattoso, 1996).

Com o fim do Estado Novo, em 1945, o ambiente político exigiu dos sindicatos “...ampla tarefa de reestruturação interna e defesa da

---

<sup>65</sup> Chamamos atenção para o fato de que esse tipo de ação requer algum conhecimento acerca do funcionamento do processo de trabalho.

<sup>66</sup> Proprietário da fábrica que produzia máquinas de arrunhar.

<sup>67</sup> Voltaremos a este ponto na seção 2.2.

democratização”. Com isso as Comissões de Fábrica ganharam destaque “...recolocando reivindicações ligadas ao processo de trabalho e à sua gestão” (Bresciani, p.132).

Nos início da década de 60, o panorama era distinto, com “...fraco enraizamento sindical no interior das empresas [...] com uma ação mais voltada ao plano político-institucional” (Bresciani 1994, p.133). Segundo o mesmo autor, no período pré 1964, destaca-se o II Congresso Sindical dos Trabalhadores de São Paulo, realizado em 1960, que, em seus anais, recomendava a necessidade de estudar “causas e efeitos da automatização”.

Durante a vigência dos governos militares, a organização do trabalho na indústria brasileira foi interpretada por diferentes autores<sup>68</sup> como sendo predominantemente autoritária, fortemente voltada à supervisão do trabalho e, portanto, aos objetivos de controle sobre os trabalhadores. Um padrão organizacional que, segundo Bresciani (1994, p.134), visava ao “...abafamento de conflitos na fábrica e não à melhoria de produtividade e de qualidade”. Segundo Carvalho (1987, p. 36-37), o padrão de uso e controle da força de trabalho nos anos 70 implicou superexploração ou exploração predatória da força de trabalho, intensificação do trabalho, desqualificação de ocupações e altas taxas de rotatividade.

Embora a organização dos trabalhadores tenha sido amplamente tolhida durante a ditadura militar, os padrões autoritários de gestão e organização do trabalho contribuíram para o acirramento dos conflitos no interior das empresas, conforme mostra Maroni (1982). A eclosão de greves e de mobilizações ocorridas nos final dos anos 70, por sua vez, foram marcadas por ações de sabotagem, paradas programadas e operações “tartarugas”.

Também é característico desse período uma crescente preocupação do movimento sindical com o tema da “produtividade”. E esta acreditamos ter sido uma das portas de entrada do sindicalismo brasileiro recente, em

---

<sup>68</sup> Dentre outros, Fleury (1978; 1983), Humphrey (1982) e Maroni (1982).

especial da CUT, em direção ao tema do processo de trabalho. Nos encontros e seminários sindicais promovidos no final dos anos 70 era nítida a associação dos temas produtividade e organização do trabalho. A exposição de Fleury (Dieese, 1979) no 3º Seminário de Estudo Socio-Econômicos - Produtividade e Campanha Salarial, realizado pelo Dieese, é elucidativa:

“...a idéia que eu trouxe aqui é o problema da produtividade, que, pegando em termos bem crus, não depende do trabalhador e sim da forma como o trabalhador está organizado dentro da empresa pela empresa [...] nenhum outro método de trabalho é tão prejudicial para a mão-de-obra quanto o que está sendo implantado nas indústrias [...] na medida em que se consiga negociar a produtividade em outros parâmetros incluindo o processo de organização do trabalho, talvez o comportamento do trabalhador mude e a produtividade do movimento sindical pode aumentar” (Dieese, 1979, p.118).

## **2.2 O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil**

Nesta seção, argumentamos que o sistema brasileiro de relações de trabalho atua como um dos obstáculos inibidores das atividades sindicais que buscam o envolvimento nos assuntos da produção. Organizado e orientado a partir de três elementos principais — a organização sindical, o funcionamento da negociação coletiva e o direito de greve —, o sistema de relações de trabalho no Brasil é depositário de uma marcante característica da história política do Brasil, do século XX: a incorporação autoritária dos conflitos de classe à burocracia estatal e ao Poder Executivo. Essa característica, presente sobretudo a partir dos anos 30, atuou e ainda atua obstaculizando a livre manifestação e a resolução dos conflitos entre capital e trabalho, tutelando os agentes sociais (Cardoso, 1995).

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), promulgada em 1943, é considerada como um marco nas relações entre Estado, trabalhadores e empresários; é o corolário de um processo iniciado nas primeiras décadas



do século XX. Conforme argumenta Cardoso (1995, p.8), no interior do projeto de desenvolvimento de Getúlio Vargas (1930-1945), os interesses privados do capital e do trabalho foram "...aplainados" gradativamente até o ponto que revelassem sua essencialidade pública, isto é o "...interesse geral pelo desenvolvimento". Esse conjunto de leis, normas e dispositivos contidos na CLT expressou o mais acabado instrumento regulador dos agentes da produção sob a ideologia do "progresso social" e da "harmonia entre as classes". As palavras de Getúlio Vargas explicitam o contexto e os objetivos da CLT:

"A organização do trabalho, no sentido que se lhe deve dar, num momento conturbado e de profundas transformações sociais e econômicas como o atual, não pode realizar-se com proveito para as classes patronais e benefícios para os operários, senão mediante inteligente, ponderada e sistemática coordenação para conciliar e garantir os seus mútuos interesses..." (Getúlio Vargas, *apud* Humphrey 1982, p.19).

"O Estado não quer, não reconhece a luta de classe. As leis trabalhistas são leis de harmonia social." (Ibid.)

O governo de Getúlio Vargas criou uma estrutura legal eficaz e minuciosa de controle dos sindicatos<sup>69</sup>. A constituição de qualquer entidade sindical deveria ser precedida da anuência do Ministério do Trabalho. Existiria um único sindicato por categoria profissional, com base territorial no município. As eleições nas entidades deveriam ser controladas pelo poder público.

Embora a filiação sindical fosse livre, foi legalmente prevista uma contribuição compulsória de todos os trabalhadores, sindicalizados ou não. Contribuição de um dia de salário ao ano destinada à entidade e à estrutura corporativa. Os sindicatos poderiam contar, também, com as contribuições

---

<sup>69</sup>A criação da estrutura de controle dos trabalhadores só foi possível, no entanto, promovendo o desmantelamento das estruturas de representação anteriormente existentes: as antigas associações sindicais operárias construídas pela experiência anarco-sindicalista da Primeira República. A um só tempo, o Estado Vargas promoveu uma transformação de ordem jurídico-administrativa da organização sindical e uma intensa repressão às entidades sindicais autônomas e suas lideranças. Uma análise mais apurada sobre as experiências operárias ocorridas durante a Primeira República podem ser apreciadas em Maranhão, R; Mendes Jr. A. (1982) e Pinheiro, P. S; Hall, M. H. (1981).

voluntárias de seus associados, desde que definidas em assembléia da categoria.<sup>70</sup> Somente os sindicatos assim moldados possuíam o direito de representação dos trabalhadores frente ao Estado e aos empregadores; apenas os associados poderiam ter acesso aos serviços assistenciais e recreativos fornecidos pela entidade.<sup>71</sup> Esta limitação, cujo resultado foi o baixo número de filiados, teria implicações diretas na perpetuação de burocratas nas direções sindicais, especializados em prover assistência social. Contribuía para essa estrutura o fato de que somente os associados e aposentados poderiam exercer o direito ao voto.<sup>72</sup>

A Justiça do Trabalho, por sua vez, foi criada na condição de órgão normativo máximo dessa estrutura, atuando, sobretudo, na arbitragem dos antagonismos entre capital e trabalho que não culminassem no consenso. As entidades (patronais e de trabalhadores) eram como que compelidas a se submeterem à estrutura judicial para resolver os conflitos, sobretudo porque o exercício da greve foi enormemente dificultado.<sup>73</sup>

O sistema de negociações entre sindicatos e empresa foi, também, da mesma forma minuciosamente regulado. As negociações só poderiam ocorrer na data-base definida pelo Ministério do Trabalho. Obviamente, o Ministério cuidou para que não houvesse coincidência nas datas de negociação entre as categorias mais importantes, evitando, com isso,

---

<sup>70</sup> Convém mencionar que o imposto sindical provocou uma proliferação de novos sindicatos no Brasil, mas conforme Fuchner (1980, p.62), esse crescimento não foi baseado em "...uma relação sensata de uma participação real de pessoas na atividade sindical, ou seja, na verdadeira força do sindicato".

<sup>71</sup> Esse sistema, conforme aponta Cardoso (1995, p.10), "...limitaria estruturalmente as possibilidades de ampliação da afiliação sindical.", isto porque a contribuição de cada novo filiado não seria suficiente, considerando-se a demanda potencial criada frente à estrutura finita de recursos infra-estruturais do sindicato. Portanto, aumentar o número de filiados a partir de um determinado limite, tornava-se contraproducente.

<sup>72</sup> Conforme Noronha, (1996, p.7), tanto o monopólio da representação como o suporte financeiro amparado em lei teve como correspondência a "...prerrogativa do Ministério do Trabalho de intervir nos sindicatos caso seus líderes ultrapassassem os estreitos limites de suas atividades definidas por lei. Essa ambivalente situação de apoio e controle do estado permitiu que cada governo enfatizasse um dos aspectos de suas prerrogativas, seu papel intermediador ou seus instrumentos repressivos".

<sup>73</sup> Para que uma greve pudesse ocorrer, deveria, por obrigação legal, ser convocada em assembléia com dois terços dos trabalhadores e aprovada por maioria absoluta. Esse procedimento era fiscalizado por um agente da Justiça do Trabalho. Caso fosse aprovada a greve, a entidade sindical deveria comunicar ao sindicato patronal ou à empresa uma semana antes da paralisação. Caso essas medidas não fossem devidamente tomadas, os direitos sindicais eram suspensos, e os participantes do movimento grevista poderiam ser demitidos por justa causa, sem indenizações. Além disso, um interventor federal era nomeado para dirigir o sindicato até que novas eleições sindicais fossem convocadas.

articulações conjuntas das entidades. Como resultado das negociações — que ocorriam somente uma vez por ano —, poderiam surgir tipos distintos de soluções: o Acordo Coletivo, a Convenção Coletiva e o Dissídio Coletivo. O primeiro é resultado das negociações consensuadas, portanto, sem impasses, celebradas entre sindicato de trabalhadores de uma categoria específica e uma única empresa. Aqui, também, se enquadram os acordos feitos entre a empresa e as representações internas de empregados.

A Convenção Coletiva é resultado da negociação celebrada entre o sindicato patronal e o de trabalhadores de uma mesma base territorial e de determinado setor. Incluem-se nessa categoria os acordos firmados por federações e confederações.

O Dissídio Coletivo é o que ocorre com a intervenção mediadora da Justiça do Trabalho. Nos casos de impasse, qualquer uma das partes pode recorrer à Justiça. Esta profere uma sentença normativa que, obrigatoriamente, deverá ser acatada pelas partes.<sup>74</sup>

Toda essa regulação pormenorizada do conflito trabalhista foi posta em prática na sua plenitude entre 1937 e 1945. Mas o que tem chamado a atenção de diferentes autores é a capacidade de reprodução e perpetuação desse sistema, que atravessou diferentes momentos da história brasileira: a era Vargas (1930-45), o período populista-democrático (1945-64), o regime militar (1964-1985) e o atual período democrático (Noronha, 1996).

A longevidade dessa legislação, presente em diferentes contextos políticos, sociais e econômicos, gerou um número elevado de entidades sindicais. Estas possuem a prerrogativa formal de negociar em nome de suas categorias, independentemente da sua capacidade de gerar recursos próprios, não compulsórios, ou de sua penetração social e política junto as suas bases.

O novo sindicalismo e o Congresso Nacional Constituinte de 1988 são dois marcos no questionamento — ainda que limitados — dessa estrutura.

---

<sup>74</sup> Essa sentença pode estender-se a qualquer reivindicação. Uma vez arbitrada a sentença, a greve, bem como o *locked out* ficam proibidos.

No final da década de 70, os trabalhadores metalúrgicos da região do ABC paulista foram promotores de mobilizações coletivas de ampla repercussão política e visibilidade social. Esses acontecimentos foram o ponto de partida para que diversas manifestações sindicais se fizessem notar em todo o País e em todos os setores econômicos.

Tais mobilizações abriram caminho para que outros movimentos sociais — não sindicais — também “entrassem em cena” (Sader,1991), contestando o regime militar e buscando expressão política. O País começou a experimentar um renascimento da atividade política na sociedade civil, e o conflito operário assumiu a ponta dessa contestação, resignificando as greves (por reposição salarial) em crítica ativa ao regime militar (Sader,1991; Moisés,1982).

A estrutura sindical corporativa, paradoxalmente, foi funcional à rápida retomada do sindicalismo no período posterior a 1978. Tanto os sindicalistas “autênticos” como a “oposição sindical” valeram-se dessa estrutura para amplificar sua força política. Esse fato demonstra que, apesar do “ímpeto reformador” do Novo Sindicalismo, sua trajetória estava inscrita nessa estrutura e, portanto, atuando como fator de permanência da mesma Cardoso (1995, p.13).

Ainda que a atuação ocorresse por dentro da estrutura corporativa, o Novo Sindicalismo posicionou-se criticamente a ela, questionando, sobretudo, a intervenção do Estado nos sindicatos. O Novo Sindicalismo buscou organizar-se por dentro das empresas, apontando um caminho na direção da horizontalização da representação sindical. Foi também promotor de uma ampliação das pautas de reivindicação nas negociações coletivas, incluindo demandas por melhores condições de trabalho e pela organização nos locais de trabalho; lutou por novos direitos até então proscritos pelo autoritarismo do regime militar e pelo fim da exploração despótica da força de trabalho. As reivindicações de autonomia sindical frente ao Estado e de novos direitos sindicais e trabalhistas constituíram-se em uma novidade no cenário das relações industriais no Brasil, apesar de o novo sindicalismo estar assentado na estrutura sindical oficial.

O Congresso Nacional Constituinte (1987-88), por sua vez, representou um novo marco na legalidade sindical por possibilitar — ao menos na forma da lei — a ocorrência de algumas mudanças nas relações entre capital, trabalho e Estado. A partir da nova Carta Constitucional de 1988, a formação de sindicatos é realizada sem prévia autorização, desde que obedecendo às antigas prerrogativas de se constituir por municípios e dentro de categorias econômicas determinadas. Ela possibilitou, também, a existência legal das centrais sindicais e contemplou a liberdade de definição da contribuição confederativa descontada em folha. Com a Constituição, os trabalhadores podem, em tese, estabelecer mais de um sindicato por município, contudo apenas um deles tem o direito de reivindicar o imposto sindical de uma categoria.<sup>75</sup> O imposto sindical foi mantido, assim como a figura do delegado sindical. O poder normativo da Justiça foi igualmente mantido, arbitrando sentenças quando convocada por uma das partes. Não se verificaram, porém, garantias de organização por local de trabalho, a não ser quando negociado em acordo.

Na Constituição de 1988, está presente um artigo que reputamos também de grande importância para a problematização geral deste estudo. Trata-se do artigo que prevê a “proteção em face da automação”. Essa lei necessita ser regulamentada e votada, procedimento que, até o presente momento (2001), não foi realizado.<sup>76</sup>

Apesar dos avanços legais obtidos, a Constituição de 1988, segundo Noronha (1996, p.18), “...manteve a tradição centralista e legalista das questões do trabalho”. Persiste, assim, o processo de pulverização das entidades sindicais com base nos municípios<sup>77</sup>, inibindo as negociações setoriais e a existência de uma legislação de apoio às organizações por local de trabalho, mantendo-se a fragilidade de grande parte dos sindicatos. Esse

---

<sup>75</sup> Essa contradição na legislação possibilita que sindicatos já existentes contestem na Justiça com base na antiga CLT, podendo levar ao desaparecimento de uma das entidades. Na prática, a investidura sindical, fornecida pelo Ministério do Trabalho continua a existir nesses casos, determinando o sindicato que representará oficialmente os trabalhadores.

<sup>76</sup> As propostas de regulamentação e a postura da CUT frente à referida lei serão analisadas mais detidamente no Capítulo 3.

<sup>77</sup> Conforme veremos no último tópico deste capítulo.

cenário, se não impediu, pelo menos obstaculizou a realização de negociações voltadas às inovações tecnológicas e organizacionais, seja no âmbito micro (empresa) ou em esferas mais amplas, setoriais e/ou nacionais.

A transição para um sistema democrático de relações de trabalho com liberdade e autonomia sindical sugere a extinção do “imposto sindical”, que sustenta o sistema corporativista, bem como o fim do poder normativo da Justiça. Conforme Benites e Bresciani (1995, p.113), “...a ingerência do Estado em um conflito inerente às relações de trabalho impede que as partes cheguem à exaustão de suas forças para superá-la”.

Partilhamos das proposições que advogam a necessidade de que essa transição seja feita com a presença de uma legislação de sustento.<sup>78</sup>

“...é preciso afirmar que um sistema democrático de relações de trabalho deve estar fundamentado nos princípios de liberdade e autonomia sindical. No entanto, em face da realidade brasileira, tais conquistas são insuficientes. Os sindicatos devem impulsionar uma correlação de forças que lhes permita negociar com o Governo e com setores dominantes um novo padrão de relações de trabalho, revogando a estrutura sindical corporativa da CLT e, ao mesmo tempo, assegurando sua substituição por uma ‘legislação de sustento’.” (Benites e Bresciani, 1995, p.116).

No tocante ao tema aqui focalizado — a influência sindical no processo de trabalho —, é de fundamental importância que a referida “legislação de sustento” possibilite:

- o direito à representação no local de trabalho;
- o direito de acesso às informações da empresa;
- o livre acesso do sindicato ao interior da empresa.

A organização dos trabalhadores no interior das empresas é uma necessidade e, ao mesmo tempo, um desafio para o sindicalismo brasileiro.

---

<sup>78</sup> O tema da transição para um sistema de relações de trabalho com democracia e a defesa da legislação de sustento é apresentado em instigante e esclarecedor texto produzido por Benites e Bresciani (1995).

As relações de poder que ali se manifestam são desfavoráveis a este. De forma geral, as empresas brasileiras concentram poder sobre as informações e decisões: "...toda a discussão em torno da negociação coletiva, do contrato de trabalho, da liberdade e autonomia sindical não tem sentido se não for possível alterar a relação de poder que se dá no interior da empresa..." (Benites e Bresciani, 1995, p.124).

É inegável que centrais sindicais como a CUT, por exemplo, vêm valorizando as organizações por local de trabalho como um importante instrumento de construção e sobrevivência do sindicalismo. Essa valorização, no entanto, ainda tem dificuldades de migrar das teses e resoluções de congressos para a efetividade das experiências reais. Parte dessa dificuldade pode ser imputada ao sistema de relações do trabalho, que, ao tutelar os sindicatos (via imposto sindical), torna "desnecessária" a aproximação entre as direções sindicais e a sua base no chão-de-fábrica. O sindicato segue funcionando e se reproduzindo financeiramente, sem que seja necessário investimento político na sua base.

Os obstáculos para a formação de organismos de representação dos trabalhadores, no entanto, vão além dos marcos legais e da postura refratária dos empresários, correspondendo, também, a debilidades encontradas no interior do próprio movimento sindical, conforme veremos no decorrer deste estudo, notadamente nos Capítulos 3 e 4.

### 2.3 O poder discricionário do empregador no Brasil

O Poder Discricionário que possui o empregador no Brasil inscreve-se no sistema legal que regula as relações de trabalho, atribuindo exclusividade ao empregador para que, de forma unilateral, determine a conformação do trabalho: seu funcionamento organizacional e sua base tecnológica.<sup>79</sup> Aos trabalhadores cabe, segundo o ordenamento legal, um papel de coadjuvante nos assuntos relativos ao funcionamento do trabalho e da produção.

Preliminarmente ao exame da questão legal, há que registrar que a unilateralidade do poder de mando conferida ao empregador é a formalização de uma longa tradição presente na cultura política brasileira. Tradição que se manifesta em diferentes momentos da história e que tem a marca recorrente do autoritarismo e da tutela nas relações de trabalho.

A formação da burguesia urbano industrial no Brasil teve diferentes fontes que moldaram seu comportamento com respeito às relações de trabalho: o positivismo, o liberalismo, o movimento fordista-taylorista, dentre outros. Cada um deles assimilado de modo particular pelas elites brasileiras (Pesavento, 1988; Pinheiro, 1976; Fausto, 1983).

A história das relações de trabalho no Brasil foi “emuldurada” pelo populismo, pelo autoritarismo, por transições políticas conduzidas por arranjos conservadores entre facções das elites e por poucos momentos de livre expressão democrática dos conflitos (Boschi, 1979; Vianna, 1976). Outra expressão da cultura brasileira que deve ser mais valorizada em termos da sua manifestação contemporânea nas relações de trabalho é a herança proveniente do trabalho escravo.

O País recebeu, durante o período colonial, cerca de 40% do total de escravos comercializados no mundo. Se considerarmos o início da utilização do trabalho escravo no Brasil meados de 1530 e seu término formal em 1888, constatamos que o escravismo se fez presente em cerca de três quartos de nossa história. Há, portanto, mais tempo de trabalho escravo do

---

<sup>79</sup> Tal reflexão importa, sobremaneira, para este estudo, uma vez que o poder unilateral do empregador atua como um obstáculo à ação sindical voltada a influir nos assuntos da produção.



que de trabalho livre. A extensão no tempo, o volume de escravos presentes no território nacional, bem como a forma pela qual esse trabalho era realizado, ou seja, com base no arbítrio e na tirania, deixaram marcas profundas nas relações de trabalho. Nas palavras de Joaquim Nabuco “...o escravismo desonrou o trabalho no Brasil” (Maranhão e Mendes Jr. 1982; Kowarick, 1987; Lamounier, 1988).

As relações de trabalho, qualquer que seja a formação social, possuem fontes diversas, e, no caso brasileiro, a herança do trabalho escravo é uma delas. Demonstrar e tornar tangível como e onde esse passado se manifesta no presente é uma tarefa que não pretendemos realizar dadas a especificidade e a complexidade analítica do tema. Contudo, ainda que não tenhamos certezas sobre o peso relativo que esse passado confere às relações de trabalho no presente, arriscamo-nos a afirmar que ela é significativa. É possível depreender essa realidade quando observamos o desprezo pelo trabalho manual no Brasil, a subserviência nas relações de trabalho, as idéias do senso comum sobre o empregador considerado como um “doador de empregos”, a enorme diferenciação de remuneração, o direito unilateral do empregador para dirigir o trabalho e disciplinar o trabalhador, conforme veremos adiante.

Esta forma reificada de entendimento das relações de trabalho atravessa todas as classes sociais, conformando a percepção do trabalhador em relação a seu trabalho, em relação a ele mesmo, enquanto trabalhador, e quanto às relações sociais nas quais está inserido.

A atuação dos sindicatos, sensibilizados com a necessidade de influírem nas questões relativas ao mundo da produção, tem diante de si esse obstáculo “enraizado” na cultura presente na visão de mundo de empresários e de trabalhadores. Nesse sentido, é possível compreendermos por que ainda hoje as elites empreendedoras permanecem tão refratárias à ingerência dos trabalhadores nos assuntos da produção.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 1997, convidada a pronunciar-se sobre relações de trabalho na virada do milênio e o papel dos sindicatos na gestão, afirma:

“...quanto à participação dos sindicatos na gestão, a CNI (Confederação Nacional da Indústria) julga que **ela deve se restringir apenas à orientação dos empregados** para que estes participem mais ativamente da vida do empreendimento, o que **pode ser feito através do estabelecimento de um plano de participação nos lucros que contemple a aquisição de ações ou cotas da empresa.** [grifos nossos]” (Alves, 1997, p.39).

Nosso passado notadamente autoritário manifesta-se em pronunciamentos restritivos como esse, feito por uma das mais importantes entidades patronais do Brasil.

Afirmar a natureza estrutural do processo de valorização do capital, que implica, sempre, algum grau de exploração do trabalho, é necessário, porém, insuficiente para podermos compreender as singularidades pelas quais as relações de trabalho se manifestam. Nesse sentido, há necessidade de incorporar à análise das relações de trabalho aspectos históricos e culturais que interagem na sua particular conformação.

No Artigo 2º do Título I da CLT, “empregador” é assim definido: “Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva que assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e **dirige** a prestação pessoal de serviço [Grifo nosso]”.

O Artigo 3º define o empregado: “Considera-se empregado toda a pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual ao empregador, **sob a dependência** deste e mediante salário [Grifo nosso]” (Oliveira e Acquaviva, 1981, p.3).

O poder de direção, de natureza unilateral, conferido ao empregador, assim como o poder disciplinar derivam e têm como base legal os mencionados artigos 2º e 3º da CLT. Ainda que na Constituição Federal<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> O capítulo II da Constituição Federal de 1988, “*Dos Direitos Sociais*”, ...artigo 7º diz: “São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XI - participação

exista uma menção à possibilidade de participação na gestão da empresa, esta possui alcance reduzido, já que não foi ainda regulamentada.

No cotidiano das relações de trabalho, a gestão do trabalho é exercida como uma prerrogativa exclusiva do empregador, sem, que para tanto, seja necessária consulta ou concordância de um ente coletivo, (sindicato) ou individual (trabalhador). Interpretações que apoiam esse poder diretivo unilateral conferido ao empregador encontram-se, sobretudo, na literatura jurídica, em especial, a de caráter conservador. Os argumentos orientam-se por algumas premissas — como a da propriedade privada —, das quais derivaria e se justificaria o poder de mando:

“O empregador tem todo o direito de organizar seu empreendimento, decorrente até mesmo do direito de propriedade. [...] em função da situação de contrato, está sujeito (o empregado) a receber ordens, em decorrência do poder de direção do empregador, de seu poder de comando [...] A subordinação ainda pode ser: objetiva, em que se verifica o modo da realização da prestação dos serviços [...] subjetiva, em que o empregado está sujeito a ser dirigido pelo empregador. Este tem o direito de dirigir, comandar, fiscalizar. O direito de exercer o poder disciplinar decorre do poder de direção atribuído pela lei ao empregador. [...] a empresa é uma instituição, equiparando-se a um ente público, podendo assim o empregador controlar e disciplinar o empregado” (Martins, 1999, pp. 125; 169 e 171).

O poder conferido ao empregador não é absoluto, pois a legislação interpõe limites ao seu exercício. Face ao art. 5º da Constituição Federal, não pode o empregador, em relação ao empregado, violar “sua liberdade de consciência ou de crença (inc. VI)”; “violar sua intimidade ou sua vida privada (inc.X)”; “privá-lo da liberdade ou de seus bens (inc.LIV)”; “obstar seu acesso à Justiça (incs. XXXIV e XXXV)”; “discriminá-lo (incs. I e VIII)”; “obrigá-lo a fazer ou não fazer algo não previsto legalmente (inc.II)”; “impedir que ele manifeste o seu pensamento (inc. IV)”; “submetê-lo a tratamento desumano ou degradante (inc.III)”; “provocar-lhe dano material, moral ou à

---

nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, **excepcionalmente, participação na gestão da empresa**, conforme definido em lei (matéria não regulamentada; grifo nosso)”.

sua imagem (inc. V)”; “obrigá-lo a associar-se ou impedi-lo de fazê-lo (incs. XVI, XVII e XX)” (Piovaneze, 1999).

Esses limites legais, embora signifiquem uma expressão da cidadania, por vezes, desrespeitados, são reduzidos ou até mesmo nulos no tocante à gestão do trabalho.

Além dos limites legais que constam da Constituição Federal, é oportuno referir outros enunciados legais que, em tese, poderiam significar um contraponto ao poder de mando do empregador.

O artigo 468<sup>81</sup> da CLT possibilita aos empregados manterem as mesmas atividades (tarefas) definidas por ocasião do contrato de trabalho, a menos que haja uma negociação, e o novo instrumento contratual possibilite modificações. Em tese, esse artigo poderia contribuir para que as novas formas de gestão, que, obviamente, implicam alterações nas tarefas (via fusões de funções e multitarefas), fossem objeto de negociação. O primeiro obstáculo à consecução do artigo referido é o registro legal da função na carteira de trabalho, que funcionaria como um parâmetro para dimensionar uma eventual mudança nas atribuições para as quais o trabalhador foi contratado. O artigo 29 da CLT determina que a função seja anotada na Carteira de Trabalho (CTPS). Ocorre que o artigo não é suficientemente claro e explícito quanto ao que deve ser anotado, suscitando manifestação jurisprudencial, que tem decidido pela anotação das funções gerais previstas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). A CBO, entretanto — até o momento da redação desta tese —, não contempla as novas funções que decorrem das inovações organizacionais. O artigo 469 da CLT, nesse particular, não tem tido êxito como instrumento jurídico de negociação face às mudanças que alteram unilateralmente o trabalho.

Outro instrumento legal que possibilitaria fazer frente ao poder discricionário do empregador é a Convenção 158 da OIT. Essa Convenção prescreve normas orientadas para limitar o poder do empregador de

---

<sup>81</sup> Capítulo III - Da Alteração. art. 468. “Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições de trabalho por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia” (CLT, p.91).

desconstituir a relação de trabalho sem motivo justificável. Esse instrumento reveste-se de importância, tendo em vista que o “enxugamento” da força de trabalho é um dos mais usuais recursos de “ajuste” das empresas face ao acirramento da competição empresarial. A Convenção aponta os requisitos que devem ser obedecidos para a demissão individual e coletiva, como, por exemplo, o direito de defesa e o envolvimento das autoridades locais na tentativa de reversão total ou parcial das demissões coletivas. O Brasil chegou a ratificar a Convenção 158, mas sua vigência não durou sequer um ano, sem nunca ter sido aplicada. Em novembro de 1996, as entidades patronais, com o apoio do Governo Federal, apresentaram a renúncia da Convenção 158 perante a OIT, em Genebra. A alegação oficial consistia em considerá-la inconstitucional, uma vez que o Artigo 7º da CLT inciso I já disporia sobre a matéria: “...relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos...”. A lei complementar que regulamentaria o referido artigo é hierarquicamente superior aos tratados internacionais. Até hoje, os trabalhadores esperam a regulamentação dessa lei para fazer valer o seu enunciado.

Outro instrumento seria o direito de representação dos trabalhadores nos locais de trabalho. As representações dos trabalhadores por local de trabalho são permitidas pela Constituição, constando no Capítulo II “Dos Direitos Sociais”, artigo 11; “Nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores.” Trata-se, em verdade, de um enunciado duplamente restritivo: quanto ao número de representantes e ao escopo de suas atribuições.

O breve exame de parte da legislação brasileira atinente às relações de trabalho possibilita depreendermos que ela não foi concebida para possibilitar a expressão democrática e autônoma dos interesses do capital e do trabalho, muito menos para ensejar uma participação dos sindicatos nos assuntos da produção. Entretanto, se o marco jurídico enseja limitada

presença à representação dos trabalhadores nas empresas, conforme vimos acima, tal representação poderia ser criada em outros moldes, por força do embate político entre sindicato e empresa, conforme mostram algumas experiências de comissões de fábrica no Brasil.

A presença de um instrumento de representação dos trabalhadores no local de trabalho abriria a possibilidade de subverter as atuais relações de poder nos locais de trabalho. Seu papel precípua seria o de quebrar a autocracia das relações de trabalho, conferindo aos trabalhadores a possibilidade de serem reconhecida uma representação legítima de seus interesses nos mais diversos assuntos da empresa e, portanto, conferindo-lhes um papel de sujeito nas relações de trabalho.

A existência de formas mais consistentes de representações de trabalhadores nos locais de trabalho como meio de contra-arrestar o poder de mando depende, também, do poder de pressão e da real importância conferida pelos sindicatos a esses instrumentos de representação. Portanto, a debilidade sindical no trato desse tema pode atuar fortemente no sentido de fazer valer a norma legal.

Conforme vimos anteriormente, o poder discricionário do empregador não se fundamenta exclusivamente na lei, embora sua presença explícita na CLT diga muito acerca do caráter autoritário do sistema de relações de trabalho no Brasil. O contexto político e econômico, bem como a menor ou a maior capacidade de luta dos sindicatos podem atuar no sentido de potencializar ou opor resistência à referida unilateralidade do mando do empregador. Isso parece demonstrar a realidade brasileira, onde a forte presença do desemprego, associada a políticas de Estado refratárias a soluções concertadas, reforça o poder de mando do empregador.

Da mesma forma, o “silêncio” da maioria dos sindicatos brasileiros em relação ao processo de trabalho contribui para que os trabalhadores concebam o ordenamento da produção e as decisões que esse processo envolve como prerrogativa natural e exclusiva da gerência. Antes mesmo da manifestação da lei, ela é vista pelos trabalhadores como “obrigação” da gerência. Longe de ser uma atribuição “natural”, trata-se de um processo

socialmente construído e que se manifesta na consciência de forma reificada.

Considerando as características que enunciamos a respeito do sistema de relações de trabalho no Brasil, torna-se necessário traçarmos um quadro explicativo do desempenho sindical nos anos 90. As mudanças que se verificaram na referida década produziram forte impacto sobre o sistema de relações de trabalho e sobre a atuação dos sindicatos brasileiros.

#### **2.4 O Sindicalismo e os Anos 90: novos constrangimentos e novas esferas de negociação**

Os anos 90 produziram no Brasil um conjunto de alterações na esfera macroeconômica e na dinâmica produtiva das empresas. Argumentamos, nesta seção, que tais mudanças incidiram negativamente na eficiência política e regulatória da ação sindical, questionando, de forma ampla, a adequação das formas pelas quais o sindicato se organiza para representar os interesses coletivos dos trabalhadores. Embora não compartilhemos da idéia de que se aproxima o fim do sindicalismo, o novo cenário econômico e produtivo está a exigir das entidades um redimensionamento das suas atividades em novas bases. Acreditamos que a atuação sindical nos assuntos relativos à produção contribui decisivamente nesse sentido.

No primeiro capítulo, procuramos mostrar que a gama de transformações que operam nos países industrializados são reveladoras do declínio do “padrão fordista de desenvolvimento”, assim como do surgimento de novos vetores de mudanças que vão desde uma nova agenda política para os Estados (neoliberalismo) até a incorporação de uma nova base técnica e organizacional por parte das empresas. Mostramos, também, que, em consequência do referido processo, mudanças se sucedem no mercado de trabalho, nas estruturas de emprego, na contratação do trabalho, bem como no surgimento de novas institucionalidades localizadas no âmbito das

empresas, as quais estariam atuando fortemente na produção do conflito e do consenso nas relações entre capital e trabalho.

No Brasil, o processo de reestruturação produtiva já se fazia sentir — ainda que de forma tímida — desde meados dos anos 80; intensificou-se sobremaneira nos anos 90, por conta de alterações na condução da economia brasileira, como a abertura comercial, a estabilidade monetária, as privatizações e o ajuste fiscal (Mattoso, 1995; Prado, 1998; Comin, Cardoso e Campos, 1997; Arbix, 1997).

O novo cenário (nacional e internacional) demandou das empresas brasileiras um forte ajuste nos seus custos e nos seus resultados, que, de forma geral, foi realizado através da adoção de inovações tecnológicas,<sup>82</sup> de novas formas de gestão do trabalho, de focalização da produção e de estratégias de terceirização. Esses movimentos, por sua vez, foram responsáveis por alterações no mercado de trabalho, no perfil da força de trabalho e na economia de uma forma geral:

“As principais mudanças a destacar foram: o pequeno crescimento do PIB per capita, a queda do patamar inflacionário, a partir de 1994, a diminuição do emprego regular e regulamentado entre 1989 e 1996, a elevação do patamar de desemprego, o crescimento do nível médio de escolaridade dos trabalhadores com vínculos formais, a redução da taxa de rotatividade, o aumento da participação de empregos em estabelecimentos menores, a elevação do tempo médio de permanência no emprego, além da mudança radical na composição setorial do emprego, com perda da importância relativa da indústria no nível global de emprego e correspondente aumento da participação do setor de Serviços...” (Pochmann, Barreto e Mendonça, 1998, pp. 21,22).

O novo cenário, afetou diretamente a atuação dos sindicatos em termos de seu desempenho político e regulatório.

A década de 80 foi marcada pela ascensão do movimento sindical, que conquistou expressão política e regulatória na economia. Sua atuação impediu que “...o processo inflacionário diminuísse ainda mais o poder

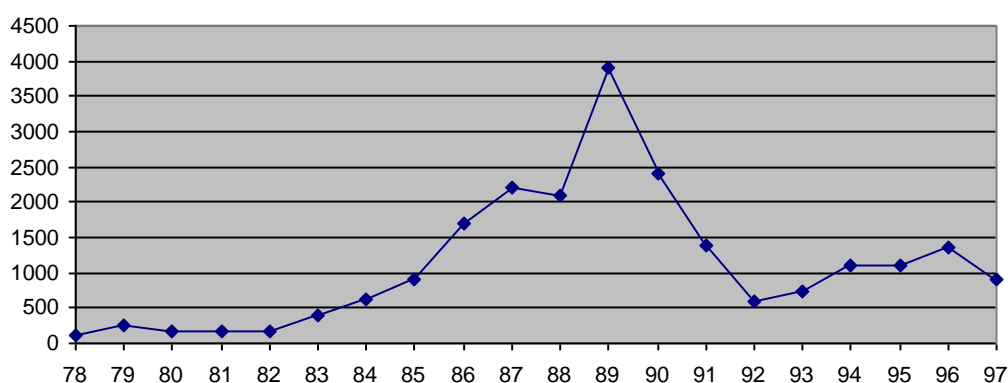
---

<sup>82</sup> Conforme referimos no Capítulo 1, no caso brasileiro, os investimentos em tecnologia, se comparados aos investimentos em inovações organizacionais, foram mais seletivos e parciais, tendo em vista a recessão



aquisitivo dos salários e agravasse a já injusta distribuição de renda no Brasil” (Pochmann, Barreto e Mendonça, 1998, p.22). As mobilizações e greves massivas buscavam reajustes salariais em um contexto de elevados níveis de inflação e de estagnação da renda dos trabalhadores. A greve foi o instrumento mais importante de atuação sindical naquele cenário. Segundo Noronha (1994 *apud* Castro e Comin 1998, p.45), entre os anos de 1978 e 1989, 12 mil greves foram registradas. A década de 90, no entanto, revela uma flagrante diminuição da atividade grevista, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 Número estimado de greves no Brasil — 1978-97



FONTE: Pochmann, 1998 p.161

Embora a demanda por aumento salarial não tenha desaparecido nos anos 90, a dinâmica das negociações mudou.<sup>83</sup> Os parâmetros fixos como os índices de inflação arbitrados pelo governo na década de 80, cederam lugar a novos objetos de negociação, como participação nos lucros e resultados, metas de produtividade, remuneração variável, dentre outras

econômica no início da década, o que limitou aquela opção por parte das empresas. O ajuste, portanto, fez-se, também, via redução dos postos de trabalho.

<sup>83</sup> As grandes mobilizações voltadas para as negociações de data-base e as greves massivas em busca de reajustes salariais que marcaram os anos 80, se não desapareceram inteiramente, compartilham espaço em uma agenda sindical progressivamente mais complexa.

formas. Esses novos parâmetros estão vinculados ao desempenho das empresas e não apenas às políticas salariais definidas pelo Estado.<sup>84</sup>

Os sindicatos, por sua vez, têm enfrentado dificuldades para fazer frente a essas novas modalidades de negociação salarial, sobretudo porque possuem pouca inserção nas empresas e, também, porque se trata de negociações que requerem capacitação específica por parte das entidades.

A Tabela 2 relaciona o número médio de greves e grevistas ao longo de seis anos da década de 90. Ela mostra que o número de greves é crescente a partir de 1992, mas o de grevistas envolvidos é decrescente. Isso ocorre em razão do elevado número de greves por empresa.

Tabela 2 Número médio de greves e de grevistas, por mês, no Brasil — 1990-99

ANOS	GREVES	GREVISTAS
1990	163	757.056
1991	94	627.311
1992	52	234.951
1993	61	432.835
1994	94	272.173
1995	94	221.219
1996	111	224.512
1997	57	74.681
1998	50	142.891
1999	46	114.889

FONTE: Dieese. Anuário dos Trabalhadores, 1994 e 1996-1997. Boletim do Dieese (1997a). Prado (1998, p.33). Informações adicionais fornecidas pelo Escritório Nacional do Dieese.

É evidente que, frente à crise de desemprego, os sindicatos estão encontrando maiores dificuldades para mobilizar as categorias. Entretanto, outra importante fator para explicar a alteração na relação entre greves (que aumentam) e grevistas envolvidos (que diminuem) está associado à “descentralização das negociações” (Prado 1998, p.33).<sup>85</sup>

<sup>84</sup> À exceção dos proventos do funcionalismo público e dos aposentados, que permanecem sendo fixados pelo governo.

<sup>85</sup> Fenômeno que ocorre a contragosto do movimento sindical, que tem propugnado a defesa do contrato coletivo de trabalho e a fusão de entidades e não a pulverização de entidades e negociações.

A hipótese de que as negociações entre capital e trabalho estariam migrando para o interior das empresas por ocasião do processo de reestruturação produtiva e do “encolhimento” do Estado já vinha sendo apontada por analistas de relações do trabalho dos países centrais. Ela é reveladora de uma tendência gradual de transformação e de condução das esferas de regulação em direção à empresa. No entanto, é justamente no interior das empresas que os sindicatos brasileiros (salvo exceções) têm maiores dificuldades de erigir um contrapoder.

Outro fator apontado como uma particularidade dos anos 90 é a redução, e também a estagnação, da quantidade de cláusulas negociadas nos acordos e convenções coletivas comparativamente aos anos 80. Essa mudança é apontada por Prado (1998) como indicador da diminuição do poder regulatório dos sindicatos na relação entre capital e trabalho. Segundo estudo realizado pelo referido autor, o número de cláusulas acordadas nos anos 80 é, muitas vezes, superior ao dos anos 70, o que indica não somente o caráter combativo do sindicalismo naquele período, mas, também, o seu papel regulador de diferentes dimensões da relação capital e trabalho.<sup>86</sup>

Nos anos 90, houve uma redução significativa das cláusulas negociadas por categorias ligadas ao setor produtivo estatal<sup>87</sup> e uma estagnação das cláusulas negociadas no setor privado, conforme revela Prado (1998, p.33) com base nas informações do Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas (SACC - Dieese).

Outro aspecto face ao novo panorama econômico e produtivo dos anos 90 é a redução do número de trabalhadores em setores econômicos onde, tradicionalmente, o movimento sindical brasileiro dispunha de significativa força mobilizatória, como, por exemplo, em categorias como metalúrgicos, bancários, químicos, dentre outras. Possivelmente, os que

---

<sup>86</sup> Nos anos 80, as cláusulas e os acordos estiveram não só direcionados para a relação salarial estrito senso, mas, também, para outras dimensões, como salários indiretos e condições de trabalho.

<sup>87</sup> O caso dos petroleiros é apontado por Prado como paradigmático, por ter sido essa categoria atingida fortemente por políticas de cunho neoliberais, que têm como horizonte o esvaziamento do papel dos sindicatos. Os petroleiros, depois do episódio da greve de 1994, tinham menos cláusulas em seu acordo coletivo de trabalho do que em 1979.

“deixam” tais categorias<sup>88</sup> migram para setores que apresentam, comparativamente, maior debilidade de organização sindical, como o setor informal. Outra parcela de trabalhadores se encontra desempregada ou exercendo trabalho eventual. As mudanças no mercado de trabalho têm apontado uma tendência que, no dizer de Castro e Comin (1998, p.47), atua no sentido de “erodir as bases tradicionais dos sindicatos”.

A diminuição do número de trabalhadores e a mudança do perfil de sua base social são realidades incontestáveis em inúmeras categorias. Contudo, as conseqüências específicas (negativas ou positivas) para a atividade sindical de cada uma delas podem ser distintas. O trabalho realizado por Comin, Cardoso e Campos (1997) sobre os metalúrgicos do ABC, mostrando as mudanças de perfil e comportamento, parece confirmar a necessidade de que um número maior de estudos de caso se realizem antes que se assumam posicionamentos finalistas acerca do impacto das mudanças sobre os sindicatos.

“As evidências empíricas mobilizadas apontam para o fato de que a força de trabalho que tende a sobreviver empregada no setor é precisamente aquela que constitui o núcleo mais denso de sustentação dos sindicatos, isto é, trabalhadores produtivos mais maduros, mais qualificados, com maior tempo de emprego, com escolaridade relativamente mais elevada [...] Por paradoxal que possa parecer, a despeito do encolhimento quantitativo do número de trabalhadores, podemos estar diante de um adensamento das bases sociais dos sindicatos, no caso em foco do Sindicato de São Bernardo e Diadema [...] A redução do contingente absoluto de trabalhadores, contudo, não significa necessariamente um enfraquecimento do sindicato...” (Comin, Cardoso e Campos 1997, p.439).

A diminuição do número de trabalhadores repercutiu negativamente na arrecadação financeira compulsória de todos os sindicatos.<sup>89</sup> Essa dificuldade, entretanto, pode atuar como um componente mobilizador de processos de fusão de entidades em busca de sobrevivência financeira.

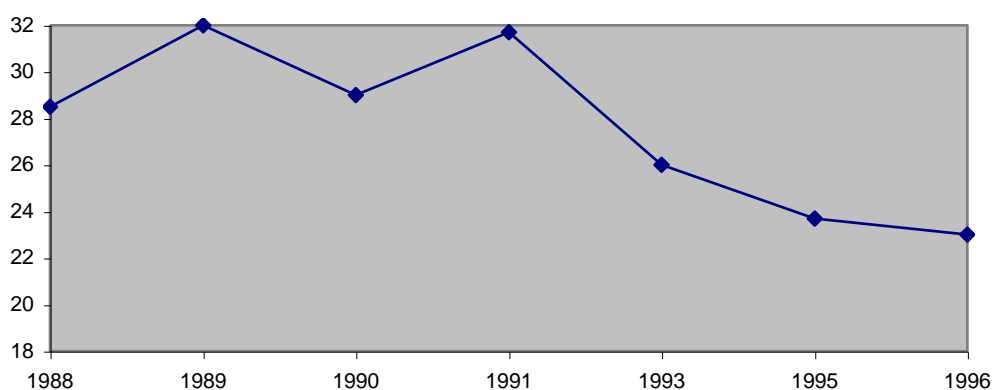
---

<sup>88</sup> Referimo-nos a trabalhadores industriais concentrados em grandes pólos econômicos, envolvidos em relações formais de trabalho.

<sup>89</sup> Informações mais detalhadas sobre a situação das finanças sindicais nos anos 90, com base em dados do IBGE, se encontram em Cardoso e Comin (1996).

A queda na taxa de sindicalização dos trabalhadores urbanos também é outra das manifestações da década de 90. Segundo podemos observar no Gráfico 2, ela ocorre de maneira expressiva, mesmo em momentos em que a economia brasileira volta a registrar taxas de recuperação do nível de atividade.<sup>90</sup>

Gráfico 2 Evolução da taxa de sindicalização de trabalhadores urbanos no Brasil — 1988-96



FONTE: IBGE In: Pochman, (1998, p.162).

O que pode estar condicionando à sindicalização é a redução relativa da participação dos assalariados (com carteira) no total da ocupação, mesmo nos momentos onde é verificável um crescimento da atividade econômica.

Outra consequência proveniente das alterações ocorridas na década de 90 é a amplificação da heterogeneidade das relações de trabalho. Formas inovadoras de relações de trabalho, provenientes das mudanças técnico-organizacionais, convivem — inclusive no interior do mesmo setor econômico ou cadeia produtiva — com formas arcaicas de trabalho, como o trabalho infantil e o trabalho escravo. Entre esses dois pólos, situam-se

<sup>90</sup> Referimo-nos a 1993, ano com taxas de atividades econômicas positivas.

outras modalidades, como ocupações sem rendimento, trabalho independente e alto índice de desemprego.

Se o processo de ampliação da heterogeneidade, somado às políticas de desregulamentação, resultará em processo de atomização ainda maior dos interesses das diferentes categorias de trabalhadores e, por conseqüência, intensificará a desigualdade entre elas, ainda é uma interrogação. O certo é que o sindicalismo brasileiro tem mais uma tarefa importante diante de si: amalgamar identidades sociais com um escopo maior para além de sua base específica. Esse caminho certamente exigirá do movimento sindical a capacidade de ampliar e consolidar vínculos sociais mais abrangentes, além de se organizar nas suas bases, condição sem a qual pouco ou nada poderá ser feito.

Mas essa mesma década também comportou uma ampliação do leque temático da agenda sindical, tanto em direção aos espaços institucionais como no interior das empresas, passando a incluir temas como a reforma administrativa do Estado, Mercosul, abertura econômica, flexibilização dos direitos, reestruturação industrial, competitividade internacional, câmaras setoriais, dentre outros (Prado, p.1998).

Todos esses “ambientes” de participação e de negociação eram absolutamente novos para o movimento sindical e, obviamente, demandaram, e ainda demandam, uma ampliação de sua capacidade de formulação.

Curiosamente, a intensificação<sup>91</sup> da participação do movimento sindical nos espaços institucionais ocorreu em um momento de redução em sua capacidade de mobilização dos trabalhadores, em razão dos já mencionados efeitos da reestruturação produtiva e das políticas econômicas voltadas à estabilização (Pochmann, Barreto e Mendonça, 1998).

A importância da participação do movimento sindical nos espaços institucionais parece ser inequívoca, uma vez que, em tese, instiga

---

<sup>91</sup> A participação do movimento sindical nos espaços institucionais intensificou-se nos anos 90, embora não se constituiu-se em uma novidade, já que, nos anos 80, a CUT e outras centrais atuavam nesse âmbito, ainda que, comparativamente, com menor intensidade.

formulações que induzem a um alargamento da sua compreensão sobre a dinâmica do conflito entre capital e trabalho.

Durante a década de 90, aguçaram-se as críticas ao sistema corporativo de relações de trabalho tanto por parte dos empresários como dos trabalhadores. A possibilidade de que, de fato, venham a ocorrer mudanças importantes nas legislações sindical e trabalhista parece menos improvável do que em décadas anteriores. As críticas de empresários e trabalhadores diferem, entretanto, quanto ao diagnóstico e aos resultados pretendidos com uma eventual mudança nos marcos legais das relações de trabalho. Do ponto de vista do atual governo, as propostas alternativas ao sistema corporativo de relações de trabalho, em geral, têm como horizonte a flexibilização e a desregulamentação dos direitos do trabalho.

O resultado final desse embate em torno da modificação da ordem jurídico-institucional das relações de trabalho ainda é imprevisível. Mas qualquer que seja o resultado, é razoável imaginarmos que ocorrerão alterações no dispositivo da unicidade sindical e no poder normativo da Justiça, dada a convergência de críticas quanto às suas inadequações. Do ponto de vista sindical, a expectativa recairá sobre a construção de um novo sistema de relações de trabalho, que se faça acompanhar de uma legislação de sustento com liberdade sindical nos moldes preconizados pela OIT, com representação dos trabalhadores por local de trabalho, com o fim da tutela sobre a ação sindical, com o efetivo direito de greve e negociação coletiva de trabalho, em todos os níveis.

A questão relevante, no entanto, é que qualquer dos resultados possíveis exigirá dos sindicatos novos esforços e novas estratégias não só para sobreviver financeiramente, mas para amalgamar e representar os interesses dos trabalhadores, bem como revitalizar o seu papel regulatório nas relações de trabalho.

Os capítulos seguintes do presente estudo serão dedicados à análise dos diferentes âmbitos e dimensões da atuação sindical da CUT sobre os processos de inovação. Por essa razão nosso objetivo neste capítulo foi o de evidenciar que essa dimensão da ação sindical não transcorre

independentemente dos elementos que modelam e estruturam a formação social na qual está inserida.

Os elementos com os quais procuramos caracterizar relações de trabalho no Brasil, embora não determinem a conduta dos sindicatos, certamente constroem sua atividade, opondo uma gama de obstáculos à sua atuação nos assuntos da produção: a tutela do estado, a estrutura de negociação pulverizada, a tradição autoritária nas relações de trabalho, a inexistência do direito de obter informações relativas à produção, de acesso e organização do sindicato aos locais de trabalho, a herança escravista, o poder discricionário do empregador, a formação escolar e profissional deficiente, a cultura empresarial pouco aberta à negociação, o abismo entre as classes sociais.

Argumentamos, também, que os anos 90 foram portadores de significativas mudanças na esfera macroeconômica e na dinâmica produtiva das empresas. As alterações no mercado de trabalho, nas estruturas de emprego, nas formas de contratação do trabalho, bem como nas taxas de desemprego, dentre outras referidas anteriormente, trouxeram implicações negativas para o desempenho da atividade sindical.

Por outro lado, se as mudanças no cenário dos anos 90 não são alvissareiras para o movimento sindical, podemos também afirmar que ele comportou o surgimento de novos campos de conflito nas relações de trabalho, ensejando possibilidades para uma revitalização da ação sindical em novas bases, e nesse sentido a atenção sindical aos processos de inovação ganha relevo.

Algumas dessas alterações que acompanham os processos de inovação tecnológica e organizacional, tais como os novos parâmetros de remuneração, agora mais diretamente vinculados ao desempenho das empresas, e o surgimento de novas institucionalidades que atuam na regulação do conflito e do consenso no interior das empresas, põem em relevo a necessidade de os sindicatos problematizarem e atuarem nos diferentes âmbitos em que se manifestam as variáveis decisivas da produção.



No capítulo seguinte, analisaremos como o tema das inovações tecnológicas e organizacionais vem sendo assimilada e projetada nas ações da Central Única dos Trabalhadores. Com base no trabalho de pesquisa, problematizaremos a presença do referido tema nas resoluções dos Congressos da CUT. Analisaremos a trajetória de uma instância da CUT nacional voltada especificamente para a problematização das questões relacionadas à inovação tecnológica e organizacional e, por fim, veremos como tem sido a inserção institucional da CUT em fóruns que, direta ou indiretamente, produzem políticas sobre o tema em questão.

### **3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO FOCO DA CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES**

---

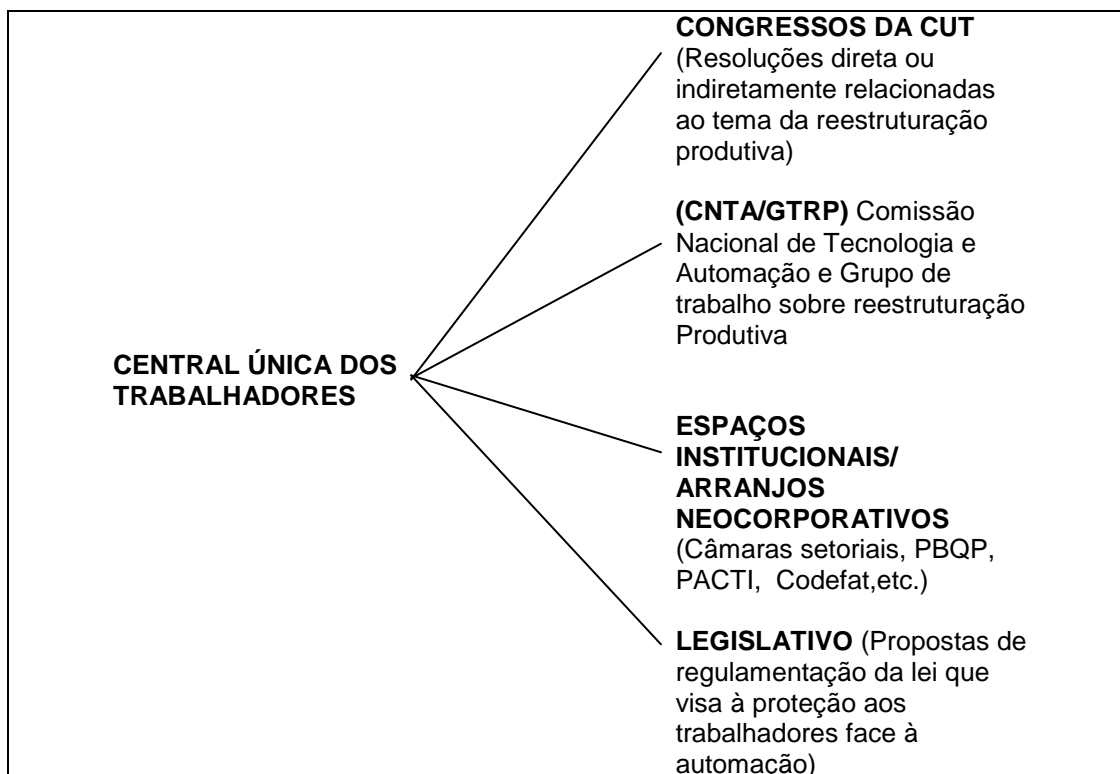
#### **Introdução**

Ao longo dos anos 80 e 90, em meio aos condicionantes e às transformações no mundo do trabalho descritos anteriormente, a CUT nacional e as entidades que compõem sua estrutura estiveram envolvidas na formulação de diretrizes e no desenvolvimento de ações referentes aos processos de inovação. Neste capítulo, analisamos quatro ambientes empíricos nos quais o sindicalismo “cutista” promoveu ações e/ou posicionamentos formais concernentes ao processo de reestruturação produtiva.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Conforme referimos na introdução, por razões analíticas o presente capítulo confere atenção às práticas da CUT nacional. As entidades sindicais filiadas à CUT serão objeto de análise nos capítulos seguintes. Procuramos, no entanto, fugir às separações estanques, uma vez que as práticas da CUT nacional e de suas entidades estão mutuamente implicadas.

Quadro 1 Espaços de definição e de atuação da Central Sindical sobre o processo de reestruturação produtiva



Nosso objetivo é identificar e analisar os avanços e os limites da CUT nacional relativamente à problemática dos processos de inovação em cada um dos referidos ambientes.

Na primeira seção, trazemos à consideração algumas características gerais da Central Única dos Trabalhadores. Na segunda examinamos as resoluções dos sete congressos nacionais realizados pela CUT ao longo do período 1984-00, buscando verificar a forma pela qual a temática da reestruturação produtiva foi focalizada e quais as diretrizes políticas formuladas pela Central com respeito ao tema. Na seção seguinte, analisamos as atividades desenvolvidas pela Comissão Nacional de Tecnologia e Automação da CUT — atualmente, Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva —, cuja criação, em 1985, constituiu-se numa iniciativa inédita na história do movimento sindical brasileiro. Na quarta seção, destacamos a atuação da CUT e de algumas de suas entidades sindicais em diversos fóruns institucionais que, direta ou indiretamente,

procuram incidir sobre diferentes conteúdos da reestruturação produtiva. Na última seção, focalizamos a ação da CUT no âmbito do Legislativo relativamente à lei federal que dispõe sobre a “proteção dos trabalhadores face à automação”.

### **3.1 A Central Única dos Trabalhadores: referências gerais**

A Central Única dos Trabalhadores, fundada em 28 de agosto de 1983, possui, atualmente, 3.104 entidades filiadas, sendo que 1.149 em âmbito rural e 1.955 urbanas.<sup>93</sup> Trata-se de um número elevado de entidades filiadas, que, se, por um lado, expressa o grau de penetração social da Central, por outro, evidencia a nefasta pulverização da representação sindical. A CUT possui 21.881.435 trabalhadores na sua base, sendo que, destes, 7.136.568 são associados às suas entidades. É a central

“...mais importante e a melhor organizada, não só do Brasil, como em toda a América Latina, representando tanto os modernos setores industriais e de serviços, quanto a maioria do setor agrário, assalariados, pequenos agricultores e lavradores ‘sem terra’ assim como tem também a hegemonia na representação do setor público” (Castro e Wachendorfen, 1998, p.130).

A base rural da CUT é composta por 9.423.764 trabalhadores, dos quais 2.778.266 são associados a entidades sindicais da Central. A taxa de sindicalização rural é de 29,48%. A base urbana da CUT, por sua vez, abrange 12.457.671 trabalhadores, com 4.358.302 destes associados à Central. A taxa de sindicalização da CUT no meio urbano é de 34,98%. O percentual médio de sindicalização geral no Brasil é de 16,20%, e o da CUT

---

<sup>93</sup> Dados fornecidos pela CUT em 16/10/00.

— considerando trabalhadores rurais e urbanos — é bem mais alto, ou seja, 32,61%.

No interior da CUT, abrigam-se atualmente, diversas correntes que disputam a hegemonia de sua condução política, dentre as quais destacamos: Articulação Sindical, (majoritária na CUT), Alternativa Sindical Socialista, Movimento por uma Tendência Socialista, Corrente Sindical Classista, O Trabalho, Articulação Sindical de Esquerda e Corrente Socialista dos Trabalhadores. O leque partidário na CUT é igualmente amplo, acolhendo militantes de partidos doutrinariamente distintos, como o Partido da Causa Operária (PCO) e o Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). É visível, contudo, a maior afinidade política entre a Central e o Partido dos Trabalhadores (PT). O presidente da Central, é o professor da rede estadual de ensino de São Paulo, João Antônio Felício, eleito no 7<sup>o</sup> Concut.

O surgimento da CUT está indissociavelmente ligado ao Novo Sindicalismo, movimento responsável, em meados dos anos 70, por desenvolver uma atuação oposta ao sindicalismo burocrático e populista. Em linhas gerais, o projeto do Novo Sindicalismo tinha por objetivo romper com o corporativismo sindical, adotando uma estratégia de ocupação desses espaços para transformá-los por dentro. Esse movimento procurou desatrelar as entidades sindicais das amarras do Estado, visando criar sindicatos unificados por ramo e não segundo a base geográfica municipal. Com a finalidade de obter maior autonomia política e organizativa, propunha, também, o rompimento com o imposto sindical, estimulando a filiação sindical e a contribuição mensal voluntárias. No entanto, a ruptura com a estrutura sindical corporativa não se efetivou por inteiro, e, ainda hoje, há um predomínio de sindicatos utilizando-se do imposto sindical e organizados por municípios. Conforme afirma Oliveira (1998, p.28), "...o sindicalismo brasileiro em seu conjunto continua a pagar tributo à tradição corporativa, encontrando fortes resistências em suas fileiras à adoção de um novo sistema de relações de trabalho".

Para Ramalho (1994 p.156), a fundação da CUT representa um divisor de águas: “Tudo o que surgiu depois, até mesmo as outras centrais divergentes, são decorrência ou tentativa de respostas à existência desse sindicalismo que rompeu com práticas arraigadas e institucionalizadas pelo regime militar”.

Através da atividade grevista, da ampliação da pauta de reivindicações e da organização nos locais de trabalho, a CUT exibiu vitalidade organizativa e combatividade política ao longo dos anos 80. Cumpriu, igualmente, importante papel no processo de organização de amplos setores sociais, na ampliação dos direitos democráticos e na defesa de mudanças políticas, sociais e econômicas. Segundo Cardoso (1997, p.103), “...um terço de todos os sindicatos urbanos criados entre 1983 e 1988 surgiu sobre o guarda-chuva da CUT”.

O “padrão negocial conflitivo” (Prado, 1998, p.32) da CUT propiciou ampliar sua presença regulatória em diferentes aspectos e dimensões da relação entre capital e trabalho.

Nos anos 90, o cenário no qual o sindicalismo da CUT atuou foi qualitativamente modificado. Transformações de largo alcance nas atribuições do Estado, na economia e nas atividades produtivas trouxeram implicações diretas sobre as relações de trabalho e sobre a atividade sindical. As altas taxas de desemprego, a descentralização das negociações, as mudanças no perfil dos trabalhadores, as novas formas de contratação, dentre outros fatores, alteraram a correlação de forças entre capital e trabalho, diminuindo o “poder de regulação dos sindicatos sobre as relações de trabalho” (Prado, 1998, p.33).

A crise do sindicalismo, que se fazia sentir nos países centrais nos anos 80, passou a manifestar-se no Brasil. Os efeitos negativos sobre o desempenho da atividade sindical é inequívoco, conforme procuramos mostrar no capítulo anterior. “A ofensiva contra os direitos trabalhistas e os sindicatos nos impuseram também uma pauta defensiva e fragmentada...” (CUT. 7º Concut – Resoluções: Balanço Político e Organizativo da CUT, 2000, s.n.).

A agenda da CUT também mudou na década de 90, passando a incluir novos temas, como desemprego (preocupação primordial da Central), redução e flexibilização da jornada de trabalho, participação nos lucros e resultados, remuneração variável, privatizações, flexibilização das normas reguladoras das relações capital-trabalho, integração regional (Mercosul), e políticas públicas (ampliação da participação nos fóruns institucionais). Os processos de inovação tecnológica e organizacional ganharam destaque na CUT, conforme veremos. Vale referirmos que as transformações anteriormente descritas podem produzir, conforme considerou Rodrigues (1990, p.90), "...um efeito mais ou menos perverso dependendo da estratégia que seja utilizada pela instituição sindical para se posicionar...".

Autores como Arbix (1996); Lorangeira (1998); Ramalho (1994); Bresciani (1997); Leite (1997); Rodrigues (1999), dentre outros, têm chamado atenção para algumas alterações importantes no padrão de ação sindical da CUT nos anos 90. Um exemplo dessa mudança é observado na atuação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que passou a valorizar os processos de negociação e concertação social diferentemente da postura característica dos anos 80, predominantemente conflitiva. As negociações da Câmara Setorial do Complexo Automotivo e as que envolveram processos de inovação em algumas montadoras no ABC são exemplo dessa mudança.

As manifestações da atividade sindical aludidas acima não autorizam afirmar que a entidade em questão tenha assumido conceitual e doutrinariamente a inexistência de conflitos na relação entre capital e trabalho. Ao contrário, elas trazem à tona — com possibilidade de influência sindical — dimensões do conflito industrial que anteriormente se encontram latentes, como o processo de trabalho e as questões relativas à política industrial. Trata-se de uma postura que não pretende abolir, mas hierarquizar o confronto, valorizando ações pró-ativas em detrimento de posições meramente demarcatórias, que vêm se mostrando incapazes de fazer frente às transformações aludidas anteriormente. Contudo, essa mudança de postura na CUT como um todo ainda é indefinida e segue

sendo objeto do debate ideológico entre diferentes correntes políticas que integram a Central.

### **3.2 A Reestruturação Produtiva nas Resoluções dos Congressos Nacionais da CUT**

Ao longo da trajetória da Central Única de Trabalhadores, foram realizados sete congressos nacionais (Concut), respectivamente, em 1984, 1986, 1988, 1991, 1994, 1997 e 2000. Os congressos das CUT são os eventos políticos mais importantes da Central, pois deles participam todas as forças políticas internas: dirigentes, instâncias e militantes sindicais. Tais congressos têm como objetivo geral debater e diagnosticar diferentes dimensões do mundo do trabalho, bem como definir estratégias e diretrizes políticas que orientarão a ação sindical.

Na dinâmica de funcionamento dos congressos, o teor dos diagnósticos sócio-econômicos, da conjuntura política e das diretrizes políticas que serão adotadas pela CUT são objeto de debates e disputas políticas entre as diferentes correntes sindicais que integram a Central. Submetidas a um processo de aprovação mediante votação, as resoluções são posteriormente consolidadas, dispondo sobre os mais diferentes temas. Tendo em vista a relevância dessas deliberações congressuais na definição das políticas da CUT, passamos a examiná-las, procurando verificar o tratamento conferido à temática da reestruturação produtiva.

O exame das resoluções do 1º Concut (1984) não evidenciou qualquer menção explícita ao tema da reestruturação produtiva ou, mais amplamente, ao processo de trabalho. Curiosamente, conforme veremos adiante, essa ausência foi constatada 16 anos após, no último congresso que examinaremos, o 7º Concut (2000). Ainda assim, é digno de nota a presença de alguns assuntos correlatos, como a “Campanha Nacional de Luta por 40 Horas” a “Redução da Jornada sem Redução de Salários” bem



como a diretriz política “Por uma Nova Organização por Local de Trabalho” (CUT. 1º Concut – Resoluções: plataformas de lutas. 1984. s.n.).

No 2º Concut (1986), ao contrário do Congresso anterior, o interesse da CUT pelo processo de inovação tecnológica e organizacional foi expresso em diferentes resoluções. A resolução que realiza o diagnóstico da conjuntura internacional incorpora a reestruturação produtiva como um elemento constitutivo de um novo cenário das sociedades industrializadas, com implicações para os trabalhadores. Além disso, a mesma resolução destaca a necessidade de a CUT formular posicionamentos acerca dos processos de inovação e de buscar maior compreensão sobre o conteúdo das transformações no mundo do trabalho.

“A crise prolongada do capitalismo internacional estimulou **um processo de reestruturação [...] A modernização tecnológica** neste contexto tem gerado uma situação de desemprego crescente, desqualificação da força de trabalho, **aprofundamento da política de controle e dominação no interior das fábricas [...]** Todo o aumento da produtividade do trabalho tem se revertido a favor dos grandes monopólios internacionais em detrimento das condições de vida dos trabalhadores. [...] A CUT deve **promover o estudo e um posicionamento político aprofundados sobre a questão da automação.** [grifos nossos]” (CUT. 2º Concut – Resoluções: A CUT Frente à Conjuntura e o Movimento Sindical Internacional. 1986, p.22 ).

Nesse congresso, foi enfatizada a necessidade da atuação sindical relativamente “às novas tecnologias”, bem como o intercâmbio de

experiências sindicais internacionais, segundo se observa na resolução intitulada “Posição Política e Propostas de Luta”.

“A definição de uma estratégia sindical em relação às novas tecnologias na área de serviço, industrial e rural exigirá a intervenção do movimento sindical em áreas que lhe tem sido absolutamente proibidas no capitalismo, como o controle operário sobre a produção. A CUT deverá participar e estimular todas as formas de articulação e de troca de experiências, além de estratégias comuns de luta com o movimento sindical internacional, especialmente com os organismos sindicais de base que nesses outros países atuam em empresas transnacionais também existentes no Brasil. [grifos nossos]” (CUT. 2º Concut – Resoluções: Posição Política e Propostas de Luta. p.23-24.).

Cabe destacarmos o fato de que, no contexto em que se realizou o 2º Concut (1986), o processo de inovação tecnológica e organizacional em curso no Brasil ainda estava circunscrito a um número reduzido de empresas e de setores. O tema da inovação tecnológica e organizacional não possuía a visibilidade social que adquiriria nos anos 90. Não obstante esse fato, a CUT foi capaz de reconhecer o potencial transformador da reestruturação produtiva, conforme mostram as resoluções acima. Para que esse debate fosse incorporado na agenda política da Central, foi decisiva a atuação de algumas categorias específicas, sobretudo metalúrgicos, bancários e telefônicos, os mais atingidos, naquele momento, pelos processos de inovação. Igualmente importante foi o trabalho desenvolvido pela recém criada Comissão Nacional de Tecnologia e Automação (CNTA) no âmbito da CUT nacional, conforme veremos neste capítulo (seção 3.3).

A proximidade entre o 2º Concut (1986) e a Constituinte, que seria realizada em 1988, levou a CUT a produzir um rol de reivindicações que deveriam incorporar-se à agenda sindical com vistas ao embate político que o processo constituinte ensejaria. Alguns desses eixos de luta aprovados no 2º Concut elucidam a preocupação da Central com o processo de trabalho e, mais especificamente, com a inovação tecnológica, conforme podemos

perceber na resolução intitulada “A luta da CUT pela Participação dos Trabalhadores na Constituinte”

“Pela liberdade de organização sindical nos locais de trabalho; fim do trabalho temporário; **direito de controle dos trabalhadores sobre o processo de inovação tecnológica** e liberdade plena de organização e direito assegurado à organização nos locais de trabalho e **acesso às informações contábeis e ao sistema produtivo das empresas.** [grifos nossos]” (CUT. 2º Concut – Resoluções: Conjuntura Política e Econômica do País. A Luta da CUT pela Participação dos Trabalhadores na Constituinte).

Ainda sobre as possibilidades de atuação da CUT na Constituinte, o 2º Concut deliberou sobre reivindicações relativas à estrutura sindical e ao direito dos trabalhadores à organização nos locais de trabalho. As duas reivindicações dizem respeito à possibilidade de influência sindical sobre o processo de trabalho.

“A Constituição brasileira deve garantir [...] liberdade e autonomia sindical, conforme a Convenção 87 da OIT. [...] criação e funcionamento de comissões de empresas independente da estrutura sindical, com estabilidade no emprego e condições de funcionamento dentro da empresa; [...] tempo livre (2/3 da jornada de trabalho) para todos os membros dos organismos de trabalhadores, dentro da empresa, para o exercício do mandato; livre circulação dos dirigentes sindicais nos locais de trabalho; garantia de um espaço próprio no local de trabalho para o sindicato.” (CUT. 2º Concut – Resoluções: A Nova Estrutura Sindical e o que Deve Ser Garantido em Lei).

Outra resolução refere-se à necessidade de buscar na Constituinte a existência legal de comissões de empresa:

“As Comissões de empresa [...] devem ser construídas como organismos que representem o conjunto dos trabalhadores daquela fábrica ou empresa, sindicalizados ou não. [...] Buscando se constituírem, como uma verdadeira escola de poder operário...” CUT. 2º Concut – Resoluções: Capítulo V - Normas Básicas Sobre o Enquadramento Sindical. Item 4 - Implantação das Comissões de Fábrica ou de Empresas fora da Estrutura Sindical.).

No 3º Concut (1988), encontramos diferentes resoluções dispendo sobre a relação entre a atuação sindical e os processos de inovação. Uma delas reitera a necessidade de o sindicalismo “cutista” organizar-se nos locais de trabalho. O espaço no qual se desenrolam as atividades de trabalho é visto pela CUT como um *locus* de conflito “fundamental”, no qual os sindicatos devem fazer-se presente.

“...o local de trabalho, coração da exploração capitalista e espaço fundamental da organização sindical classista [...] É preciso ter claro que a fábrica é um espaço onde os patrões se utilizam de todas as armas para exercer o seu domínio. A CUT quer conquistar o direito democrático de exercício da atividade sindical nos locais de trabalho [...] para organizar os trabalhadores de forma independente...” (CUT. 3º Concut – Resoluções: Uma CUT Organizada a Partir dos Locais de Trabalho. p. 26).

A perspectiva de aliar as ações sindicais extra e intra-empresa é vista como estratégica para a qualidade da intervenção sindical.

“A tarefa histórica para impulsionar a concepção sindical classista da CUT é dar um salto de qualidade, articulando o sindicalismo de porta de empresa com a organização dos trabalhadores dentro da empresa” (CUT. 3º Concut – Resoluções: Uma CUT Organizada a Partir dos Locais de Trabalho. p. 26).

Observamos, também, no referido congresso que os posicionamentos da CUT não se voltaram contra o desenvolvimento tecnológico, ao contrário, foram enaltecidas as virtudes que a tecnologia pode conferir ao trabalho humano. Na resolução que reproduzimos abaixo, é também mencionada a necessidade de os sindicatos negociarem as decisões atinentes ao trabalho e à produção. Chamamos atenção para o fato de que a decisão pela negociação dos assuntos da produção não é unânime na CUT, conforme veremos adiante. A postura que acolhe o trabalho e a produção como um objeto de negociação é interpretada na resolução como sendo decisiva “para

o futuro do sindicalismo” e para uma perspectiva de transformação social mais ampla.

“As dificuldades e prejuízos sociais que os trabalhadores estão encontrando com a implantação das novas tecnologias **não são decorrentes do progresso da ciência e da tecnologia**. São o resultado da utilização que os patrões e as grandes empresas transnacionais estão fazendo no progresso tecnológico. A automação e os novos processos produtivos podem abrir grandes possibilidades para a humanidade, reduzindo o tempo de trabalho, eliminando trabalhos degradantes. Mas exigem a intervenção direta dos trabalhadores em áreas que lhes têm sido negadas ao longo da história. **O controle dos trabalhadores sobre as inovações e a produção, através da luta e negociação sobre as decisões de investimentos e seus desdobramentos, é estrategicamente decisivo para o futuro movimento sindical**. A CUT procurará produzir estudos, socializar experiências concretas, fazer intercâmbio de sindicalistas com experiência sobre este tema para avançar a capacidade do movimento sindical brasileiro em **dar resposta a este grande desafio histórico e na perspectiva de construir uma sociedade sem exploração**. [grifos nossos].” (CUT. 3º Concut – Resoluções: A CUT e a Defesa dos Direitos Sindicais. Controle dos Trabalhadores Sobre a Automação e as Novas Tecnologias.” p. 34).

A resolução acima reitera um posicionamento manifesto no congresso anterior sobre a necessidade de intensificar o conhecimento sobre os assuntos da produção.

O tema da “saúde do trabalhador”, conforme resolução que reproduzimos abaixo, é percebido em sua relação com o processo de trabalho.

“As fábricas, coração do trabalho assalariado urbano, expõem os trabalhadores a riscos diários, e os patrões controlam as estatísticas de acidentes, o tratamento dos acidentados e doentes, seu encaminhamento ou não ao INAMPS. Tal situação representa um desafio para o movimento sindical.

A transformação do local de trabalho, além de contribuir com a redução da superexploração e dos riscos, [...] aumenta a possibilidade de mobilização dos trabalhadores, permitindo o conhecimento maior do processo de produção, sem o qual trabalhadores não poderão afirmar-se como classe dirigentes da sociedade.” (CUT. 3º Concut – Resoluções: Saúde, Previdência Social e Melhores Condições de Trabalho, 1986).

No 4º Concut (1991), a referência aos processos de inovação tecnológica e organizacional e à organização dos trabalhadores nas empresas aparece em um número menor de resoluções, entretanto, ocupam um lugar de destaque nas definições estratégicas da CUT.

“...priorizar e intensificar o trabalho de organização de base, [...] Inserir-se política e organicamente no movimento sindical internacional, interferindo no debate sobre modelos de desenvolvimento, como forma de enfrentar os novos desafios colocados para os trabalhadores, particularmente no que se refere à modernização tecno-produtiva, às novas tecnologias e processos de trabalho e à ação sindical transnacional...” (CUT. 4º Concut – Resoluções: Estratégias da CUT, p.6, 1991).

No 5º Concut (1994), o tema da inovação tecnológica e organizacional se fez presente em um número expressivo de resoluções, sendo problematizado em inúmeras dimensões: gênero, seguridade social, terceirização, formação sindical, organização no local de trabalho, meio ambiente, diagnósticos de conjuntura. De todos os congressos da CUT realizados, este foi o que mais detidamente abordou o tema em questão. Nesse congresso, pela primeira vez, o processo de reestruturação produtiva foi objeto de resolução específica, intitulada “Reestruturação Produtiva com Desenvolvimento Econômico e Social”. Nessa resolução, a CUT afirma que os processos de inovação que alteram as empresas deveriam estar subordinados a uma política industrial que possibilitasse tanto a ampliação da democracia na produção como o acesso aos bens e serviços. Além disso, enfatiza a necessidades de as entidades sindicais contra-arrestarem propositivamente as noções de qualidade e produtividade propugnadas

pelas empresas sem excluir o caráter conflitivo da relação entre capital e trabalho.

“Devemos disputar as idéias de ‘qualidade e produtividade’ partindo de uma perspectiva da qualidade de vida e trabalho para as maiorias e da distribuição dos frutos do aumento da eficiência do trabalho para o conjunto dos assalariados e da massa de excluídos. Nesse processo, se afirma o caráter conflitivo das relações capital-trabalho, negando a ideologia empresarial de parceria. [...] Como diretriz geral, a reestruturação produtiva deve pautar-se pela dimensão social da política industrial, [...] e de fortalecimento e ampliação e a democratização das formas de produção e de apropriação dos bens e serviços produzidos.” (CUT. 5º Concut – Resoluções: Plataforma da CUT – Reestruturação Produtiva com Desenvolvimento Econômico e Social. P. 16, 1994).

O processo de modernização produtiva foi concebido, nesse congresso, como uma variável positiva e necessária para o desenvolvimento industrial, no entanto, a CUT, através de resolução, chama atenção para a necessidade de que o processo de inovação se faça acompanhar de políticas de inclusão social e econômica dos trabalhadores e de redução de desigualdades regionais e de renda.

“No que se refere à questão industrial, o principal objetivo deve ser o estímulo conjunto e articulado ao crescimento econômico, ao desenvolvimento social e à modernização produtiva, compatibilizando as necessidades da reestruturação em novas bases, com uma significativa redução das desigualdades regionais e de renda. Com isso, busca-se a incorporação dos trabalhadores e da massa de excluídos à condição plena de produtores, consumidores e cidadãos.” (CUT. 5º Concut – Resoluções: Plataforma da CUT - Reestruturação Produtiva com Desenvolvimento Econômico e Social. p.16, 1994).

Na resolução que dispõe sobre a conjuntura internacional, o processo de modernização econômica é avaliado considerando as transformações

nas estruturas produtivas. A resolução destaca as mudanças qualitativas no trabalho e nas relações de trabalho em curso nas sociedades industriais.

“...as conseqüências do processo de modernização econômica para a classe trabalhadora são cada vez maiores e resultam de fatores como as transformações da estrutura produtiva; a substituição do trabalho humano por máquinas de comando numérico; a terceirização; a transferência de unidades produtivas de um país para outro; a individualização das relações de trabalho; a segmentação do mercado de trabalho; a precarização dos vínculos trabalhistas; a ampliação do mercado informal; as mudanças no perfil e na composição da classe trabalhadora.[...]com o avanço tecnológico, as multinacionais adquirem maior capacidade de gerenciamento e controle sobre pesquisa, produção e comercialização.” (CUT. 5º Concut – Resoluções: Situação Internacional, p.5.,1994).

O processo de reestruturação produtiva é também incorporado como uma variável interpretativa do diagnóstico da “situação nacional”.

“Na década de 80, teve início um processo de reestruturação produtiva [...] com base em inovações tecnológicas e na reorganização da produção. Seus conteúdos são predominantemente excludentes...” (CUT. 5º Concut – Resoluções: Situação Nacional, 1994.)

No mesmo congresso, foi aprovada uma resolução específica sobre terceirização. A CUT não se pronunciou contra a terceirização, mas manifestou a necessidade de buscar a simetria de direitos e de salários para todos os trabalhadores, independentemente da sua posição na cadeia produtiva. A Central expressou, ainda, a necessidade de ampliação do conhecimento sobre o processo produtivo e da capacidade de proposição por parte dos sindicatos.

“...pela igualdade de direitos e salários a todo o trabalhador que realize o mesmo trabalho. [...] A CUT decide investir na conscientização e mobilização da base frente à terceirização, ampliando o nível de informação e disseminando propostas dentro das empresas...” (CUT. 5º Concut – Resoluções: Terceirização pp.17 e 18, 1994).



A resolução que dispõe sobre a democratização das relações de trabalho identifica o espaço da produção como sendo aquele onde a democracia encontra os maiores obstáculos para sua realização. Por esse motivo, define como “eixos prioritários da Central”, a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho e o contrato coletivo de trabalho. Nessa resolução, transparece, também, uma concepção que valoriza a articulação entre as ações sindicais na empresa com as de escopo mais amplo, proporcionadas pelo contrato coletivo.

“Os avanços democráticos que a sociedade brasileira viveu nos últimos anos, fruto das lutas populares, não foram assimilados no interior das empresas nem nas relações capital-trabalho em geral.

“Aspectos centrais da ausência total de democracia na relação capital-trabalho são ausência de condições para o exercício do direito à organização no local de trabalho e o não-acesso dos sindicatos a informações sobre empresas, sem o direito de consulta sobre decisões empresariais. [...] Na busca de ampliar a democracia para os espaços de relação capital-trabalho, o 5º Concut incorpora como eixos prioritários da Central o Contrato Coletivo de Trabalho e a Liberdade de Organização Sindical, em particular a Organização no local de Trabalho.” (CUT. 5º Concut – Resoluções: Democratização das Relações de Trabalho, p.21, 1994).

Nas definições das “prioridades da política nacional de formação” sindical da CUT, o eixo “Processos de Trabalho e Organização no Local de Trabalho” é apontado com *status* de prioridade (Resoluções do 5º Concut, p.42, 1994).

A resolução referente à saúde do trabalhador, por sua vez, revela a importância de perceber a “situação de risco” no ambiente de trabalho,

focalizando não somente o posto de trabalho de forma isolada, mas o processo de trabalho no qual a tarefa específica se insere.

“...o trabalhador sofre as adversidades da forma como está organizado o trabalho: máquinas inseguras que causam amputação e morte; ritmos e pressões que levam à fadiga física e mental; ambientes ruidosos, quentes e úmidos que levam à perda gradativa da saúde [...] difundir no interior da Central o conceito básico de saúde do trabalhador, tendo como ferramenta básica a identificação dos fatores de risco no processo de trabalho...” (CUT. 5º Concut – Resoluções: Seguridade Social e Saúde do Trabalhador p. 49, 1994).

Destacamos, também, uma resolução aprovada no congresso em questão, que relaciona processo de trabalho e questão de gênero, intitulada “As Mulheres, as Inovações Tecnológicas e as Novas Formas de Gerenciamento”. Essa resolução procura mostrar que o processo de inovação tecnológica e organizacional não se faz acompanhar da promoção da “igualdade de oportunidade entre os sexos”, reproduzindo e valendo-se de formas históricas de dominação. Mostra, ainda, que as alterações no conteúdo do trabalho e na organização da produção atingem, de forma díspar, homens e mulheres.

“As inovações tecnológicas e as mudanças no processo produtivo têm excluído ainda mais as mulheres dos melhores postos de trabalho, e a “modernidade” não trouxe mais igualdade de oportunidades entre os sexos. [...] Essas mudanças têm causado graves prejuízos à saúde das trabalhadoras, como a ocorrência, em vários setores, de uma verdadeira “epidemia” de LER (Lesões por Esforços Repetitivos), que atinge homens e mulheres diferentemente. No âmbito das novas formas de gerenciamento, a terceirização atinge diretamente as mulheres. Além de ser uma forma de superexploração dos trabalhadores em geral, atinge em especial as mulheres.” (CUT. 5º Concut – Resoluções: Mulher trabalhadora. As mulheres, as Inovações Tecnológicas e as Novas Formas de Gerenciamento p.56, 1994).

No 6º Concut (1997), o número de resoluções referentes ao tema da inovação tecnológica e organizacional sofreu um declínio significativo, embora tenham permanecido afirmações a seu favor, conforme veremos abaixo.

A resolução intitulada “A Ação Sindical Frente à Reestruturação Produtiva e à Reforma do Estado” declara que “A CUT vem gradativamente incorporando a agenda da reestruturação produtiva e dos novos modelos de organização do trabalho às suas prioridades e decisões congressuais” (Resoluções do 6<sup>o</sup> Concut, p.44, 1997).

A CUT, novamente, deliberou em resolução que não se opõe ao processo de inovação, enfatizando o potencial social que a mesma pode comportar. Na transcrição abaixo, observamos o posicionamento favorável à ação sindical direcionada à negociação dos processos de inovação.

“As inovações podem ter um importante papel na valorização do trabalho e na redução das desigualdades sociais, de renda, regionais e culturais. [...] a opção pela recusa à inovação não tem resultado em conquistas para os trabalhadores e muito menos em fortalecimento e maior representatividade dos sindicatos. [...] A simples afirmação de que tais negociações são sempre uma forma de cooptação dos trabalhadores para o projeto da empresa não dá conta da complexidade desse processo e pode criar um distanciamento entre trabalhadores e a orientação dos sindicatos.” (CUT. 6<sup>o</sup> Concut – Resoluções: A Ação Sindical Frente à Reestruturação Produtiva e à Reforma do Estado. p. 44 e 45, 1997).

Nesse congresso, a CUT afirmou que para fazer frente aos processos de inovação, era necessário qualificar a intervenção sindical e desenvolver ações simultâneas nos locais de trabalho e no plano macro.

“...ajudar a CUT a qualificar-se para enfrentar os desafios colocados pela reestruturação produtiva, seja no plano macro (Políticas Públicas e Espaços Institucionais) seja no plano micro (mudanças nos locais de trabalho).” (CUT. 6<sup>o</sup> Concut – Resoluções: Políticas Permanentes. Política Nacional de Formação p.80, 1997).

Por fim, registramos a resolução da CUT que reitera a necessidade de organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, propondo a constituição, via negociação, de comissões de base para os sindicalizados e

uma estrutura unitária que reúna simultaneamente sindicalizados e não sindicalizados.

“O 6º Concut indica, para os sindicatos da CUT, a constituição de comissões de base dos sindicalizados em cada local de trabalho/empresa, e propõe que em todas as convenções/acordos coletivos se negocie a constituição de uma estrutura unitária dos locais de trabalho que reúna sindicalizados e não sindicalizados, com o papel de contratação das questões locais e consultivo sobre questões da empresa.” (CUT. 6º Concut – Resoluções: Estrutura sindical e relações de trabalho. b) Comissão de Base Cutista e Comissão Unitária de Base. p.69, 1997).

Consideramos paradoxal a diminuição do escopo do tema no 6º Congresso da CUT, sobretudo porque, no avançar da década, tornaram ainda mais evidentes, os efeitos da reestruturação produtiva na reconfiguração da força de trabalho e do mercado de trabalho, bem como no surgimento de novas institucionalidades nas relações de trabalho.

O 7º Concut (2000) revelou uma diminuição ainda mais acentuada no número de resoluções que tratam do tema. Excetuando-se os diagnósticos das conjunturas internacional e nacional, o tema da inovação tecnológica e organizacional desapareceu das resoluções. De forma semelhante ao ocorrido no 1º Concut, realizado em 1984, houve somente referências indiretas aos processos de inovação tecnológica e organizacional.

A análise que empreendemos até aqui, examinando as resoluções dos diferentes congressos da CUT, permite-nos realizar uma síntese dos posicionamentos formais da CUT acerca dos processos de inovação e do processo de trabalho como um campo de atuação sindical.

A seguir apresentamos um quadro sinóptico dos posicionamentos da CUT sobre a reestruturação produtiva, com base nas resoluções dos sete congressos.

Quadro 2 Sinopse do conteúdo das resoluções referentes aos processos de inovação apresentados nos sete Concuts — 1984-2000

- A reestruturação produtiva é assimilada como um componente constitutivo das **análises sobre as conjunturas nacional e internacional**. Esse processo é percebido como um **movimento global** de transformações das economias industrializadas, que alteram profundamente as relações de trabalho, bem como seu conteúdo.
- Os atuais processos de inovação estão, direta ou indiretamente, implicados na maior mobilidade das empresas, na individualização das relações de trabalho, na segmentação do mercado de trabalho, na precarização dos vínculos trabalhistas, na ampliação do mercado informal, nas mudanças do perfil e na composição da classe trabalhadora.
- A CUT, **não se coloca contra as inovações tecnológica e organizacional**. Defende, no entanto, a necessidade de que a adoção das referidas inovações seja compatível com a **redução das desigualdades** e a **inclusão social**. As inovações podem ter um importante papel na **valorização do trabalho** e na **redução das desigualdades** sociais, de renda, regionais e culturais.
- A Central afirma que o âmbito da produção (empresa) e o institucional são espaços **mutuamente implicados e igualmente relevantes** para a atuação sindical frente ao processo de reestruturação produtiva.
- A modernização tecno-produtiva é vista como uma **variável do desenvolvimento**, e a Central afirma a necessidade de **interferir nos debates sobre os modelos de desenvolvimento**. A CUT reitera que os processos de inovação devem estar subordinados a uma política industrial que possibilite dentre outros pontos, a ampliação da democracia na produção e o acesso aos bens e serviços.
- O **espaço da produção** é percebido pela Central como um **campo de conflito** e assumido como **objeto de ação sindical**.
- A **negociação** dos assuntos da produção é considerada como um fator **“estratégicamente decisivo para o futuro do movimento sindical”**.
- A disposição da CUT em **negociar o processo de trabalho** com as empresas não é considerada pela mesma como capitulação ou cooptação ao projeto empresarial ou renúncia do conflito entre capital e trabalho.
- A organização sindical nos locais de trabalho é considerada pela Central como **condição necessária para fazer frente aos novos desafios postos pela reestruturação produtiva**, entretanto, a CUT reconhece sua **fragilidade no cumprimento** desse objetivo.
- **Reconhece a necessidade de ampliar o conhecimento** sobre os processos produtivos, **bem como sua capacidade de proposição** relativamente a esse tema.
- O **processo de trabalho** e a **organização nos locais de trabalho** são referidas como **“prioridade** da política nacional de formação”.
- A CUT afirma a necessidade de **ampliar** sua luta por direitos de **acesso dos sindicatos aos locais de trabalho** bem como às **informações** sobre os sistemas produtivos das empresas.
- **Não se pronuncia contra a terceirização**; em tese defende a igualdade de direitos e salários a todo o trabalhador que realize o mesmo trabalho.
- A problemática da reestruturação produtiva é gradativamente incorporada pela Central **em diferentes dimensões**, tais como: gênero, meio ambiente e saúde. Esta última é explicitamente percebida, tendo em vista sua relação com o processo de trabalho. Situações de risco, ritmos e pressões que levam à fadiga física e mental devem ser observadas à luz do processo de trabalho.

FONTE: A partir das resoluções dos Concuts (1984-2000).

Verificamos, portanto, com base no exame realizado nas resoluções dos sete congressos efetuados pela Central (1984-2000), que a problemática da reestruturação produtiva foi formalmente incorporada pela CUT e problematizada em diferentes dimensões. Além disso, constatamos uma valorização do processo de trabalho e dos processos de inovação como um campo de conflito no qual a CUT deve buscar influir. Ela reconhece, entretanto, serem necessárias uma maior organização nos locais de trabalho e a ampliação do conhecimento dos dirigentes sindicais sobre as mudanças em curso no mundo do trabalho.

Convém referirmos que as resoluções examinadas resultam do embate político entre diferentes correntes sindicais que explicitam suas concepções através de teses sobre distintos assuntos. Algumas dessas correntes sindicais, como a Corrente Sindical Classista (PC do B), O Trabalho e o Movimento por uma Tendência Socialista (PSTU), são tradicionais opositores da perspectiva de envolvimento (negociado) dos sindicatos nos assuntos relativos à produção. Além disso, são igualmente críticos à presença da CUT nos fóruns institucionais e tripartites. Essas posturas são, no entanto, minoritárias na CUT.

Vimos, também, que houve uma significativa diminuição das resoluções relativas aos processos de inovação, sobretudo a partir do 6º Concut (1997). Consideramos paradoxal essa diminuição, especialmente porque, no avançar da década, se tornaram ainda mais evidentes os efeitos da reestruturação produtiva na reconfiguração da força de trabalho e do mercado de trabalho, bem como no surgimento de novas institucionalidades nas relações de trabalho. A análise que faremos de outras frentes de atuação da CUT, nas demais seções, possibilitará refletir sobre as razões da diminuição das resoluções que problematizam a reestruturação produtiva.

Na próxima seção, analisaremos o tratamento conferido à temática da inovação tecnológica e organizacional por parte de um fórum da CUT — inédito no sindicalismo brasileiro — dedicado especificamente ao tratamento da referida temática.

### **3.3 A Comissão Nacional de Tecnologia e Automação (CNTA) e o Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva (GTRP)**

Conforme vimos no Capítulo 2, a atuação dos trabalhadores e de suas entidades buscando contestar, reivindicar e propor relativamente ao processo de trabalho não é nova, sendo possível identificarmos, nos diferentes momentos da industrialização brasileira, ações e deliberações políticas voltadas para essa questão.

Ocorre que, no ano de 1985, a CUT inaugurou no sindicalismo brasileiro uma estrutura nacional de caráter permanente, com uma preocupação explícita de problematizar a temática do processo de trabalho. Foi, portanto, a primeira vez que se teve notícia de um fórum sindical institucionalizado no âmbito de uma central sindical, orientado para refletir especificamente sobre temas relacionados à inovação tecnológica, à gestão do trabalho e à organização da produção.

A Comissão Nacional de Tecnologia e Automação atuou no período compreendido entre os anos de 1985 e 1994 e, mais tarde, em 1995, tendo mudado de nome, passando a chamar-se Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva, sob o qual permanece atuando até hoje.

Na presente seção, analisamos a composição desse fórum, os objetivos perseguidos, bem como a forma pela qual a reestruturação produtiva foi assimilada e projetada como um objeto de ação sindical.

Para tanto, tomamos como referência empírica um conjunto diversificado de documentos<sup>94</sup> e entrevistas com dirigentes sindicais, como também a observação do pesquisador, através da participação no GTRP.

A CNTA foi criada dois anos após a fundação da CUT, em 1985, por ocasião de um seminário realizado por esta em conjunto com o Dieese e o Sindicato dos Engenheiros do Rio de Janeiro, contando, ainda, com a colaboração da Confederação Francesa Democrática do Trabalho (CFDT).

---

<sup>94</sup> Compõem o conjunto de textos analisados: relatórios de reuniões e atas da CNTA, textos que antecedem e preparam os seminários promovidos pela CNTA, comunicações da CNTA às CUTs estaduais, programas e planos de trabalho da Comissão, textos temáticos, relatórios das entidades de apoio, planejamentos anuais e trianuais e boletins da CNTA.

A relativa simultaneidade do processo de reestruturação produtiva nos países industrializados desencadeou processos de intercâmbios internacionais sobre o tema. A CFDT foi a primeira central sindical a estabelecer um vínculo com a CUT para explorar o tema da reestruturação produtiva. A CFDT apoiou a realização do seminário que deu origem à Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. O surgimento da CNTA, apenas dois anos após a fundação da Central, revela a rapidez com que a temática da “tecnologia e automação” foi incorporada formalmente pela recém-criada Central Única de Trabalhadores. Ao criar a CNTA, em meados dos anos 80, a CUT demonstrou sensibilidade ao reconhecer o potencial das transformações em curso no mundo do trabalho e a necessidade de organizar esforços para entendê-las e influenciá-las. Ligada à Secretaria de Política Sindical da CUT, a CNTA realizou sua primeira reunião de trabalho em novembro de 1985, na sede da CUT nacional, tendo como coordenador o então bancário Olívio Dutra, do Estado do Rio Grande do Sul.

O exame dos documentos produzidos nas primeiras reuniões da CNTA mostra que o ponto de partida dos participantes da Comissão foi o reconhecimento da fragilidade dos sindicatos brasileiros acerca dos assuntos relativos à produção.

“Recentemente, o movimento sindical vem se preocupando de forma mais sistemática com as questões das novas tecnologias e automatização dos diversos setores da economia brasileira — produção industrial, agrária e serviços. Esta preocupação ainda está longe de atender à dimensão do problema, e o movimento sindical não tem informes suficientes para traçar um quadro a respeito.” (CUT/SPS/CNTA: Tecnologia e Automação, a Relação com os Trabalhadores. Documento da CNTA ,s.p. , Março 1986).

A CNTA foi criada com a finalidade de problematizar a reestruturação produtiva em curso no Brasil, diagnosticando e formulando políticas sindicais



em nível nacional. Seu objetivo principal era:

“...ajudar a CUT a elaborar sua política na área de tecnologia e automação e sensibilizar o conjunto da CUT (secretarias nacionais, direção, departamentos) e dos sindicatos filiados para a importância do tema e a necessidade de atuação...” (CUT/SPS/CNTA: Relatório CNTA, s.p., s.d. 1987).

Através desse fórum, a CUT, além de diagnosticar o processo de reestruturação produtiva, procurou abrir caminho no sentido de conferir um *status* político às relações entre capital e trabalho no âmbito do processo de trabalho.

Um episódio<sup>95</sup> envolvendo a CNTA e CFDT diz muito do desejo da CUT de formular o seu próprio ponto de vista acerca das transformações que ocorriam no mundo do trabalho. A confederação francesa, além do importante apoio à realização do seminário que deu origem à CNTA, ofereceu a possibilidade de realizar um extenso curso de formação sobre processos de inovação, voltado para uma das categorias mais fortemente atingidas e ameaçadas pela reestruturação produtiva: os bancários. O curso seria custeado e elaborado por sindicalistas franceses. A oferta, no entanto, foi recusada pelos dirigentes da CUT, em particular pelos que integravam a CNTA.

“...nós víamos com bons olhos o internacionalismo dos trabalhadores, o intercâmbio, a colaboração e fazíamos isso. A própria CNTA não nasceu do nada [...] Ela veio num processo que deve muito à relação com o sindicalismo de outros países, particularmente da Europa, mas nós achávamos que, naquele momento, nós deveríamos forçar a formulação do nosso ponto de vista [...] não iríamos rejeitar o intercâmbio, mas nós não queríamos uma coisa pronta, vinda de fora, como um curso de formação.” (Olívio Dutra, ex-Coordenador da CNTA, em entrevista ao autor, 1998).

As primeiras reuniões da CNTA foram realizadas por um pequeno grupo de dirigentes sindicais, assessores e técnicos de diferentes

---

<sup>95</sup> Lembrado por Mario Salerno, integrante da CNTA, em relato ao autor desta tese.

entidades.<sup>96</sup> Não tardou muito para que um número expressivo de sindicatos, federações, confederações, departamentos sindicais e entidades de apoio viessem a se fazer representar nos trabalhos da Comissão, conforme mostra o Quadro 3, que relaciona os participantes da CNTA e do GTRP.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Integraram as três primeiras reuniões da CNTA: Olívio Dutra como coordenador da CNTA, Carlos Fernandes do Sindicato dos Telefônicos - MG, Vicente Rauber do Sindicato dos Engenheiros - RS, Jurandir Teixeira Leite do Sindicato dos Telefônicos - RS, José Cardoso (Ferreirinha) da executiva estadual da CUT-RJ, Cacilda Maria Ascitti da Associação dos Sociólogos do Brasil, Maria Sílvia Portela de Castro - Assessora da Secretaria de Política Sindical da CUT nacional e Mário Salerno da sub-seção do Dieese - Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo.

<sup>97</sup> Trata-se de uma relação de entidades que passaram pela CNTA, registradas a partir dos relatórios das reuniões. Estão incluídas, também, entidades apontadas por informantes. A relação não discrimina o número de participantes de cada uma delas, tampouco a frequência dos participantes, notadamente irregular.

Quadro 3 Participantes da CNTA e do GTRP / CUT — 1985-97

COMISSÃO NACIONAL DE TECNOLOGIA E AUTOMAÇÃO 1985-95		GRUPO DE TRABALHO SOBRE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA 1995-98	
Representantes Sindicais	Demais Participantes	Representantes Sindicais	Demais Participantes
Sindicato dos Bancários de São Paulo	Dieese / São Paulo	Executiva da CUT Nacional	ISCOS/CILS - Instituto de Estudos da Central Sindical Italiana
Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo	Sub seção do Dieese - Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo	Secretaria de Política Sindical da CUT	FASE (Ptu) - inserções de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre
Sindicato dos Metalúrgicos de Santo André	Sub seção do Dieese - Sindicato dos Químicos do Rio de Janeiro	Secretaria de Políticas Sociais da CUT	Dieese - Sub seção metalúrgicos do ABC
Sindicato dos Químicos do ABC	COPE/UFRJ - Grupo de Pesquisa em Tecnologia e Relações de Trabalho	DESEP	TIE - Brasil
Sindicato dos Telefônicos (Rio Grande do Sul)	FASE Nacional - Inserção Rio de Janeiro e Porto Alegre	Confederação nacional dos Metalúrgicos	Escola Nova Piratininga
Sindicato dos Engenheiros do Rio Grande do Sul	IBASE	Confederação Nacional dos Químicos	EDUSP/DEP - Engenharia de Produção / Politécnica da USP
Sindicato dos Engenheiros do Rio de Janeiro	ILDES	Fenadados	Centro de Assessoria Multi-profissional (CAMP)
Sindicato dos Engenheiros de São Paulo	LABOR	Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia	
Associação Brasileira de Sociólogos	TIE	Sindicato dos Eletricitários - Campinas	
Fenadados	IADES	Sindicato dos Metalúrgicos de Limeira	
Fitel	Escola 7 de Outubro	DNTE	
FETEC	Instituto CAJAMAR	FITTEL	
Confederação Nacional dos Bancários	Politécnica da USP	SINTEL -RJ	
Confederação Nacional dos Metalúrgicos		Sindicato dos Metalúrgicos do ABC	
Departamento Nacional dos Petroleiros		CUT Estadual - Bahia	
Departamento Nacional dos Bancários		Sindicato UTE / MG	
Secretaria Nacional de Formação CUT		Escola SUL	
CUT estadual - Rio de Janeiro			
DESEP			
Secretaria de política sindical da CUT nacional			

FONTE: A partir de documentos da CNTA e do GTRP.

O Quadro 3 apresenta, de um lado, diferentes instâncias de representação sindical ligadas à Central Única de Trabalhadores e, de outro, organismos não sindicais, como ONGs e pesquisadores de instituições universitárias que integraram a CNTA e, mais tarde, o GTRP. Esses dois grupos de atores sociais compartilharam, ao longo do tempo, o mesmo espaço de discussão e formulação acerca de diferentes temas relacionados à reestruturação produtiva no Brasil. Chama atenção, além do número e representatividade dos participantes, a qualidade intrínseca do vínculo social forjado entre sindicalistas e pesquisadores, sobretudo no período 1985-95. A natureza das mudanças em curso nas empresas, nos anos 80, seus significados e alcances projetavam dúvidas importantes não só no meio sindical, mas, também, entre os pesquisadores brasileiros. Convém referirmos que o vínculo social forjado entre esses sujeitos enfraqueceu gradativamente, sobretudo a partir de meados da década de 90, conforme veremos adiante.

Do lado do ator sindical, o efeito mobilizador em direção a esse fórum foi especialmente significativo nas entidades cujas categorias vivenciavam mais fortemente a presença e os efeitos da reestruturação produtiva, como entre os metalúrgicos, os bancários, os profissionais de processamento de dados, os químicos, os telefônicos, dentre outras, como mostra o Quadro 3. Os dirigentes dessas categorias, oriundas predominantemente de estados brasileiros com maior densidade industrial, percebiam que mudanças importantes estavam ocorrendo no mundo da produção, ainda que cada uma delas as vivenciasse de forma particular. De maneira geral, os principais efeitos adversos percebidos pelos representantes sindicais foram o desemprego — ocasionado sobretudo pela automação flexível e pelas estratégias de focalização e de terceirização — e as novas estratégias gerenciais, que buscavam obter maior comprometimento dos trabalhadores com a empresa, através dos discursos e de programas ancorados em noções instrumentais de “participação” e “parceria” entre capital e trabalho.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Uma reflexão sobre as inovações organizacionais e o rompimento com as formas tradicionais de dominação no trabalho pode ser apreciada em Larangeira (1998).

A participação das estruturas de apoio (técnicos de ONGs e pesquisadores universitários) na CNTA/GTRP pode ser justificada, em grande parte, pela existência de laços históricos de colaboração<sup>99</sup> com a CUT e pela confluência de interesses e competências para a consecução dos objetivos do fórum.

Nas universidades, as temáticas da reestruturação produtiva e do processo de trabalho tiveram forte acolhida, especialmente na Sociologia do Trabalho, na Educação e na Engenharia de Produção. O volume de relatórios de pesquisas e de publicações sobre a temática do trabalho gerado pelas universidades durante os anos 80 e 90 não deixa dúvidas sobre a penetração dessa temática no campo acadêmico.

As diferentes ONGs, por sua vez, acompanharam as mudanças qualitativas na agenda política da CUT, alterando seus temas de trabalho e reformulando-se internamente. A temática da reestruturação produtiva foi responsável por parte significativa dessas mudanças<sup>100</sup>, tornando-se um dos mais importantes objetos de sua intervenção junto ao movimento sindical. Um importante papel adicional das ONGs foi o de possibilitar a aproximação entre alguns centros de pesquisa universitários e a CUT.<sup>101</sup>

Esse fórum da CUT possibilitou, portanto, posicionar frente à frente dirigentes sindicais, pesquisadores universitários e técnicos de ONGs originários de diferentes regiões do País, com o objetivo comum de diagnosticar as alterações no mundo do trabalho e propor estratégias de atuação nesse âmbito.

A diversidade geográfica e setorial dos componentes da CNTA/GTRP propiciou exibir a reestruturação produtiva no Brasil em sua face difusa e

---

<sup>99</sup> Muitos pesquisadores universitários e de organizações não governamentais, desde o final dos anos 70, vinham colaborando no processo de criação da CUT e, posteriormente, na consolidação de sua expressão política e institucional.

<sup>100</sup> A trajetória da Federação de Órgãos para Assistência Educacional - FASE é elucidativa nesse sentido. Nos anos 80, apoiou a CUT na conquista de vários sindicatos, em inúmeras entidades sindicais, em importantes cidades brasileiras. Na década seguinte, a Fase acompanhou a mudança na agenda sindical e assumiu a temática da reestruturação produtiva como um dos seus eixos de intervenção. Para tanto, realizou modificações internas na composição dos técnicos e na sua forma de atuar, buscando, sobretudo, profissionais ligados à Sociologia do Trabalho e com experiência em pesquisa.

heterogênea. A apresentação de diagnósticos e relatos dos setores público e privado foi, gradativamente, revelando aos participantes que a reestruturação em curso possuía contornos diferentes, segundo o setor econômico e as estratégias adotadas pelas empresas. Na segunda metade dos anos 80, as pesquisas sobre o tema no Brasil ainda estavam centradas nos estudos de caso, e as generalizações possuíam certa dose de incerteza. O exame dos documentos produzidos pela CNTA e, posteriormente, pelo GTRP mostrou que nem sempre havia consenso a respeito da natureza e dos rumos da reestruturação produtiva no Brasil, conforme veremos a seguir.

### **3.3.1 Os diagnósticos da reestruturação produtiva e os objetivos da CNTA / GTRP**

Conforme evidencia a documentação examinada, nas primeiras reuniões de trabalho da CNTA ainda havia dúvidas sobre o grau de introdução da automação flexível nas empresas brasileiras. O alto custo de sua utilização, de um lado, e o baixo custo da mão-de-obra brasileira, de outro, faziam crer que esse processo teria um alcance reduzido no Brasil e que não iria além do observável na metade da década de 80.

Os primeiros documentos produzidos pela CNTA (fevereiro de 1986) refletiam sobre isso e davam conta, majoritariamente, de que a implantação da automação de base microeletrônica não ficaria restrita aos países de primeira revolução industrial e que teria crescente impacto também no Brasil. Nesse sentido, foram importantes os relatos dos pesquisadores —

---

<sup>101</sup> Um exemplo foi o convênio de cooperação entre a Coordenação do PPG em Engenharia da COPPE/UFRJ e a CUT, firmado em 18 junho de 1990. Para a realização desse convênio, tiveram papel destacado o IBASE e a Fase. O secretário de política sindical da CUT a época era José Olivio Miranda de Oliveira.

fundamentados em suas pesquisas — e de dirigentes que possuíam relação direta com sua base nos locais de trabalho.

“...a VW tem o projeto 99 - pelo qual se comprometeu com a exportação de 100.000 carros para o Canadá e EUA em cinco anos, iniciando a produção a partir de outubro; para isso já promoveram alterações nas linhas e introduziram vinte robôs...” (CUT/SPS/CNTA relatório da terceira reunião da CNTA. Fala de dirigente metalúrgico. fev. 1986).

“...O Mário informou sobre o curso que fez na Universidade de Sussex, promovido para países de terceiro mundo...abordando crise econômica e automação e visitas às fábricas do setor automobilístico, vestuário e eletroeletrônico...não notou muita diferença com o que está ocorrendo aqui...” (CUT/SPS/CNTA relatório da terceira reunião da CNTA. Fala de dirigente metalúrgico. fev. 1986).

Nos primeiros documentos produzidos pela CNTA, já está presente a abordagem sobre tecnologia, considerada como um fenômeno presente nas relações sociais e econômicas e, sobretudo, nos desígnios das relações de trabalho, portanto, desapegada de sua convencional vestimenta de neutralidade:

“...se for o nosso entendimento que a tecnologia representa o quê e como fazer nosso trabalho, vamos concluir que há diferentes maneiras de realizar e orientar a produção. Mas, na nossa sociedade, o nosso fazer é apropriado de diferentes maneiras, segundo os interesses em jogo. Isso equivale a dizer que a tecnologia não é neutra” (CUT/SPS/CNTA relatório da terceira reunião da CNTA. Fala de técnico do Dieese. fev. 1986).

Até o final da década de 80, os documentos produzidos pela CNTA revelam o predomínio de enfoques que situam a reestruturação produtiva em um escopo amplo e genérico, sem ensejar claramente a necessidade de um conhecimento das singularidades envolvidas nas mudanças tecnológicas:

“...os problemas levantados exigem uma abordagem política e global do problema, relacionando o desenvolvimento e a introdução da automação e novas tecnologias, com a relação do Brasil com o capitalismo internacional, com as consequências provocadas pela dominação imperialista e com o papel reservado ao país na produção internacional”. (CUT/SPS/CNTA: Tecnologia e Automação: a relação com os trabalhadores. s.p, CNTA ,1986).

“...Barbosa (integrante da CNTA) informou sobre sua viagem à Alemanha Oriental, destacando como a introdução de novas tecnologias e automação num país socialista pode se colocar à serviço do social, não gerando desemprego e substituindo os homens em tarefas insalubres e perigosas. Ressaltou o aspecto de que a questão da automação tem que ser analisada dentro de uma visão global...” (CUT/SPS/CNTA: relatório da CNTA, fev. 1986).

Contudo, a intervenção sindical no processo de trabalho mediado por processos de negociação iria requerer um tratamento, por parte da CUT, que possibilitasse perceber a pluralidade de formas dos processos de inovação. Outros participantes da CNTA, ainda que minoritariamente, buscavam associar a análise estrutural das mudanças em curso a uma abordagem que valorizasse as particularidades, o conteúdo específico das alterações tecnológicas e organizacionais. Estava implícito, para esses analistas, que a compreensão mais rigorosa dos processos de inovação seria uma condição necessária para promover eventuais negociações envolvendo o processo de trabalho.

“...o entendimento da problemática como genuinamente social não permite o abandono de uma profunda compreensão de sua tecnicidade, seus particularismos, suas ricas combinações de estrutura e/ ou ritmo; é preciso pesquisar, do contrário não se poderá oferecer alternativas ao planejamento do capital e, portanto, não se poderá negociar.” (CUT/SPS/CNTA: texto preparatório de seminário. maio, 1990).

Face à relativa novidade do tema e ao caráter restrito da reestruturação produtiva no Brasil até meados dos anos 90, observamos o predomínio de abordagens sobre inovações tecnológicas e organizacionais a partir de *seu impacto sobre os trabalhadores*. Essa abordagem enfatizou, de forma implícita, os aspectos negativos das mudanças. Na medida em que ocorre um adensamento dos relatos substanciados em pesquisas ou na observação nos locais de trabalho, a ênfase no *impacto sobre os trabalhadores* torna-se cada vez menos visível nos documentos analisados. Percebemos, então, uma atenção não só a eventuais fatores positivos decorrentes das inovações em curso, mas, sobretudo, à complexidade da dinâmica do conflito e do consentimento no processo de trabalho capitalista.



As críticas da CNTA às posturas sindicais meramente reativas expressava a compreensão de que o paradigma produtivo que estava em mudança (taylorismo-fordismo) não deveria servir de parâmetro para os trabalhadores. É o processo de trabalho na sua natureza política que começa a ser explicitado:

“...quando nos referimos à tecnologia e automação, devemos discuti-la como organização do processo de trabalho; não se trata, portanto, de discutir apenas tecnologias e equipamentos. Tampouco, trata-se de discutir apenas os efeitos das transformações [...] se causam ou não desemprego, provocam desqualificação ou não (muito costumeiramente tem sido este o apelo para a introdução da discussão no meio sindical) [...] devemos possibilitar a discussão do processo de trabalho capitalista como um todo [...] entendendo que o capital, para reproduzir-se, necessita, desde sempre, de novas tecnologias e que, portanto, os trabalhadores não poderiam jamais ter abdicado da negociação da introdução destas constantes alterações...” (CUT/SPS/CNTA: proposta de seminário. s.p, 1990).

Em 1994, a CNTA passou a chamar-se Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva. A alteração do nome da Comissão traduz uma mudança qualitativa na abordagem do tema:

“...foi sugerida a mudança no próprio nome da Comissão para que se desvincule da idéia de que as principais mudanças referem-se a equipamentos...” (CUT/SPS/CNTA: relatório da reunião da CNTA. fev. 1990).

A partir de 1994, dois membros<sup>102</sup> da executiva nacional da CUT passaram a integrar de forma permanente o Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva. Esse fato significou uma vitalização política do fórum junto às estruturas dirigentes da CUT.

Ao longo de sua trajetória, a CNTA e, posteriormente, o GTRP desenvolveram inúmeras atividades formativas de alcance nacional, envolvendo diversas categorias profissionais, pondo em prática um dos

---

<sup>102</sup> Luis A. Gato Martins (Gato) e Sebastião Neto (Neto), diretores executivos da CUT nacional, além de Gustavo Codas, secretário de política sindical e, posteriormente, Roberto Veras, secretário nacional de Formação da CUT.

objetivos desse fórum que foi o de sensibilizar as entidades sindicais para a temática da reestruturação produtiva. Tais atividades foram realizadas, na maior parte dos casos, em parceria com ONGs, organismos universitários, e instituições governamentais, envolvendo também federações e confederações sindicais, bem como a Secretaria Nacional de Formação da CUT. Destacam-se, ainda, os projetos de cooperação entre a CUT e centrais sindicais de outros países, como por exemplo, da CGIL-FIOM<sup>103</sup> (Itália) e da já mencionada CFDT (França).

Um dos mais frutíferos convênios internacionais foi o realizado entre a CUT e a CGIL em 1987, levado a termo especificamente pelo Departamento Nacional dos Metalúrgicos (DNTM/CUT) e o Sindicato Nacional dos Metalúrgicos (FIOM/CGIL), com o apoio do Dieese e do IBASE. Esse convênio visava qualificar, na Itália, 11 monitores brasileiros de diferentes regiões do Brasil para atuação em questões relativas aos processos de inovação. Também originários do convênio foi a realização de três seminários bilaterais e a montagem de cursos para dirigentes sindicais. Como desdobramento indireto do referido convênio, destacamos, ainda, a tradução e a publicação (IBASE/VOZES) de seis importantes obras realizadas por pesquisadores italianos.<sup>104</sup>

Os conteúdos desenvolvidos nos seminários envolviam, predominantemente: inovações tecnológicas e organizacionais, estratégias e tendências de negociação sobre novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho, experiências nacionais e internacionais de ação sindical voltadas ao processo de trabalho, política industrial, concepções de desenvolvimento industrial, modificações na relação entre Estado, capital e

---

<sup>103</sup> A CGIL é uma das centrais sindicais italianas. A FIOM é o sindicato nacional metalúrgico ligado à CGIL.

<sup>104</sup> Na segunda metade da década de 80, a FIOM estabeleceu um acordo de cooperação com um grupo de pesquisadores universitários prevendo, dentre outros pontos a publicação de nove livros. Destes, seis foram publicados no Brasil (VOZES/ IBASE) entre 1987 e 1990: MUSSIO, P. Introdução a Informática. (1987); MAGGIOLINI, P. As Negociações Trabalhistas e a Introdução de Inovações Tecnológicas na Europa. (1988); BENATTI, R. Aplicações da Informática na Indústria Mecânica. (1990); FERRARIS, P. Desafio Tecnológico e Inovação Social (1990); REBECCHI, E. O Sujeito Frente à Inovação Tecnológica (1990).

trabalho, contratação coletiva e desenvolvimento industrial, além de temas específicos, como Banco de Horas e participação nos lucros e resultados<sup>105</sup>.

Além dessas iniciativas voltadas para a sensibilização dos sindicatos e o aprofundamento de determinados temas mediante a realização de seminários e encontros, a CUT procurou descentralizar as atividades da CNTA/GTRP através da criação de fóruns análogos à CNTA/GTRP, em âmbito estadual. A idéia de descentralização foi interpretada como uma forma de ampliar a interlocução com as entidades sindicais e de realizar diagnósticos e estratégias de ação compatíveis com as particularidades assumidas pelo processo de inovação em cada região.

“...era uma realidade desafiadora, nós queríamos conhecer o que estava acontecendo e trazer para dentro da CUT o conhecimento sobre as mudanças que estavam acontecendo dentro das empresas [...] O assunto, além de não ser bem conhecido, estava só nas direções, e nós queríamos que isso envolvesse as nossas categorias. (Olívio Dutra - Coordenador da CNTA em entrevista ao autor, 1998).

No sentido de operacionalizar essa perspectiva, algumas CUTs estaduais empreenderam a criação dessas instâncias estaduais, inicialmente através das secretarias de tecnologia e, posteriormente, das Comissões Estaduais de Tecnologia e Automação (CETA).

“A Secretaria de Tecnologia e Automação da CUT-RS funcionará aberta a todos os sindicatos e estudiosos comprometidos com as lutas sociais dos trabalhadores e com a participação efetiva de membros da direção Estadual da CUT-RS [...] Esta integração com pesquisadores é no sentido de que os mesmos possam auxiliar os sindicatos e trabalhadores a conquistar os objetivos deste programa.” (Programa CUT-RS: programa da CUT-RS, s.p., 1996).

“A criação dessas comissões estaduais é fundamental para a realização de seminários regionais, ampliação da discussão junto aos sindicatos e para a tomada de posição frente ao problema da reestruturação, envolvendo a CUT como um todo e não somente a Secretaria Nacional.” (CUT/SPS/CNTA: Tecnologia e Automação: A relação com os trabalhadores. Apresentação, mar. 1986).

---

<sup>105</sup> Com base em entrevistas realizadas com os integrantes do convênio e exame de documentação.

Em relação à experiência levada a termo pela CUT do Rio Grande do Sul, observamos que os objetivos ali dispostos eram de largo alcance e ambiciosos, considerando-se a estrutura da central sindical estadual.

“...levantar as experiências e estudos sobre os impactos das novas tecnologias e processos de trabalho [...] pesquisar os efeitos das transformações tecnológicas, especialmente aquelas vinculadas com os processos de trabalho [...] incentivar pesquisas sobre os impactos tecnológicos por ramo de produção ou categoria profissional [...] elaborar proposta de posicionamento para uma política tecnológica da CUT, nas diversas áreas de produção: agricultura, indústria, minas e energia, telecomunicações, serviços, bancos (etc..) [...] Promover debates e seminários...” (CUT-RS: Secretaria de tecnologia e automação: atribuições e tarefas. 1986).

“A Secretaria de Tecnologia e Automação da CUT-RS funcionará aberta a todos os sindicatos e estudiosos comprometidos com as lutas sociais dos trabalhadores e com a participação efetiva de membros da direção estadual da CUT-RS [...] Esta integração com pesquisadores é no sentido de que os mesmos possam auxiliar os sindicatos e trabalhadores a conquistarem os objetivos deste programa.” (CUT-RS: Programa da CUT-RS, s.p., 1996).

A exemplo do ocorrido com a CETA/RS, as demais experiências de descentralização das atividades da CNTA/GTRP tiveram existência breve, sobretudo em razão da escassa organização sindical nas empresas, além de outros motivos, conforme veremos no Capítulo 4.

Os documentos examinados e as entrevistas realizadas também permitiram ordenar os objetivos da CNTA e do GTRP. Trata-se de objetivos formais, enunciados em documentos da CUT.

Quadro 4 Objetivos manifestos da CNTA e do GTRP — 1986,1992 e 1994

<b>CNTA 1986</b>	<b>CNTA 1992</b>	<b>GTRP 1994</b>
Realizar levantamento e sistematizar as experiências e estudos sobre o impacto das novas tecnologias na vida dos trabalhadores e nas relações de trabalho.	Elaborar propostas sobre política industrial e novas tecnologias.	Elaborar propostas de ação e de negociação envolvendo, principalmente, a intervenção concreta nos locais de trabalho.
Promover debates, pesquisas e seminários nacionais e regionais sobre os “impactos tecnológicos”[...] por ramo de produção ou categoria profissional [...] visando sensibilizar os trabalhadores.	Promover o acesso à intervenção sindical nos fóruns institucionais onde, direta ou indiretamente, o tema da reestruturação produtiva seja objeto de discussão.	Sistematizar as informações geradas pela CUT e articular os diversos bancos de dados já existentes sobre o tema da reestruturação produtiva.
Definir as bases de uma política tecnológica para os trabalhadores e contribuir na formulação de uma posição da CUT para a Constituinte de 1988.	Incentivar processos de negociações sindicais sobre o processo de trabalho entre sindicatos e empresas.	Formular políticas setoriais.
Interagir com o restante da estrutura da CUT e organismos de assessoria, formulando sobre o tema e acolhendo as experiências realizadas por sindicatos.	Envolver os quadros técnicos nas políticas sindicais.	Formular políticas temáticas: industrial, agrícola, comércio exterior e sistema financeiro.
Incentivar a criação de Comissões Estaduais de Tecnologia e Automação (CETAS) com o objetivo de estabelecer uma rede de discussão e intercâmbio entre as CUTs estaduais.		

FONTES: Relatório da terceira reunião da CNTA, 24.02.86; Planejamento Trienal 1992/1994; FASE. Informe PTU/DN n. 001/94.

NOTA: Referimos no quadro somente os objetivos que possuem existência expressa, formalmente dispostos em documentos.

Todos os objetivos dispostos no Quadro 4 são pertinentes às aspirações de uma central sindical que busca influir sobre o processo de reestruturação produtiva: diagnosticar os processos de inovação, promover debates e seminários, sensibilizar as entidades sindicais, intercambiar experiências, incentivar processos de negociação, descentralizar ações, formular políticas, atuar em espaços institucionais. Trata-se de objetivos complexos e de difícil consecução, especialmente considerando-se a falta de tradição por parte do movimento sindical na problematização de temas pertinentes à tecnologia e à organização do trabalho.

Até aqui, empreendemos uma descrição do referido fórum, inédito no sindicalismo brasileiro (CNTA/GTRP), criado especificamente para problematizar e apoiar a atuação da CUT frente às transformações no mundo do trabalho. Vimos que um dos pontos positivos desse fórum da CUT foi o estabelecimento de vínculos sociais entre sindicalistas, pesquisadores e demais estruturas de apoio. O referido vínculo entre sujeitos sociais potencializou a atuação da CUT no sentido de problematizar o papel da tecnologia e da organização do trabalho nas relações de trabalho, atribuindo ao processo de trabalho o espaço de um campo de conflito entre capital e trabalho, no qual os sindicatos deveriam influir.

A CNTA/GTRP, através de seus encontros, atividades formativas e documentos, cumpriu importante função para que a CUT nacional viesse a assumir e a defender uma postura sindical propositiva em relação aos processos de inovação tecnológica e organizacional. Apoiou a Central Sindical a contrapor-se formalmente (resoluções congressuais) às posturas sindicais meramente reativas ou contrárias à perspectiva de negociação dos assuntos ligados à produção e à gestão do trabalho. Vimos, também, que a CNTA/ GTRP desempenhou papel de destaque no sentido de sensibilizar dirigentes sindicais, através da promoção de encontros, seminários e outras atividades formativas em diferentes estados da Federação e em diferentes categorias profissionais.

Não obstante o desempenho positivo na sensibilização de um conjunto expressivo de entidades sindicais filiadas à CUT, as atividades da

CNTA/GTRP não foram suficientes para fazer com que os sindicatos transformassem essa sensibilidade para com o tema da reestruturação produtiva em atividades orientadas para a negociação do processo de trabalho. Tampouco tiveram êxito na tarefa de influenciar a mudança interna dos sindicatos com vistas à criação de mecanismos e instâncias voltados à problematização e à formulação de políticas locais sobre o tema. As entidades sindicais da CUT (conforme mostraremos no capítulo seguinte), na sua maioria, enfrentam sérias dificuldades para se organizarem internamente, a fim de atuarem sobre o tema da inovação tecnológica e organizacional.

Outro obstáculo ao trabalho desse fórum esteve relacionado à expressiva rotatividade de seus componentes. Segundo os depoimentos, a alternância dos representantes de entidades tornava difícil a elaboração e a consecução dos objetivos formulados (Bresciani,1994).

A experiência de descentralização das atividades da CNTA nos estados através das CETAS demonstrou-se frágil. O Rio Grande do Sul foi o único estado a colocar em prática essa experiência. Inicialmente, possibilitou congregar pesquisadores, assessores e sindicalistas em âmbito estadual. Desenvolveu um trabalho coletivo de sistematização de informações e discussão acerca das particularidades da reestruturação em diferentes setores produtivos. Entretanto, as dificuldades em transformar as formulações gerais sobre a reestruturação produtiva em operações de caráter prático visando à intervenção sindical nas empresas levou a um esvaziamento gradativo dessa experiência, conforme depoimento de um dos principais dirigentes.

“...na hora de debater essas questões (inovações tecnológicas e organizacionais), o sindicato ficava preso à discussão de salário e condições de trabalho. Os sindicatos não conseguiam se desprender da conjuntura [...] não havia oposição para que fizéssemos esse debate, mas também não havia compromisso...” (Olívio Dutra, ex-Coordenador da CNTA, em depoimento concedido ao autor, 1998).

Na seção anterior, ao examinarmos os congressos da CUT, mostramos que, apesar da crescente importância da reestruturação produtiva para a definição das relações de trabalho, verificamos que, a partir do 6º Concut (1997), houve uma diminuição do número de resoluções que tratavam sobre esse tema. Chama atenção o fato de que, também em meados da década de 90, ocorreu uma flagrante diminuição das atividades e do CNTA/GTRP. Segundo os depoimentos e a documentação examinada, houve uma gradativa diminuição do número de participantes e de atividades de uma forma geral.

Nesse sentido, também chama atenção o fato de que, desde 1994, conforme pode ser observado no Quadro 4, não houve mais qualquer definição formal de objetivos para o GTRP. A última atividade nacional realizada pelo GTRP foi o seminário nacional “A Estratégia da CUT em Relação ao Banco de Horas”<sup>106</sup>, em 1998.

### **3.4 A Reestruturação Produtiva no Âmbito Institucional e Legal: a participação da CUT para além da empresa**

As possibilidades de influência sindical sobre as questões atinentes à produção não estão restritas a eventuais negociações envolvendo uma determinada entidade sindical e uma empresa em particular. Temas como emprego, organização do trabalho, inovação tecnológica, formação profissional e quaisquer outros que possam interferir sobre as condições salariais e de trabalho, em geral, deveriam ser, objetos de formulação e de negociação em âmbito institucional, posto que as esferas micro (empresa), meso (setorial) e macro (nacional) que conformam a dinâmica da produção e, portanto, a reestruturação produtiva, estão reciprocamente implicadas. Podemos dizer, em acréscimo, que, em razão da dinâmica acelerada de

---

<sup>106</sup> Seminário realizado em 10 e 11 de outubro de 1998, em São Paulo.



internacionalização dos mercados e dos processos produtivos, fica cada vez mais evidente, também, a pertinência das negociações que excedem os limites nacionais em direção a “acordos globais”<sup>107</sup>.

Ao longo dos anos 90, sobretudo até meados da década, foram inúmeros os fóruns nos quais participou o movimento sindical<sup>108</sup>, muitos deles, entretanto, já não existem mais, e outros, embora ativos, tiveram diminuídas as atividades de formulação e de negociação relativamente à reestruturação produtiva.

Preliminarmente, devemos referir dois fatores que estão na origem da participação institucional do movimento sindical. O primeiro diz respeito ao processo de democratização do País, iniciado na década de 80, abrindo caminho para que o movimento sindical voltasse suas reivindicações também para o âmbito das políticas públicas.

“A demanda de participação dos trabalhadores nos processos de decisão relativos às políticas públicas esteve presente na agenda sindical como componente imprescindível do processo de democratização do aparelho de Estado e da gestão governamental e de realização da cidadania.” (Pochmann, Barreto e Mendonça, 1998, p.15.).

O segundo diz respeito ao processo de abertura da economia brasileira, ocorrido com ênfase nos anos 90, e a decorrente exposição das empresas à competição internacional.<sup>109</sup> Os fóruns institucionais que surgiram nessa década — direta ou indiretamente relacionados ao tema da

---

<sup>107</sup> Um exemplo recente (03/00) desse tipo de negociação foi realizado entre a empresa Faber-Castel (Nuremberg - Alemanha) e o Sindicato Alemão de Trabalhadores Metalúrgicos - IG Metal e Federação Internacional de Trabalhadores da Construção e da Madeira (FITCM). A Faber-Castel possui 14 empresas e cerca de 5.500 trabalhadores em todo o mundo, inclusive no Brasil. Nesse acordo, ela “...se compromete a dotar todas as suas empresas ( produção e vendas) de condições de emprego e trabalho em acordo com os Convênios e as Recomendações da OIT aplicáveis à sua atividade como as relacionadas com a proibição do trabalho infantil, o direito dos trabalhadores filiarem-se a sindicatos e participar de negociações coletivas livres.” (Trabajo, 2000. p.28).

<sup>108</sup> Ao tratarmos da inserção sindical nos fóruns institucionais, é imprescindível afirmarmos a destacada participação do Dieese na assessoria e na representação das centrais sindicais nesses espaços.

<sup>109</sup> O processo de abertura da economia brasileira ganhou maior ênfase durante o Governo Collor. A Medida Provisória n. 158, de 1990, rompeu com as barreiras protetoras à importação (regimes especiais de importação), e a Medida Provisória n. 161 suspendeu ou eliminou a maior parte dos incentivos fiscais e subsídios. As políticas voltadas à produção, de uma forma geral, preconizavam a liberdade de mercado e a exposição à concorrência internacional como o principal fator de estímulo à competitividade.

reestruturação produtiva — foram concebidos, pelo menos originalmente, como instrumentos de política industrial para fazer frente a esse novo cenário.

### **3.4.1 As câmaras setoriais**

Surgidas no final do Governo Sarney (1985-1989), as câmaras setoriais foram um dos arranjos institucionais dos quais o movimento sindical participou, sendo que a experiência da Câmara do Complexo Automotivo, em particular, tornou-se um marco na mudança do comportamento sindical da CUT no enfrentamento do conflito industrial.

O acurado estudo feito por Arbix (1995) mostrou que as câmaras setoriais, ao longo de sua trajetória, iniciada no final da década de 80, tiveram oponentes e apoiadores, tanto no interior dos governos como entre os empresários e os trabalhadores.

No Governo Sarney (1985-1989), vale referirmos a disputa entre a concepção do BNDES (favorável à idéia de que as câmaras fossem dotadas de sentido estratégico e voltadas à obtenção de novos padrões de competitividade para os complexos industriais) e a do Ministério da Fazenda, cuja orientação distinta levou as câmaras setoriais a existirem “...como canais de pressão dos empresários sobre o estado...” ou instrumentalizadas pelo Governo “...como mecanismos voltados para o controle de preços” (Arbix, 1997, p.476).

No Governo Collor (1990-1992), o Ministro da Economia, Marcílio Marques Moreira, de um lado, concebia as câmaras como “...organismos voltados para a análise de custos e preços em cadeias produtivas” (Arbix, 1997, pp. 478 e 479) e Dorothea Werneck, Secretária de Política Econômica do Ministério da Economia, procurava “...dirigir as câmaras setoriais para a discussão das políticas industriais” (Guimarães 1994, p.465).

Durante o Governo Itamar, conforme assinala Guimarães (1994, p.484), as ações do Executivo foram "...marcadas pela ausência de unidade de planejamento e ação, com várias áreas de competição entre ministérios e órgãos autárquicos".

Os governos federais que colocaram em prática essa experiência continham forças internas que procuraram dotá-las de sentido estratégico em direção ao desenvolvimento de políticas industriais, contudo, acabou prevalecendo o uso instrumental das câmaras, seja para o atendimento de demandas empresariais específicas, seja para a viabilização de programas econômicos. Nos governos do Presidente Fernando Henrique Cardoso, elas foram abertamente rechaçadas, sob o argumento de serem um instrumento corporativo, retrógrado. Um dos mais contumazes críticos das câmaras foi Gustavo Franco (1993), quando de sua atuação no Ministério da Fazenda, em 1993.

Do lado empresarial, foram poucas as vozes que proclamaram a necessidade de políticas industriais de médio e longo prazos, concebidas democraticamente por todos os sujeitos sociais implicados direta ou indiretamente na produção. Não é por acaso que a experiência mais virtuosa, a da câmara do complexo automotivo, contou com a participação decisiva de representantes empresariais que concebiam esse espaço como um instrumento de política industrial, revelando uma postura que se distinguiu do imediatismo particularista, conforme veremos mais adiante.

Do lado sindical, o dilema foi participar, ou não, desses arranjos, vistos, em larga medida pelos sindicatos, como capitulação e abandono da perspectiva do conflito.

Ao longo da década de 90, não obstante as dificuldades aludidas de definição estratégica, algumas câmaras nas quais a CUT tomou parte produziram acordos setoriais<sup>110</sup> sobre assuntos relativos à reestruturação

---

<sup>110</sup> Chamamos atenção para o fato de que nos fóruns institucionais, conforme argumentam Pochmann, Barreto e Mendonça (1998 p.17), a negociação possui algumas particularidades: "...a manifestação do acordo entre as partes não é expressa através de um documento — o termo do acordo — e sim através da aprovação de diretrizes estratégicas, planos de trabalho ou mesmo projetos concernentes ao respectivo fórum."

produtiva, como por exemplo, os realizados na Câmara da Construção e na Câmara de Máquinas Agrícolas.<sup>111</sup>

Dentre as diversas experiências das câmaras setoriais, a do Complexo Automotivo, conforme referimos, foi a mais significativa, sobretudo por revelar posturas inovadoras de parte dos atores envolvidos, além das possibilidades que esse tipo de arranjo neocorporativo poderia abrir para o futuro das relações industriais no Brasil. Conforme afirma Arbix (1996, p.184):

“A concertação social se manifestou na câmara automotiva: (i) como uma negociação politizada, não somente pela participação tripartite, mas, fundamentalmente, porque suas decisões eram baseadas em um intercâmbio de legitimações, que fortalecia as três partes do arranjo: trabalhadores, empresários e o Estado, (ii) as negociações envolveram trocas políticas, com a diminuição dos índices de conflito, com repercussão em todo o setor industrial, afetando as relações de trabalho e alterando o relacionamento no interior das grandes unidades fabris”.

O neocorporativismo, contrariamente ao que o termo sugere, é uma formação composta de diferentes sujeitos políticos, bastante distinta do corporativismo, este último, via de regra, associado à estreiteza política e a ações voltadas para benefícios particularistas.

“No neocorporativismo, as grandes organizações representativas dos interesses não se limitam a exercer pressões externas — como acontece no modelo pluralista —, mas são envolvidas diretamente, ou incorporadas no processo de formação e de gestão das decisões. O neocorporativismo consiste, desta forma, de acordo com vários autores, na ‘participação dos grandes grupos sociais organizados na formação da política do estado e, principalmente, da política econômica.’ (Lehmbruch, 1977 *apud* Regini, 1994. In: Bobbio *et al*, 1994, p.819).

A circunstância que levou o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos do ABC a aderir à Câmara Setorial Automotiva é particularmente

---

<sup>111</sup> A câmara setorial da construção naval foi instalada em 1992 e fez seu primeiro acordo, em 1993, com a participação do Sindicato dos Metalúrgicos de Angra, filiado à CUT. Dentre os pontos acordados estava a “criação de centro de tecnologia naval” e “investimentos em formação profissional dos trabalhadores”. A câmara de máquinas agrícolas concluiu acordo em dezembro de 1993, e dele destacamos a “criação de uma comissão de acompanhamento da introdução de novas tecnologias...” (Guimarães, 1994 p.478-482).

esclarecedora da mudança do comportamento sindical, "...opositores de longa data a qualquer proposta que pudesse lembrar pacto social" (Arbix, 1997, p.480). Desse modo, convém lembrarmos a existência de uma resolução do Congresso Nacional da CUT, de 1991, contrária à participação dos seus sindicatos nas câmaras setoriais. Em junho de 1991, em meio a uma crise do setor automobilístico<sup>112</sup>, a Ford anunciou a intenção de fechar sua divisão de motores em São Bernardo. Nessa divisão, cerca de 400 trabalhadores produziam motores para exportação. Passados mais de 20 dias de greve, sem êxito nas negociações, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC realizou uma assembléia, e os trabalhadores aprovaram a proposta de buscar uma negociação diretamente com a matriz da Ford, em Detroit, EUA. Uma comitiva sindical liderada por Vicente Paulo da Silva, o "Vicentinho", passou nove dias visitando diferentes plantas da Ford, estabelecendo contatos com a direção mundial da empresa, bem como com lideranças sindicais ligadas à Union of American Workers. Esse episódio, conforme argumenta Arbix, permitiu ao sindicato "...uma vivência da crise mundial que sangrava a indústria automobilística..." (Arbix, 1997 p.481).

O entendimento da complexidade da dinâmica na qual estava inserida a indústria automobilística mundial e, em particular, a brasileira, foi decisiva para que o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC percebesse os limites da greve para manter ou gerar novos empregos (Arbix, 1997 p.481). O sindicato assumiu, então, a determinação de buscar novas formas de inserção no conflito industrial, indo além das estratégias reativas que caracterizaram sua atuação na década de 80.

A decisão de participar da câmara setorial, contrariando as decisões do congresso da CUT, foi estimulada, decisivamente, pela experiência que evidenciou a complexidade da luta política entre capital e trabalho. A câmara foi percebida como um espaço institucional que poderia trazer resultados positivos para os trabalhadores, desde que fosse dotada de direcionamentos estratégicos, de participação emuladora do Estado e do reconhecimento

---

<sup>112</sup> Segundo o boletim do Dieese (maio de 1991), entre fevereiro de 1990 e fevereiro de 1991, haviam sido demitidos 20.074 trabalhadores da base metalúrgica do ABC.

mútuo entre as partes, como sujeitos legítimos na construção de soluções socialmente concertadas. Com respeito aos resultados da experiência da Câmara Setorial do Complexo Automotivo, Arbix comenta:

“A câmara beneficiou empresários, trabalhadores e o Estado, ainda que os ganhos tenham sido assimétricos, correspondendo às desigualdades estruturais da sociedade. Além de impulsionar decisivamente a recuperação da indústria, de proteger salários e estancar o desemprego, a câmara fez crescer também a massa de impostos recolhidos, mostrando sua viabilidade econômica e política ao ser capaz de sustentar um processo diferente dos de soma zero” (Arbix, Lua Nova 1996, p.185).

Além da atitude emuladora por parte do Governo, destacam-se as posturas dos empresários e do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Conforme referimos anteriormente, a experiência mais importante de câmara setorial teve a participação decisiva de empresários com uma concepção mais arejada sobre o conflito industrial.

“Eu não vejo chance para essa indústria sem uma clara política industrial, de médio e de longo prazos, com regras estáveis. É uma pena, porque eu não vejo chance dessa política industrial ser eficaz se ela não for escrita a várias mãos.” (Luis Adelar Scheuer, *apud* Arbix, 1997, p.498).

O autor da afirmação acima, Luis Adelar Scheuer, Presidente da Anfavea e representante dos empresários na Câmara do Complexo Automotivo, era também Diretor de Relações de Trabalho e de assuntos institucionais da Mercedes Benz do Brasil, não por acaso, a empresa com a qual o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Bernardo realizou a mais importante negociação envolvendo os processos de inovação tecnológica e organizacional, conforme veremos no Capítulo 5.

Bresciani (1994, p.212) chama atenção para o fato de que as posturas mais abertas à negociação extravasaram a câmara, produzindo uma “...mudança no comportamento empresarial quanto à transmissão de informações econômicas e organizacionais às comissões de fábrica e ao Sindicato”.

O Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Bernardo, por sua vez, também apresentava significativos predicados em sua inserção na câmara, sobretudo se considerandos seus vínculos internos (organização na base) e externos (relação com partidos, movimentos sociais e assessorias), conforme veremos mais detidamente no Capítulo 5.

A câmara em questão, não obstante os avanços produzidos, teve vida curta, deliberada e gradativamente desarticulada pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, configurando o que Arbix (1996 p.182) denominou de “desperdício institucional”. A “orientação” do atual governo contribuiu para afastar ainda mais as possibilidades de negociação da reestruturação produtiva a partir de parâmetros sociais formulados democraticamente. As posições contrárias às câmaras no interior do Governo acabaram prevalecendo. Formulações como as de Gustavo Franco, (1993) interpretaram tais experiências como corporativismo reciclado, e/ou política protecionista.

Analistas como Glauco Arbix e Francisco de Oliveira, que acompanharam a trajetória da câmara do complexo automotivo, interpretaram de forma diferente esse arranjo institucional.

“Ainda que tenha se assentado no poder estruturante do Estado, a câmara configurou-se como um arranjo neocorporativista, democrático, em nítido contraste com a tradição impositiva do corporativismo estatal da era Vargas.” (Arbix, 1997 p. 498).

Conforme Oliveira (1993), os acordos produzidos na câmara automotiva são fruto de um corporativismo qualitativamente distinto do formado na tradição varguista.

“A força prospectiva do acordo é justamente o novo tipo de corporativismo para o qual sinaliza (e que de fato inaugura). Isto mesmo, o acordo é também corporativo, mas não se trata mais do corporativismo intransparente e burocrático de herança facista que reina no país desde Vargas, onde ninguém representa ninguém. Trata-se de um corporativismo assentado em entidades representativas reais e um estado real, costurado na transparência da competição entre as partes.” (Oliveira, 1993 *apud* Guimarães, 1994, p. 488).

Atualmente, são poucas as câmaras em funcionamento, e as que ainda atuam o fazem de maneira desarticulada de estratégias de desenvolvimento setoriais e nacionais e com reduzida participação dos sindicatos.

### **3.4.2 Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, Programa de Apoio a Capacitação Tecnológica da Indústria – PACTI e Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais-PCDA.**

Além das câmaras setoriais, a CUT integrou o<sup>113</sup> Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Esse programa, originalmente vinculado ao Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT)<sup>114</sup>, foi criado com a finalidade de incentivar a “...busca da qualidade, da produtividade e da capacidade de inovação [...] e provocar um choque de eficiência e qualidade em todo o ambiente econômico nacional”. (PBQP: Lançamento oficial. p.3, 1990.).

A estrutura do PBQP (coordenação e subprogramas) era constituída apenas de representantes governamentais e entidades empresariais. A participação dos trabalhadores foi admitida pelo Governo Federal três anos depois, em 1993, com a criação da Comissão Temática de Valorização do Trabalho e do Emprego (CVTE), no âmbito do PBQP. Essa comissão, coordenada pelo Dieese, visava incorporar ao PBQP as questões de interesse dos trabalhadores e, com isso, proporcionar a difusão do debate sobre a reestruturação produtiva entre os sindicatos.<sup>115</sup> Essa comissão (CVTE) se manteve em atividade até 1995.

---

<sup>113</sup> O PBQP foi lançado oficialmente em novembro de 1990, em ato realizado pelo Presidente Collor.

<sup>114</sup> Atualmente, o PBQP está vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC).

<sup>115</sup> Além da CUT, a CGT, a Força Sindical, a Contag e o Dieese compunham a representação dos trabalhadores no PBQP.



A CUT também integrou o Comitê Nacional do PBQP, enquanto o Dieese, representando as centrais, atuou na coordenação executiva, na Comissão Temática Trabalho e Emprego e em três subprogramas do PBQP — métodos de gestão, educação formação e capacitação de pessoal, micro e pequenas empresas. Nenhum desses subprogramas está em funcionamento atualmente.

A forma pela qual o movimento sindical deveria inserir-se no PBQP foi objeto de intenso debate no meio sindical, culminando em um importante seminário realizado em Campinas/SP<sup>116</sup>, que reuniu cerca de 300 dirigentes sindicais de todo o País, representando 43 categorias de trabalhadores. Esse encontro visava definir metas e formas de atuação do movimento sindical no PBQP (Dieese, 1994).

Em documento alusivo a esse seminário sindical, a CUT, através da Comissão Nacional de Tecnologia e Automação, reconhecia sua debilidade no tratamento do tema da “qualidade e da produtividade”, ao mesmo tempo em que enaltecia a ocupação desse espaço institucional, tendo em vista a assimetria no tratamento até então dispensado pelo Estado a trabalhadores e empresários.

“O movimento sindical, embora preocupado com essa questão — da qualidade e da produtividade — tem pouquíssimo conhecimento do tema [...] tanto suas lideranças como sua assessoria não têm tido preparo para enfrentar o tema quanto muito para propor estratégias; enquanto isso, da parte patronal, sua gerência é brindada com cursos e seminários, seja de formação ou de atualização, contando com consultoria especializada.” (CUT/SPS/CNTA: Boletim CNTA. n. 07, out. 1993).

Nesse seminário, foram definidos os temas considerados relevantes para a atuação sindical no PBQP: emprego, formação profissional, jornada e condições de trabalho, fundos públicos, trabalho da mulher, distribuição de renda, direito à informação, terceirização, direito de organização no local de trabalho, democratização das relações de trabalho, participação na gestão

---

<sup>116</sup> Seminário nacional Os Trabalhadores e o PBQP, realizado de 30 de agosto a 1º de setembro de 1993.

das empresas (Seminários e Eventos. Os Trabalhadores e o PBQP. Dieese, set. 1994.).

Além disso, neste mesmo seminário, as centrais formularam e encaminharam uma moção ao Ministro da Indústria e do Comércio reivindicando "...a instalação de um Conselho Consultivo dos Trabalhadores para a Competitividade" (CUT/SPS/CNTA: boletim CNTA. n.7, 1993). O Conselho Consultivo dos Trabalhadores para a Competitividade<sup>117</sup> (CTCOM) foi criado no final daquele mesmo ano atendendo à reivindicação das centrais sindicais. A CUT, juntamente com o Dieese e outras centrais<sup>118</sup>, passou a integrar esse conselho, que tinha como objetivo geral formular ações institucionais relacionadas ao processo de reestruturação produtiva desde o ponto de vista dos trabalhadores. No CTCOM, a CUT possuía 20 representantes em 10 blocos temáticos: Emprego, Estado, Política Industrial, Políticas de Renda, Relação Capital/Trabalho, Políticas Macro, Políticas de Desenvolvimento, Cidadania, Ciência e Tecnologia, Mercosul. (CUT/SPS/CNTA: reestruturação produtiva: CTCOM dez. 1993).

A CUT participou, também, da criação da Câmara Estrutural, que, de forma louvável, procurou reunir o CTCOM, o Conselho dos Empresários para Competitividade (CONCEC) e o Governo Federal na formulação conjunta de políticas estruturais entre trabalhadores, empresários e Governo. Contudo, tanto o CTCOM como a Câmara Estrutural tiveram vida efêmera.

Atualmente, as centrais sindicais e o Dieese atuam em um programa do PBQP denominado de Metas Mobilizadoras, especificamente na meta : "reduzir a taxa de acidentes fatais decorrente do trabalho em 40% até 2003." O Dieese procura implementar, ainda sem sucesso - no âmbito das Metas Mobilizadoras - a meta "redução da jornada de trabalho".

O Dieese e as centrais sindicais participaram, também, do Programa Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI), ligado ao Ministério de Ciência e Tecnologia. Esse programa tinha por objetivo: "Apoiar, orientar

---

<sup>117</sup> Ligado ao Ministério da Indústria, Comércio e Tecnologia e ao Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT).

<sup>118</sup> Central Geral de Trabalhadores (CGT), Confederação Geral de Trabalhadores (CGT), e Força Sindical.

e articular as ações relativas à capacitação tecnológica da indústria, visando a aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos nos países” (PACTI: Termo de referência. 1993, p.7).

Nesse fórum, a intervenção do movimento sindical esteve voltada para as questões do emprego e da educação e sua relação com o desenvolvimento tecnológico, procurando promover novos aportes e critérios para a elaboração de políticas e tomadas de decisão ligados aos temas referidos (CUT/SPS/CNTA: Orientações estratégicas para 1994 – Pacti/PBQP. Dez. 1993).

Tendo em vista a reunião anual de avaliação estratégica do PBQP/PACTI, em 1994 as centrais sindicais elaboraram um documento com posições consensuais reafirmando a necessidade e a importância da participação dos trabalhadores no Programa como forma de garantir a ampliação dos significados sociais da qualidade e da produtividade.

“Para o movimento sindical os conceitos de Qualidade e Produtividade são muito mais abrangentes envolvendo a geração de emprego e renda, a diminuição da jornada de trabalho, o aumento do valor aquisitivo dos salários, a queda dos preços, a qualidade dos serviços públicos [...] Enfim, a Qualidade e a Produtividade devem ser instrumentos para a cidadania e não um fim em si mesmas” (Dieese. Seminários e eventos: Os Trabalhadores Brasileiros e o PBQP. *apud* Pochmann, Barreto e Mendonça, 1998, p.19).

Desde 1997, as centrais deixaram de atuar na Comissão Nacional de Capacitação Tecnológica e Automação, e a subcomissão temática Educação Gestão e Tecnologia deixou de existir. Atualmente, a CUT atua na subcomissão de Tecnologia, Emprego e Educação, cuja coordenação está a cargo do Dieese. Os objetivos da subcomissão são assim expressos: “...elaborar propostas que contribuam para a articulação entre o desenvolvimento tecnológico, a geração de empregos e a melhoria do nível educacional do trabalhador” (<http://www.mct.gov.br/prog/pacti/default.htm>).

A participação do movimento sindical nos fóruns institucionais, sobretudo, no PBQP e no PACTI, possibilitou a criação do Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais em Qualidade e

Produtividade PCDA. Esse programa, criado em 1994, está em plena atividade e tem como objetivo primordial capacitar dirigentes e assessores sindicais relativamente ao processo de inovação tecnológica e organizacional, através de cursos, seminários, palestras e visitas a empresas que implantam programas de qualidade dentro e fora do Brasil. O Programa pretende contribuir para o aprimoramento da intervenção sindical nos temas relativos à reestruturação produtiva.

O PCDA é coordenado pelo Dieese, e, além da CUT, participam do mesmo a CGT e a Força Sindical. Os recursos do Programa, em maior parte, provêm do Programa Nacional de Qualificação do Trabalhador (Planfor), tendo também o apoio do Ministério de Ciência e Tecnologia. Os cursos têm duração média de 240 horas distribuídas ao longo de três meses e tratam o tema da reestruturação produtiva de modo a proporcionar

“...qualificação em alto nível visando a: capacidade analítica para a ação sindical; capacidade de formulação e elaboração de propostas alternativas; capacidade de multiplicação do conhecimento adquirido; capacidade de negociação em todos os níveis; capacidade de articulação e mobilização para a intervenção na questão” (Dieese. Relatório do Módulo V do PCDA. jun., 1997, p.2).

Os cursos são, atualmente, ministrados pelo Dieese, pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial e pela Escola Politécnica da USP.

Além dos cursos e seminários, o PCDA promove capacitação dos dirigentes e técnicos através de missões no Exterior, já tendo sido visitadas inúmeras empresas, entidades de pesquisa, universidades, entidades de mediação e arbitragem e organizações sindicais nos EUA, no Japão, na Inglaterra, na Alemanha, na República Tcheca, na Itália, na Suécia, na França e na Espanha. As aludidas missões buscam, nos diferentes países, conhecer “...os impactos da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores [...] e o modo como o movimento sindical dos diferentes países tem formulado e executado estratégias gerais e setoriais diante da reestruturação produtiva.” (Dieese. Relatório do Módulo V do PCDA, jun., 1997, p.2). Em um balanço das atividades desenvolvidas no âmbito do PCDA, verificamos que, do ano de 1994 até 1999, cerca de 700 dirigentes e

assessores sindicais de todo o Brasil já haviam passado pelos cursos promovidos por ele no âmbito do chamado Projeto Estratégico 05 - Capacitação de Dirigentes e Líderes Sindicais em Qualidade e Produtividade. O PCDA, não obstante desenvolva extraordinário trabalho de capacitação de sindicalistas e assessores relativamente à reestruturação produtiva, trata-se de um programa institucional formativo que não atua diretamente na definição de políticas públicas.

### **3.4.3 O Instituto Brasileiro da Qualidade e da Produtividade (IBQP)**

A CUT também participa do IBQP, instituto criado em 1995, como uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, reunindo trabalhadores, empresários, universidades, consumidores e governo. As centrais sindicais são representadas pelo Dieese no Conselho do IBQP. O referido instituto foi, originalmente, concebido para ser “...uma entidade permanente de articulação no nível nacional para pensar estrategicamente o movimento pela qualidade e produtividade, voltando-se para as questões estruturais (e não para as questões imediatistas, conjunturais)” (CUT/SPS. Decisão sobre participação da CUT no IBQP. Agosto, s.p., 1994). Desde 1995, o IBQP desenvolve um projeto de cooperação técnica com a Japan International Cooperation Agency (JICA) e o Japan Productivity Center for Socio-Economic Development (JPC-SED)<sup>119</sup>. Fruto desse convênio realizado em 1995, foi desenvolvido um

---

<sup>119</sup> O JPC-SED é uma fundação privada, ligada ao Ministry of International Trade and Industry – Japão (MITI), com cerca de 3.000 membros associados, incluindo 2.300 empresas e 500 sindicatos. Tem como escopo de atuação a questão da produtividade, com ênfase na relação entre trabalhadores e empresários. (IBQP. Relatório de atividades. s.p. 1995).

programa de capacitação de longa duração para dirigentes sindicais, empresários, técnicos e pesquisadores, tendo por objetivo:

“...subsidiar formulação de planos estratégicos e de políticas para o incremento da competitividade, [...] contribuir para o aperfeiçoamento das relações entre os agentes econômicos da produção e do consumo, enfatizando o princípio da participação e da divisão dos ganhos decorrentes do aumento da produtividade [...] articular e promover pesquisas[...] e implantação de modelos de gestão, culturas de gerenciamento e de métodos e técnicas de melhoria da qualidade e produtividade. [...] promover a capacitação de lideranças empresários, trabalhadores, consumidores, meio acadêmico e administração pública” (IBQP. Estatutos. Fev. s.p. 1995).

O curso de capacitação contou com a participação de técnicos das já mencionadas entidades japonesas, envolvendo, também, missões dos cursistas no Japão. A primeira turma finalizou o curso em 1998.

O IBQP permanece atuando até hoje em duas frentes, no Paraná e em uma instância nacional, contudo, com participação muito restrita dos sindicatos. Segundo o Dieese, são grandes as dificuldades para mobilizar empresários e sindicatos para darem continuidade às diretrizes originais do Instituto.

#### **3.4.4 Fóruns de Competitividade**

Uma experiência mais recente de participação institucional de sindicatos ligados à CUT ocorre nos fóruns de competitividade ligados ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Trata-se de um fórum tripartite, voltado para as cadeias produtivas, com o objetivo de otimizar a criação de empregos. Não há participação dos trabalhadores em nível de coordenação. Até agora, foram lançados os fóruns das cadeias da construção civil, do complexo têxtil e dos plásticos.

O complexo químico é a única cadeia em que os sindicatos “cutistas” participam em todas as reuniões. Participam desse fórum a Confederação

Nacional dos Químicos, os Sindicatos dos Químicos de São Paulo, Químicos do ABC e da Bahia. Até o momento, não há intervenção ativa da CUT nacional no referido fórum.

#### **3.4.5 Conselho Deliberativo do Fundo de Assitência ao Trabalhador (Codefat)**

A CUT e outras centrais participam, também, do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador. Instituído em 1990, o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), ligado ao Ministério do Trabalho, é constituído por recursos arrecadados pelo Pis/Pasep e gerenciado por esse conselho tripartite e paritário<sup>120</sup>. As centrais sindicais participam das comissões estaduais e municipais de emprego, pois, desde 1994, uma resolução do Codefat obriga os estados da Federação a constituírem comissões de caráter tripartite como condição para o recebimento dos recursos do FAT.

O orçamento do FAT, em 1998, foi de R\$ 7,0 bilhões, executado em diferentes frentes: seguro-desemprego, abono Pis/Pasep, crédito produtivo (BNDES), crédito popular (Proger, Pronaf), intermediação e qualificação profissional.

No Codefat, a representação dos trabalhadores tem buscado, dentre outras ações, a revisão dos critérios que o BNDES utiliza para conceder empréstimos às empresas. Isto porque os mesmos recursos públicos que são arrecadados com a finalidade de financiar o seguro-desemprego são, também, utilizados para financiar programas de reestruturação das empresas, que, em muitos casos, têm produzido desemprego (Codas, 1998, p.58).

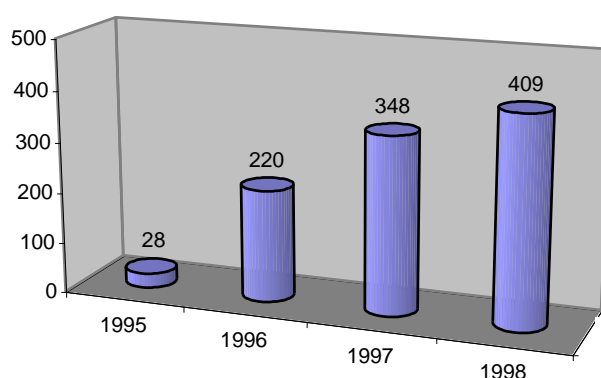
---

<sup>120</sup> Representação dos trabalhadores: CUT, CGT e Força Sindical; dos empregadores: CNF, CNC e Febraban; do Governo: Mtb, previdência social e BNDES.

Além disso, tem sido intensa a participação da CUT e das demais Centrais sindicais nos programas de qualificação profissional.

No Gráfico 3, observamos a evolução dos recursos destinados pelo FAT ao Planfor-FAT, repassados para os Programas Estaduais de Qualificação Profissional (PEQs) e para as Parcerias.

Gráfico 3 Evolução dos recursos destinados ao Planfor-FAT no período 1995/98 - Investimento ( em R\$ milhões)



FONTE DOS DADOS BRUTOS: Leite, Elenice, M. (1999).

NOTA: Não estão computadas as contrapartidas de estados e Parcerias (20% em média).

A Tabela 3 mostra a distribuição dos recursos acima indicados nas diferentes entidades executoras da formação profissional. Cabe destacarmos o percentual dos recursos destinado às centrais e aos sindicatos de trabalhadores.



Tabela 3 Distribuição percentual dos recursos do Planfor-FAT, segundo grupos de entidades executoras dos programas, no Brasil — 1997/98

ENTIDADES EXECUTORAS DOS PROGRAMAS	1997	1998
Universidades, fundações, institutos públicos	21	25
<b>Centrais e sindicatos de trabalhadores</b>	<b>20</b>	<b>24</b>
Universidades, fundações, institutos privados	18	15
Sistema S	17	18
ONGs	12	12
Escolas técnicas públicas e privadas	11	3
Outras entidades (empresariais, internacionais)	1	3
TOTAL	100	100
Total dos recursos do FAT investidos (R\$ milhões)	348,2	408,8

FONTE DOS DADOS BRUTOS: Leite, Elenice, M. (1999).

NOTA: Esse tipo de classificação só está disponível a partir de 1997, como resultado do acompanhamento gerencial do Planfor.

O movimento sindical recebeu, conforme mostra a Tabela 3, 20% dos recursos do Planfor, em 1997 e 24% em 1998, o que equivale a R\$ 68,64 milhões e a R\$ 98,11 milhões, respectivamente, destinados às centrais sindicais para as atividades de formação profissional.

O Codefat é, atualmente, o centro das atenções sindicais no âmbito institucional, em larga medida em razão dos vultosos recursos disponíveis para a formação profissional provenientes do FAT.

“Desde meados dos anos 90, há um crescente interesse (do movimento sindical) na formação profissional, em boa parte explicado pela existência de volumosos recursos financeiros destinados pelo Codefat à requalificação profissional...” (Codas, 1998 p.59).

O grau de envolvimento da CUT no campo da formação profissional pode ser expresso pelo número de pessoas que, sob o comando da Central, atuam nas instâncias e nas estruturas formativas, bem como pelos recursos obtidos do FAT para essas atividades. Cerca de 900 pessoas entre administradores, formadores, coordenadores e outros profissionais atuam sob a coordenação da CUT nas diversas frentes relacionadas à formação profissional. O volume de recursos provenientes do FAT disponibilizados

para essas atividades na CUT não são desprezíveis: R\$ 21 milhões em 1999 e R\$ 35 milhões no ano 2000.<sup>121</sup>

Conforme referiu Cotas (1998), o envolvimento da CUT com as atividades relativas à formação profissional foi crescente a partir de meados da década de 90.

Na década de 90, o movimento sindical brasileiro ampliou, em muito, sua inserção institucional, sobretudo comparativamente à da década anterior. Esses fóruns, conforme procuramos mostrar, continham pautas de discussão e objetos de negociação com incidência direta ou indireta sobre assuntos relativos aos processos de inovação: câmaras setoriais, PBQP, PACTI, IBQP, fóruns de competitividade, Codefat, dentre outros, hoje inexistentes.

Ao ocupar esses espaços, a CUT e as demais centrais desempenharam um importante papel no processo, ainda em curso, de democratização das políticas públicas no Brasil. O fortalecimento da presença sindical no âmbito institucional ocorreu, “paradoxalmente”, conforme afirmam Pochmann, Barreto e Mendonça (1998, p.17) em uma década marcada pela “...redução do poder de mobilização dos trabalhadores em função do processo de reestruturação produtiva que afeta profundamente o emprego formal e as condições de trabalho.” Em meados da década de 90, entretanto, parte desses fóruns deixaram de existir ou sofreram enfraquecimento de suas atribuições. Os dois governos de Fernando Henrique Cardoso, ao contrário de estimularem estes espaços tripartites, promoveram o que Arbix (1997) chamou de “recusa estratégica” em fomentar negociações conjuntas entre trabalhadores, empresários e Governo. Têm prevalecido as posições governamentais que conferem primazia às soluções de mercado em detrimento de estratégias de concertação social.

Já referimos anteriormente que poucas foram as vozes entre os empresários que buscaram transcender seus interesses particularistas em direção a estratégias de desenvolvimento setoriais e nacionais. A

---

<sup>121</sup> Dados fornecidos pela CUT nacional, em nov/00.

constatação das dificuldades criadas pelo Governo, bem como pelas entidades empresariais, propiciando o enfraquecimento e/ou o desvirtuamento das atribuições originais desses fóruns, não deve obscurecer, no entanto, a percepção das debilidades propriamente sindicais no tocante à atuação dos mesmos nesse âmbito. Ainda é significativa a presença de posturas sindicais que, dissimulada ou abertamente, vêm nas ações institucionais processos de cooptação ou colaboração de classe. Embora seja necessário considerar, conforme afirmam Pochmann, Barreto e Mendonça (1998), que na base dessa desconfiança sindical em relação aos fóruns institucionais está a percepção dos limites dessa participação para resolver integralmente problemas como o desemprego e a distribuição de renda, por outro lado, acreditamos que ela está associada, também, à inexperiência, a dificuldades em promover capacitação e a dificuldades internas para definir sua identidade nesse novo contexto do conflito industrial surgido nos anos 90. A cultura política dos sindicatos na condução dessas novas experiências ainda carece do desenvolvimento de recursos que promovam a mediação entre a cúpula que atua nos fóruns e sua base.

“...ampliou-se a participação nos fóruns institucionalmente que se discutem as variáveis do processo de reestruturação produtiva. [...] Se, de um lado, crescem diariamente as possibilidades de intervenção nestes espaços, de outro, as representações dos trabalhadores enfrentam o enorme desafio de chegar aos locais de trabalho o resultado desta participação.”(Lopes, 1998, p. 40).

Existem dificuldades de articulação entre os sindicatos e os departamentos setoriais, as federações e as confederações da CUT na formulação de estratégias comuns de intervenção nos fóruns. Não há, portanto, uma atuação sindical homogênea nesses fóruns.

“...os temas pautados, em geral, são vistos pelos sindicatos como distantes de suas prioridades, existindo um vácuo entre a intervenção institucional das centrais e as ações dos sindicatos [...] ainda não existe no movimento sindical (ou mesmo na CUT) um balanço dessa intervenção.” (Codas, 1998, p.58).

Ainda são frágeis ou, em muitas circunstâncias, inexistentes os vínculos sociais com estruturas de apoio que auxiliem a formulação de propostas sindicais. Os temas tratados nesses fóruns, via de regra, envolvem demandas complexas.

“A intervenção dos movimentos sociais nas políticas públicas, em geral, ainda é predominantemente assistemática, com insuficiente qualificação política e técnica, sem definição de indicadores adequados para mensurar resultados e com dificuldades para construir projetos e referenciais comuns nas parcerias.”(Cese, 1997, *apud* Pochmann, Barreto e Mendonça, 1998, p.17).

Por fim, chama atenção que a perda de vitalidade da atuação da CUT nos fóruns institucionais, a partir de meados da década de 90, conforme procuramos mostrar, deu-se concomitante à crescente disponibilização de recursos para a formação profissional provenientes do FAT.

### **3.5 A Ação Sindical no Legislativo: “Proteção Face à Automação”**

Em 1988, por ocasião da Assembléia Nacional Constituinte, foi introduzido, no artigo 7º da Constituição Federal<sup>122</sup>, o inciso XXVII, que aborda “...a proteção (ao trabalhador) em face da automação na forma da lei.” Trata-se de um artigo constitucional que não possui, ainda, efeito prático, tendo em vista a necessidade de regulamentação.

Na Câmara Federal, verificamos que tramitam algumas propostas de regulamentação. Até o meados de 2000, havia sete projetos de emendas tramitando em diferentes comissões — Trabalho Administração e Serviço Público (CTASP), Ciência e Tecnologia Comunicação e Informática (CCTC),

---

<sup>122</sup> Constituição de 1988. Título II - Dos Direitos e garantias fundamentais. Capítulo II Dos Direitos Sociais. artigo 7º: inciso XXVII. Conforme referimos na introdução, por razões analíticas o presente capítulo confere atenção às práticas da CUT nacional. As entidades sindicais filiadas à CUT serão objeto de análise nos capítulos seguintes. Procuramos, no entanto, fugir às separações estanques, uma vez que as práticas da CUT nacional e de suas entidades estão mutuamente implicadas.

Economia Indústria e Comércio (CEIC) e Comissão de Constituição, Justiça e Redação (CCJR) —, buscando regulamentar o inciso XXVII. No conjunto, são oito os projetos apresentados por deputados federais e por um senador, de diferentes partidos: Paulo Rocha (PT-PA), Milton Mendes (PT-SC), Sandra Starling (PT-MG), Nelson Proença (PMDB-RS), Luis Soyer (PMDB-GO), Carlos Cardinal (PDT-RS), Freire Junior (PRN-TO) e Fernando Henrique Cardoso (PSDB-SP).

Do conjunto de projetos versando sobre o tema da proteção do trabalhador face à automação, dois deles tratam apenas da indenização trabalhista diante da dispensa por motivação tecnológica, conforme ilustra o trecho que reproduzimos: “O empregado receberá em dobro a indenização a que tiver direito, quando sua despedida decorrer de automação do trabalho” (Câmara dos Deputados. Projeto de Lei n 790/1991: art. 1º. Deputado Federal Freire Junior – PRN/TO).

Os demais projetos tratam do tema de diferentes maneiras. A seguir, selecionamos alguns trechos de artigos e parágrafos de diversos projetos de lei que ilustram o alcance das propostas de regulamentação.

Do Deputado Federal Paulo Rocha do PT-PA:

“art. 1º A empresa que adotar programa de automação de sua produção fica obrigada a criar uma Comissão Paritária com o objetivo de negociar medidas que visem à redução dos efeitos negativos que poderá acarretar ao emprego.

parágrafo 1º - As Medidas negociadas visam ao reaproveitamento dos empregados envolvidos, através de processos de readaptação, capacitação para as novas funções e treinamento...” (Câmara dos Deputados. Projeto de Lei n 00034/1999: art. 1º. Deputado Federal Paulo Rocha).

Do Deputado Federal Nelson Proença do PMDB-RS:

“art. 2º A empresa estará obrigada a comunicar ao sindicato de classe com a antecedência mínima de 90 (noventa) dias a contar da implantação de qualquer sistema de automação, para fins de discussão e consulta acerca dos seguintes aspectos:

I - tipo de equipamento a ser implementado;

II - impacto da nova tecnologia sobre as condições de trabalho;

III - relação dos empregados atingidos com a mudança operacional;

IV - planificação da readaptação dos empregados, de modo que eles possam a vir a desenvolver ou desempenhar novas funções”. (Câmara dos Deputados. Projeto de Lei n 00325/1991: art. 1º. Deputado Federal Nelson Proença).

Do Deputado Federal Milton Mendes do PT-SC:

“art. 1º A empresa que adotar programa de automação de sua produção fica obrigada a criar uma Comissão paritária com o objetivo de negociar medidas que visem à redução dos efeitos negativos que poderão acarretar ao emprego”. (Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 3053/1997: art. 1º. Deputado Federal Milton Mendes).

Da Deputada Federal Sandra Starling do PT-MG:

“art. 3º Para implantação do plano de automação deverá ser observado:

I - treinamento e reciclagem profissional, sob responsabilidade da empresa, para os trabalhadores substituídos pela mudança tecnológica, visando seu reaproveitamento em outras funções. [...]

IV- controle sobre o ritmo e intensidade do trabalho e do processo de produção a fim de zelar pela saúde e segurança dos trabalhadores”. (Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 2902/1992: art. 1º. Deputada Sandra Starling).

Do Senador Fernando Henrique Cardoso do PSDB-SP:

“art. 3º - O Governo Federal deverá incentivar a criação de centros de pesquisa e comissões interdisciplinares de estudos, a fim de orientar os processos de reciclagem de mão-de-obra decorrentes da modernização, informatização e automação das empresas” (Senado Federal. Projeto de Lei nº 02902/1992. Senador Fernando Henrique Cardoso).

Não se trata de analisarmos a pertinência intrínseca de cada uma das proposições, ou compará-las, mas de mostrar que está em curso um processo no Legislativo que cria oportunidade aos sindicatos de “influência sindical legal” (Bresciani 1994) nos assuntos relativos à produção. Com exceção de um projeto que enfoca equivocadamente o problema propondo compensação monetária face aos efeitos negativos do processo de inovação, os demais apresentam possibilidades importantes para os trabalhadores e para a atuação sindical: centros de treinamento, direito à informação antecipada, comissões paritárias para negociar os efeitos negativos dos processos de inovação, controle sobre o ritmo de trabalho, centros de pesquisa multidisciplinares, dentre outros itens. Ocorre que o

movimento sindical confere pouca atenção a essa possibilidade, conforme os depoimentos que obtivemos de alguns autores de emendas.

Os Deputados Federais Sandra Starlin (PT-MG) e Paulo Rocha (PT-PA), a quem entrevistamos, afirmaram que a CUT desempenhou um papel importante à feitura de suas propostas de regulamentação da lei. Por outro lado, foram enfáticos em afirmar a ausência da Central nos momentos posteriores, quando se fazia necessário o acompanhamento e a mobilização da mesma com vistas a buscar a aprovação dos projetos. Segundo Sandra Starlin, “...foi decepcionante a conduta da CUT [...] nós precisávamos de apoio e de pressão para tentar aprovar o projeto [...] um assunto tão importante como este deveria merecer mais atenção por parte da CUT, ela nos apoiou no início e ficou nisto”.

Examinamos, neste capítulo, quatro ambientes empíricos, nos quais a CUT promove **ações e/ou posicionamentos formais** concernentes aos processos de reestruturação produtiva: os congressos da CUT (Concuts), particularmente as suas resoluções; a Comissão Nacional de Tecnologia e Automação, posteriormente denominada de Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva; os fóruns institucionais, que, direta ou indiretamente, estiveram voltados ao tema da reestruturação produtiva, e, finalmente, a ação sindical no Legislativo, notadamente com respeito à lei que confere proteção ao trabalhador face à automação. No próximo capítulo, focalizamos as entidades sindicais ligadas à CUT que ficaram, em larga medida, fora do foco das análises.

O exame que procedemos nas resoluções dos sete congressos realizados pela CUT (1984-2000) possibilitou identificarmos que inúmeras resoluções atestam a **disposição formal** da central em **promover a influência sindical sobre os assuntos da produção**. Conforme vimos na seção 3.2, a CUT nacional reconhece, formalmente, que o espaço da produção e as relações sociais que ali se desenrolam constituem um **campo de conflito** sobre o qual **os sindicatos devem atuar pró-ativamente**. A central **não se posiciona contra aos processos de inovação** tecnológica e organizacional, distanciando-se de posturas meramente reativas, que

acabam, indiretamente, enaltecendo formas preexistentes de organização do trabalho, tayloristas e fordistas. A CUT, através de suas resoluções, valoriza a perspectiva de influenciar o processo de trabalho **através da negociação**. Embora envolva riscos, essa postura, segundo a CUT, **não necessariamente significa “conciliação de classe”, ou negação do conflito**.

As ações visando à influência sindical nos assuntos da produção são mais eficazes e duradouras, segundo as resoluções, quando articulam o espaço local (empresa) com ações no âmbito institucional, legal, meso ou macrorregulatórias. As resoluções identificam, ainda que de forma genérica, limitações do sindicalismo da CUT no enfrentamento das mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas: a insuficiente organização nos locais de trabalho e o reduzido conhecimento sobre o tema.

Estes e outros importantes posicionamentos da CUT com respeito aos processos de inovação, referidos na seção 3.3, dão conta de uma **postura afirmativa** com respeito a essa dimensão da ação sindical. No entanto, caberia chamar atenção para duas considerações relativas às resoluções:

- a) embora o tema da reestruturação produtiva adquira importância crescente na definição das relações de trabalho ao longo da década (Capítulos 1 e 2), paradoxalmente, observamos uma diminuição do número de resoluções referentes ao processo de inovação tecnológica — sobretudo a partir do 6º Concut (1997), diminuição esta que chegou ao seu auge no 7º Concut (2000), onde não encontramos nenhuma resolução sobre o tema;
- b) a maioria dos sindicatos filiados à CUT, embora discursivamente aceitem a pertinência política dessas resoluções, tem tido pouco êxito no sentido de colocá-las em prática. E aqui não se trata apenas de uma oposição formal, de ser contra ou a favor da perspectiva de negociar os processos de inovação no trabalho. As posições abertamente opostas a essa perspectiva são minoritárias na CUT. Acreditamos que os obstáculos da CUT



residem na dificuldade de desenvolver meios e habilidades para esse fim, bem como de organizar-se nos locais de trabalho.

Registramos, portanto, o *gap* existente entre essas **proposições formais** e a **capacidade de seus sindicatos de atuarem sobre o tema**.

Na seção 3.3, analisamos a trajetória da CNTA/GTRP, criada em 1985, inaugurando na história do sindicalismo brasileiro uma estrutura de caráter permanente, com a preocupação explícita de problematizar os assuntos da produção. Essa estrutura, conforme vimos, foi responsável por um conjunto de predicados, dentre os quais o de ter sensibilizado um grande número de dirigentes e ativistas sindicais para a temática da inovação através de seminários e cursos realizados em diferentes estados da Federação. Contribuiu, igualmente, para difundir uma postura afirmativa com respeito à necessidade de os sindicatos influírem nos assuntos da produção. Vimos, também, que foi responsável pelo desenvolvimento de vínculos sociais com ONGs, universidades e entidades sindicais de outros países, sobretudo até meados dos anos 90. Entretanto, não logrou êxito em fazer com que os sindicatos pudessem ir além da sensibilização, modificando-se internamente e capacitando-se para, efetivamente, negociar os processos de inovação com as empresas.

A estratégia de descentralização de suas atividades foi flagrantemente limitada, pois somente o Estado do Rio Grande do Sul chegou a estabelecer uma comissão estadual de tecnologia e automação. Em meados dos anos 90, as atividades do GTRP apresentaram forte declínio, com a dissolução da maior parte de seus vínculos sociais, com escassa participação de sindicatos e ausência de definição de objetivos. Embora não tenha sido formalmente extinta, poucas são as atividades recentes.

Na seção 3.4, examinamos a participação da CUT em diferentes arranjos institucionais — PBQP, PACTI, fóruns de competitividade, Codefat e câmaras setoriais —, em razão da importância que os mesmos possuem na definição do rumo dos processos de inovação. A atuação sindical, nesse âmbito, ampliou-se comparativamente à da década de 80, contribuindo para

o aprofundamento da democracia nos processos de decisão sobre diferentes aspectos da política industrial e do conflito industrial. Descortinaram-se, assim, inúmeras oportunidades para atuação sindical, quer seja em termos amplos, no sentido de buscar definir sua identidade face ao novo cenário do conflito industrial surgido nos anos 90, quer seja em termos específicos, para interferir nos processos de inovação no plano extra-empresa.

Diferentemente das negociações salariais que têm a possibilidade de recorrer a instâncias judiciais para sua consecução, as decisões tomadas nos espaços institucionais, via de regra, supõem a concertação social, o mútuo reconhecimento daqueles que integram aqueles espaços. O desempenho desses fóruns, portanto, esteve diretamente atrelado à qualidade da intervenção das diferentes representações, a maior ou menor presença de definições estratégicas governamentais de desenvolvimento.

A dinâmica dos espaços institucionais sofreu uma desaceleração em meados dos anos 90, tendo concorrido para isso a compreensão estreita de grande parte do empresariado e dos governos no tocante à dinâmica do conflito industrial, conforme procuramos mostrar. Entretanto, destacamos as dificuldades da CUT em desenvolver e/ou aprimorar os recursos políticos que produziriam um relacionamento mais dinâmico, eficiente e democrático entre a cúpula (que participa dos fóruns) e a sua base; em atuar de forma homogênea a partir de estratégias comuns de intervenção, articulando suas entidades sindicais e as demais estruturas verticais da CUT; em desenvolver vínculos sociais mais sólidos, com estruturas de apoio para fazer frente a demandas mais complexas do que as tradicionais negociações salariais.

Na seção 3.5, mostramos que a Constituinte de 1988 ensejou a possibilidade de influência legal sobre o tema da inovação através da regulamentação da lei que visa conferir “proteção aos trabalhadores face à automação”. A atuação da CUT, no entanto, deixou a desejar segundo os parlamentares do PT (aliados políticos da Central) diretamente envolvidos com as propostas de regulamentação da lei. Embora a Central tenha colaborado ativamente na discussão e na elaboração das propostas de

regulamentação da Lei, não apresentou o mesmo vigor e a mesma atenção para gerar pressão social necessária à aprovação.

Ao longo deste capítulo, focalizamos, portanto, diferentes espaços nos quais a CUT formulou, definiu e atuou relativamente aos processos de inovação.

A análise desses ambientes permitiu identificarmos um conjunto de predicados desenvolvidos pela Central, sobretudo no tocante ao seu posicionamento formal e ao trabalho de sensibilização de suas instâncias para a importância de atuar sobre os processos de inovação. Quanto às dificuldades, embora tenhamos tratado de distintos ambientes, destacamos, de forma geral, a escassa mobilização no sentido de apoiar a transformação interna de suas diferentes instâncias de sorte a propiciar o desenvolvimento de capacitação e de vínculos sociais necessários à perspectiva de influência sindical sobre os processos de inovação.

Chama atenção que a importância conferida pela CUT aos processos de inovação diminuiu consideravelmente em meados dos anos 90, coincidentemente, em meio à crescente disponibilização de recursos financeiros provenientes do FAT. No entanto, proposições conclusivas nesse sentido demandariam um redirecionamento da pesquisa empírica e da análise, objetivo que se encontra fora do escopo deste estudo.

No próximo capítulo, trataremos das entidades sindicais filiadas à CUT, procurando compreender os obstáculos endógenos opostos à busca de influência sindical sobre os processos de inovação tecnológica e organizacional.

## **4 AS ENTIDADES SINDICAIS FILIADAS À CUT FRENTE AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS**

---

### **Introdução**

No capítulo anterior, examinamos os posicionamentos formais e as diferentes frentes de atuação (institucional e legal) da Central Única dos Trabalhadores com respeito à reestruturação produtiva. Conforme procuramos mostrar, são diversos e complementares os espaços onde ocorre a influência sindical sobre os assuntos da produção. Os avanços e os limites da atuação da Central no sentido de fomentar o conhecimento e desenvolver práticas relativas ao processos de inovação não expressam o comportamento do sindicalismo “cutista” como um todo. Por esse motivo, nossa atenção, neste capítulo, volta-se para as entidades sindicais da CUT.

Inicialmente, procuramos demonstrar que as entidades sindicais ligadas à CUT apresentam diferentes posturas frente à perspectiva de um envolvimento negociado nos assuntos da produção.

Examinamos um conjunto de sindicatos de diferentes categorias profissionais e de diversas unidades da Federação que têm em comum o fato de afirmar a importância de atuar sobre os assuntos da produção. Veremos como essas entidades manifestam sua tentativa de influir sobre o tema em questão, através das pautas, dos acordos e das convenções coletivas. As cláusulas que integram as negociações coletivas e que versam direta ou indiretamente sobre o tema da inovação serão examinadas com vistas à identificação dos aspectos sobre os quais elas incidem, de suas características gerais, de seus limites e das oportunidades para os sindicatos.

Analizamos, a seguir, os desdobramentos práticos que os acordos tiveram sobre os objetos contratados: o que ocorre após a contratação das cláusulas?

Finalmente, identificamos e problematizamos um conjunto de obstáculos endógenos (relativos à governabilidade sindical) que dificultam a intervenção nos processos de inovação tecnológica e organizacional.

O argumento que tentamos desenvolver neste capítulo é o de que, não obstante o êxito relativo em contratar direitos que incidem sobre os processos de inovação, o frágil desenvolvimento de capacitação técnica e conceitual sobre o tema por parte das entidades sindicais torna aparente a influência contratada.

#### **4.1 Posturas Sindicais Frente ao Processo de Inovação: a heterogeneidade das entidades sindicais filiadas à CUT**

Ao focalizarmos as entidades sindicais filiadas à CUT, não podemos deixar de referir, desde logo, que estamos tratando de um sujeito social heterogêneo, tanto no que concerne a recursos materiais disponíveis quanto a estratégias de ação política utilizadas. Não obstante estarem sob orientação de uma mesma central sindical, fatores como história da entidade, tamanho de sua base, importância econômica do setor ao qual pertence, vínculos sociais, capacidade de proposição e de mobilização de recursos políticos (pressão), dentre outros, variáveis, concorrem para a determinação de diferenças substantivas na forma e no conteúdo das ações das diferentes entidades. Essa heterogeneidade se manifesta, também, na forma pela qual as entidades sindicais da CUT se relacionam e concebem os processos de inovação. Por esta razão, procedemos a uma primeira aproximação analítica, classificando os sindicatos segundo alguns critérios:

- favorável ou não ao envolvimento sindical nos assuntos da produção;

- problematização do processo de trabalho como um campo de conflito no qual a ação sindical deveria fazer-se sentir com vistas à negociação, seja ela formal ou informal;
- desenvolvimento de capacitação e de recursos políticos que viabilizem as estratégias de influência sindical nos assuntos da produção;
- promoção de mudanças internas na entidade sindical dotando-a de meios técnicos e organizacionais adequados à perspectiva da influência sindical nos assuntos da produção;
- posturas que remetem ao predomínio da ação ou da passividade frente aos processos de inovação.

No Quadro 5, distinguimos, com base nos referidos critérios, diferentes posturas das entidades sindicais frente aos processos de inovação tecnológica e organizacional:

Quadro 5 Posturas sindicais frente aos processos de inovação

Entidades sindicais		Envolvimento sindical nos assuntos da produção com vistas à negociação	Desenvolvimento de capacitação interna de recursos políticos junto à sua base	Atuação prática da entidade sindical frente aos processos de inovação
Silenciosas		<i>Não é problematizada</i>	<i>Não há desenvolvimento de capacitação. Sem alteração nas estruturas internas do sindicato.</i>	Passiva
Refratárias		<i>Formalmente Contrária</i>	<i>Capacitação e recursos políticos escassos. Sem alteração nas estruturas internas do sindicato.</i>	<i>Relativamente ativa (atividade adjetiva - contra as mudanças)</i>
Afirmativas	<i>Sensibilizadas</i>	<i>Favorável com ênfase discursiva</i>	<i>Capacitação e recursos políticos escassos. Sem alteração nas estruturas internas do sindicato.</i>	<i>Relativamente ativa (atividade pontual por incitamento externo)</i>
	<i>Pró-Ativas</i>	<i>Favorável com ênfase na proposição e ação</i>	<i>Desenvolvimento de capacitação e recursos políticos. Entidade dotada de meios técnicos e organizacionais adequados à perspectiva de influência.</i>	<i>Ativa (atividade substantiva - mudança interna no sindicato e influência sindical)</i>

Denominamos “**silenciosas**” as entidades sindicais ligadas à CUT que não desenvolvem internamente, ou junto à base, qualquer atividade voltada à problemática do processo de trabalho, seja no sentido de assimilar o tema, seja no de dotar a entidade de meios técnicos e estruturas adequadas a esta finalidade. Essa categoria de sindicatos define-se pela inexistência de manifestações de caráter discursivo ou prático que remetam à problematização dos processos de inovação ou, de forma mais ampla, do processo de trabalho.<sup>123</sup> O tema do processo de trabalho não é problematizado por esses sindicatos, senão — no sentido inverso à perspectiva propositiva — para minimizar sua importância. Nesse sentido, expressões como a “reestruturação produtiva vai passar”<sup>124</sup> ou a “reestruturação já passou” são, freqüentemente, utilizadas por dirigentes sindicais com o intuito de justificar a inexistência de ações voltadas para o tema. Outras manifestações como “...nas empresas da nossa base não tem reestruturação” ou, ainda, “...poucas fábricas daqui estão se modificando...” procuram legitimar o silêncio da entidade sindical. Nesse caso, a afirmação de uma suposta inexistência de processos de inovação pode estar refletindo um *gap* entre a entidade sindical e os acontecimentos no interior das empresas. Se, de fato, as empresas em questão estão pouco expostas à competição inter-empresarial e não estão sofrendo mudanças, justificar-se-ia uma interrogação por parte dos sindicatos: não existindo movimentos de inovação nas empresas, deixaria de ser necessária ou pertinente a atuação sindical nos assuntos da produção? Nesse particular, julgamos que seria uma limitação considerar que os sindicatos nada têm a dizer ou a fazer com respeito a organização do trabalho de empresas tipicamente fordista/taylorista.

Chamamos de “**refratárias**” as entidades sindicais que possuem a característica precípua de opor resistência aberta e formal à perspectiva de envolvimento sindical nos assuntos da produção. A gestão do trabalho e da produção, bem como a inovação tecnológica, são vistas por essas entidades

---

<sup>123</sup> A ausência de políticas sindicais voltadas à problematização do processo de trabalho não significa a inexistência de resistência por parte dos trabalhadores à organização do trabalho.

como temas nos quais o envolvimento propositivo conduziria necessariamente, à cooptação e/ou à legitimação dos processos de mudança nas empresas. A perspectiva de negociar o processo de trabalho é entendida por alguns dirigentes sindicais como uma estratégia que impeliria o sindicato a “gerir o capitalismo” em detrimento de uma postura sindical transformadora da sociedade. Segundo depreendemos das entrevistas, tais dirigentes acreditam que o envolvimento dos sindicatos com o tema da produção seria oportuno apenas em um contexto de ruptura das relações entre capital e trabalho, proporcionado pela criação de um Estado socialista. Consideram essa dimensão da atuação sindical durante a vigência do capitalismo, inócua, além de conduzir a uma convergência de interesses entre capital e trabalho.<sup>125</sup>

Para os sindicatos que assumem uma postura **refratária**, a inovação no trabalho é essencialmente ruim, daí a necessidade de resistirem. Essa resistência manifesta-se no embate ideológico realizado no interior da empresa. Entretanto, não há interesse manifesto por parte dessas entidades em formular alternativas de organização do trabalho ou de uso da tecnologia com vistas à negociação. A tentativa de conscientizar os trabalhadores sobre os efeitos negativos das mudanças no trabalho parece ser um fim em si mesmo, o ponto de chegada da ação sindical.

A atuação do Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos junto às quatro plantas de usinagem da General Motors de São José dos Campos é um exemplo de postura refratária ao envolvimento sindical nos assuntos da produção. No ano de 1990, a GM de São José dos Campos deu início à implantação de *Programa de Qualidade Total*, com a promoção de seminários internos sobre qualidade, mudanças no *lay out* da fábrica, implantação de células de produção, utilização de robôs nas atividades de solda, funilaria e prensa. A fabricação do automóvel *Kadett* inaugurou a produção dentro de uma nova perspectiva organizacional. O depoimento de um dirigente desse sindicato identifica o conteúdo das mudanças na GM,

---

<sup>124</sup> Essas expressões foram ouvidas, pelo autor, de dirigentes sindicais, ao longo do trabalho de campo.



ressaltando que o sindicato foi pego de surpresa pelo processo de reestruturação produtiva.

“A empresa investiu no treinamento ideológico [...] no início, eles discutiam a queda do muro de Berlim, o problema da competitividade era mais ideológico e menos técnico. Falavam da necessidade de derrotar a Fiat e a Volks e a concorrência. Hoje, temos cerca de 600 times de trabalho, o coordenador de time não tem mais uniforme, só tem um emblema no peito. A empresa começou a lançar produtos novos de seis em seis meses, o que significava mudanças rápidas na produção. [...] **Nós fomos pegos de surpresa pelo processo de reestruturação na fábrica** [grifo nosso].” (Dirigente sindical do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São José dos Campos).

A seguir, o dirigente discorre sobre o posicionamento da entidade sindical frente às aludidas mudanças na empresa:

“...**sempre tentamos fugir da parceria e da colaboração**, porque a empresa quer fazer parecer que o sindicato e a empresa estão juntos, e nós não queremos isso. Nós queremos passar uma visão classista [grifo nosso]” (Dirigente sindical do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São José dos Campos).

Mais adiante, durante a entrevista, o dirigente identifica as conseqüências negativas, para a atividade sindical, da reestruturação realizada na GM.

“...**nós fomos nos dar conta da gravidade da reestruturação quando, para votar a continuidade de uma greve, só nós da diretoria votamos a favor, foi 20 contra uns 3.000 que queriam voltar para o trabalho**. Eu nunca tinha visto isto em sete anos de dirigente sindical na fábrica. [grifo nosso].” (Dirigente sindical do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São José dos Campos).

O distanciamento do sindicato dos processos de inovação tecnológica e organizacional e, por conseqüência, das novas institucionalidades que acompanham esse processo contribui para aumentar o fosso entre os interesses dos trabalhadores e o das lideranças sindicais: “... só nós da

---

<sup>125</sup> Críticas contundentes a esse posicionamento podem ser encontradas em Codas (1998), Salerno (1991), Bresciani (1994) e Arbix (1997).

diretoria votamos a favor. Foi 20 contra uns 3.000 que queriam voltar ao trabalho...” (idem).

Em razão da reestruturação, o envolvimento dos trabalhadores com as políticas de gestão das empresas ocorre de forma cada vez mais intensa. Assumir uma postura que se limita a ser contrária aos processos de inovação sem procurar influir, de forma negociada, nos processos de mudança significa abdicar da possibilidade de construir um contrapoder à unilateralidade com que é produzido aquele envolvimento. A ausência desse contrapoder permite que as empresas, a exemplo da GM, sigam mudando o trabalho unilateralmente, sem canais de negociação. A General Motors apresenta as duas fábricas brasileiras como modelo de organização flexível e de local onde as mudanças vem sendo implementadas de modo mais avançado (Fleury e Fleury, 1995).

As entidades sindicais denominadas **afirmativas** são aquelas cujas manifestações (discursivas e/ou práticas) denotam concordância com a perspectiva de envolvimento negociado do sindicato nos processos de inovação.<sup>126</sup> Em congressos e demais encontros políticos, elas afirmam a importância de o sindicato fazer frente às mudanças em curso no mundo do trabalho. Cabe, no entanto, estabelecermos uma distinção no interior desse grupo de entidades cuja postura denominamos de afirmativa. Um grupo caracteriza-se pela postura afirmativa com **ênfase discursiva**. A maioria das entidades da CUT cuja postura é *afirmativa* apresentam - em razão de diferentes obstáculos que serão analisados nas seções seguintes - dificuldades em transitar de uma posição discursivamente favorável para a prática efetiva. Via de regra, estes sindicatos restringem sua atuação à afirmação da importância de influir sobre esses temas e a incluí-los na pauta de negociações coletivas, através de cláusulas contendo reivindicações que, direta ou indiretamente, versam sobre as inovações, conforme veremos. Em linhas gerais, essa limitação deve-se a duas ordens de obstáculos: ausência de organização sindical nos locais de trabalho e ausência de estruturas

internas aos sindicatos que os capacitem a cumprirem uma agenda sindical que busque influir nos processos de inovação.

O segundo grupo é constituído por sindicatos que apresentam **ênfase pró-ativa**. Trata-se de entidades que, visando influir nos processos de inovação, desenvolvem estruturas internas específicas, processos de capacitação, bem como organização nos locais de trabalho. O termo utilizado para nominá-las não deve ser entendido como um predicado estanque. A idéia de pró-atividade sindical visando à influência nos assuntos da produção traduziria um processo e não um estado. O termo procura evocar qualidades indispensáveis que algumas entidades (poucas ainda) estão procurando desenvolver.

Antes de procedermos à análise das negociações coletivas (cláusulas de acordos e convenções coletivas) que visaram à contratação de diferentes aspectos dos processos de inovação, cabe justificarmos a escolha deste ambiente empírico, uma vez que são diversos os níveis e as dimensões por onde pode se manifestar a influencia sindical sobre os processos de inovação.

Segundo a tipologia proposta por Bresciani (1994, pp.155-158), as possibilidades de influência sindical apresentam-se em quatro categorias básicas:

- **“influência institucional”** - conquistas obtidas pelos sindicatos através de sua participação nos organismos do Estado ou fóruns tripartites, responsáveis por políticas públicas;
- **“influência legal”** - conquistas registradas em lei, envolvendo, portanto, esferas governamentais — Legislativo, Executivo e Judiciário;
- **“influência tácita”** - a que, embora não assinada entre as partes, é de fato praticada;

---

<sup>126</sup> No capítulo anterior, buscamos demonstrar que a CUT, através de suas diferentes estruturas, procurou, sobretudo até meados dos anos 90, desenvolver um processo de *sensibilização* das entidades sindicais para com a temática da reestruturação produtiva.

- “**influência contratada**” - quando um acordo é firmado entre a entidade sindical e seu interlocutor empresarial.

As duas primeiras formas de influência, **institucional e legal**, já foram observadas por este estudo no capítulo anterior, quando analisamos as diversas ações da CUT nos fóruns institucionais relacionados ao tema da inovação e quando problematizamos a ação sindical no Legislativo relativamente à lei de proteção à automação.

A terceira forma, a **influência tácita**, manifesta-se em acordos não formalizados (não assinado pelas partes), e, em razão da ausência de registros formais, sua existência pode ser apreendida apenas mediante estudos de caso nas empresas onde esses acordos ocorrem. Embora não haja uma consolidação do número de ocorrências, exemplos desses acordos foram registrados por diferentes autores, como Bresciani (1994), Humphrey (1982), Peliano (1987), Cotanda (1992) e Leite (1994). De forma geral, relacionam-se a conquistas dos trabalhadores versando sobre o *lay-out*, a rotatividade, o ritmo de trabalho, a hierarquia, as horas-extras e o autoritarismo das chefias. Embora façamos referência a essas experiências de caráter informal, nossa investigação, neste capítulo, está predominantemente voltada ao exame das ações sindicais que se manifestam através das cláusulas dos acordos e das convenções coletivas<sup>127</sup>, circunscrita, portanto, à **influência contratada**. Veremos em que categorias de trabalhadores elas se manifestam, quais as características dessas cláusulas (limites e oportunidades), os temas sobre os quais procuram incidir e, por fim, quais os resultados concretos provenientes dessas negociações.

---

<sup>127</sup> Acordos coletivos são contratos celebrados entre entidades sindicais representativas de trabalhadores e uma ou mais empresas; convenções coletivas são contratos celebrados entre entidades sindicais representativas de categorias patronais e de trabalhadores; sentenças normativas são o resultado de julgamentos de dissídio coletivo pelos tribunais.

#### 4.2 Entidades Sindicais *Afirmativas* e a Contratação dos processos de inovação: pautas, acordos e convenções coletivas

A formalização de reivindicações sindicais através de negociações coletivas contendo cláusulas relativas a processos de inovação seria um indicador — ainda que não exclusivo — da sensibilidade sindical para com o tema.

Procuramos, pelo exame das negociações coletivas ocorridas, sobretudo nos anos 90 em diversas categorias de trabalhadores de diferentes estados brasileiros, tornar evidente tais manifestações sindicais sobre os processos de inovação. Tendo em vista a inexistência de um banco de dados que acompanhe o universo das negociações coletivas dos sindicatos brasileiros, este estudo baseou-se nas seguintes fontes: no Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas (SACC-Dieese); na literatura que versa sobre o tema e na pesquisa que desenvolvemos junto a entidades sindicais.

O primeiro acordo entre sindicato e empresa envolvendo o assunto “*introdução de novas tecnologias*” foi firmado no ano de 1985 entre o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais (Sinttel-MG) e a empresa Telemig:

“A Telemig se compromete a, após readaptado, dar prioridade ao aproveitamento do empregado afetado pela desativação de atividades ou órgãos de trabalho e desde que as condições técnicas e econômico-financeiras da empresa o permitam” (Acordo Coletivo de Trabalho. Sinttel–MG e Telemig. Cláusula décima-sexta: Introdução de Novas Tecnologias. 1985).

Tratou-se de um acordo inédito no País, prevendo readaptação e reaproveitamento dos trabalhadores face à introdução de novas tecnologias. Essa cláusula foi renovada até o ano de 1989, quando se verificaram alterações no seu conteúdo.

O pioneirismo do Sinttel-MG induziu a contratação de cláusulas semelhantes em outros estados, a exemplo do ocorrido no Sinttel-RS. Conforme veremos, a reprodução de cláusulas de um sindicato para o outro tem sido uma prática freqüente no sindicalismo. Ocorre que esta transcrição

de cláusulas pode ocorrer nenhum esforço de reflexão e mobilização por parte da entidade que “copia” a cláusula do outro sindicato.

O Sinttel-RS acordou em 1986, com a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT) a criação de uma “...comissão com a participação de representantes da empresa e do sindicato para estudos de novas tecnologias e suas conseqüências, com acesso a todos os dados necessários” (Acordo Coletivo de Trabalho. Sinttel-RS e CRT. Cláusula. 1989).

No ano de 1989, o Sinttel-MG realizou um acordo de maior amplitude, versando sobre treinamento, realocação e garantia da manutenção do emprego face à introdução de novas tecnologias.

“A Telemig se compromete a **não adotar a iniciativa de dispensar seus empregados ao ensejo de introdução de novas tecnologias ou processos automatizados**, assegurando aos afetados pelos fatores supra o direito à **nova capacitação e realocação funcional**. O empregado, após treinado e realocado, estará submetido aos padrões de desempenho compatíveis com a sua nova atividade e sujeito às mesmas normas administrativas aplicáveis aos demais empregados [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho. Sinttel-MG. Cláusula quinquagésima-sétima: Introdução de Novas Tecnologias. 1989).

Em 1981, o Sindicato dos Bancários de São Paulo, ligado à CUT, já havia apresentado, de forma ainda genérica, reivindicação voltada à “...defesa do posto de trabalho frente à introdução de inovações tecnológicas”. (Castro, 1990, p.27). Embora a cláusula não tenha sido acordada, ela manifesta a atenção dos bancários com as inovações tecnológicas já no início dos anos 80.

Em 1984, por ocasião da negociação coletiva, o mesmo sindicato deu um formato mais elaborado à sua pauta de reivindicação:

“...fornecimento de **treinamento e aprendizagem** para os funcionários cujas funções forem modificadas ou extintas **por inovações tecnológicas e readaptação em novas funções. Redução da jornada de trabalho**, ao invés de demissão, caso ocorra introdução de computadores e/ou máquinas modernas que provoquem a redução do emprego [grifos nossos]” (Cláusula - Aperfeiçoamento Tecnológico - *apud* Castro, 1990 pp. 27-28).

Entretanto, uma reivindicação nesses termos seria efetivamente acordada no setor bancário apenas em 1985. Tal acordo foi realizado entre a Federação dos Bancários do Paraná e o Banco do Estado do Paraná nos termos que dispõe a cláusula abaixo.

“Automação - O empregado atingido por **automação** implantada, que torne seus serviços dispensáveis, será **reaproveitado** em outra função, dando-lhe **treinamento** necessário [grifos nossos].” (Acordo coletivo de trabalho. Federação dos Bancários do Paraná. Cláusula 25: Automação. 1985).

Na segunda metade dos anos 80, observamos um número maior de sindicatos de bancários inserindo cláusulas voltadas ao tratamento desse tema. Os encontros nacionais da categoria e a atuação do Departamento Nacional dos Bancários da CUT fizeram com que as pautas de reivindicações fossem unificadas nacionalmente, a exemplo das reivindicações da Caixa Econômica Federal, do Banco do Brasil e do Banco do Estado de São Paulo (Castro, 1990).

Entre os metalúrgicos, como entre os bancários e os telefônicos, encontramos, no início da década de 80, exemplos da atenção dos sindicatos para com as mudanças no mundo da produção. Em razão da forte dinâmica das mudanças organizacionais e tecnológicas no complexo automobilístico, o Sindicato de Trabalhadores Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, em 1983, já reivindicava que “...as empresas que introduzissem “máquinas mais automáticas (sic)” ou robôs, deveriam manter o mesmo número de empregados existentes em seu quadro no momento da introdução do processo de modernização” (Castro, 1990 p.25). Até o ano de 1985, a reivindicação foi repetida e acompanhada de outras, exigindo direito de informação relativamente a projetos de automação e de mudanças organizacionais.

Em 1985, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e

Diadema apresentou uma cláusula com uma redação qualitativamente inovadora:

“As empresas que venham a adotar inovações no processo de trabalho que acarretem racionalização, aumento do ritmo e introdução de equipamentos automatizados terão a obrigatoriedade de constituir comissão paritária com a participação do sindicato e a comissão de representação de trabalhadores (se houver) para discutir como preservar o nível de emprego, reciclar os trabalhadores atingidos [...] **visando eliminar os efeitos sociais decorrentes de inovações técnicas sem obstaculizar os procedimentos adotados** [...] garantia de emprego e salário durante o período da negociação, distribuição dos ganhos de produtividade (em função das novas tecnologias) [...] **comunicação prévia** ao sindicato e à comissão de representante dos trabalhadores com a antecedência mínima de doze meses, **do Plano Diretor de Informática e Automação, especificando a programação de investimentos, os equipamentos, métodos e novos materiais a serem introduzidos, os setores afetados, o número previsto de trabalhadores afetados, os novos requisitos de operação e manutenção previstos** [grifos nossos].” (Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do campo e Diadema. Pauta de acordo coletivo de trabalho: Cláusula - Controle do processo de automação. **Cláusula não acordada**. São Bernardo do Campo. 1985).

A cláusula pode ser considerada qualitativamente distinta, porque, diferentemente das demais, revela, de forma menos genérica, o que o sindicato está buscando. Além das reivindicações usuais como reciclagem profissional, salário e emprego, a reivindicação sindical estava centrada na perspectiva de abrir um canal de negociação, bem como na de obter informações específicas. Em larga medida, essa evolução na qualidade da redação da cláusula deve-se aos vínculos sociais que o sindicato estabeleceu com entidades de apoio. Nesse caso, em particular, a cláusula em questão foi formulada juntamente com o Dieese<sup>128</sup>. Na metade final da década de 80, percebemos mudanças também no projeto sindical da CUT como um todo, que passou a enfatizar a necessidade de organização nos locais de trabalho e a necessidade de a CUT afirmar sua capacidade de

---

<sup>128</sup> Segundo Mario Salerno, em depoimento ao autor.



antecipação e de proposição, indo além da reivindicação pura e simples. (Rodrigues, 1999).

O Quadro 6 mostra entidades de diferentes Estados e categorias, as quais incluíram nas negociações da década de 80 cláusulas referentes aos processos de inovação.

Quadro 6 Entidades sindicais, negociações coletivas e teor das cláusulas relativas a processos de inovações na década de 80

<b>ENTIDADES SINDICAIS</b>	<b>FRENTE AOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO A CLÁUSULA PROCURA INCIDIR SOBRE...</b>	<b>C.A. (1) P (2)</b>	<b>ANOS</b>
Sindicato dos Banc. SP	• <i>Defesa do posto de trabalho</i>	P	1981/82
Sindicato dos Banc. SP	• <i>Treinamento e readaptação; redução da jornada</i>	P	1984
Federação dos Banc. PR	• <i>Reaproveitamento em outra função; treinamento (Acordo realizado com o Banco do Estado do Paraná)</i>	CA	1985
Sindicato dos Banc. SP	• <i>Comissões paritárias de tecnologia</i>	P	1985
Banco do Brasil (negociação nacional)	• <i>Eleição de delegados em todas as agencias</i>	CA	1987
Banco do Brasil (negociação nacional)	• <i>Condições de trabalho digitadores - CPD ; ritmo de produção</i>	P	1988
Bancários - CEF Negociação nacional	• <i>Realocação e treinamento; manutenção do emprego; elaboração de estudos sobre saúde</i>	P	1988
Sindicato dos Banc. SP	• <i>Comissão paritária; ganhos de produtividade; Informação prévia(12 meses); treinamento.</i>	P	1988
Sindicato dos Metalúrgicos de SP, Guarulhos e Osasco	• <i>Informação prévia; garantia de emprego e salário</i>	P	1983
Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema	• <i>Manutenção do emprego</i>	P	1983
Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema	• <i>Comissão paritária; distribuição dos ganhos de produtividade; informação prévia (12 meses) do Plano Diretor de informática e automação...</i>	P	1985/88
Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, Osasco e Guarulhos (ligado à Conclat hoje CGT)	• <i>cláusula idêntica à anterior</i>	P	1988
Sindicato dos Telefônicos de Minas Gerais - Sinttel	• <i>Reaproveitamento; readaptação</i>	CA	1985
Sindicato dos Telefônicos de Minas Gerais – Sinttel	• <i>Treinamento e realocação; estabilidade no emprego; acesso a informações</i>	CA	1989
Sindicato dos Telefônicos do Rio Grande do Sul – Sinttel	• <i>Comissão paritária com acesso a todos os dados necessários</i>	CA	1986
Sindicato dos Portuários do Rio de Janeiro	• <i>Reciclagem profissional; constituição de grupos de trabalho.</i>	CA	1989
Sindicato dos Jornalistas de São Paulo	• <i>Comissão paritária; suspensão das demissões de funções extintas e (reaproveitamento)</i>	CA	1983
Sindicato dos Químicos do ABC	• <i>Treinamento; remanejamento</i>	CA	1986

ENTIDADES SINDICAIS	FRENTE AOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO A CLÁUSULA PROCURA INCIDIR SOBRE...	C.A. (1) P (2)	ANOS
Sindicato dos Trabalhadores da Eletrobrás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Treinamento</i></li> </ul>	CA	1986

FONTES: Dieese (1993). Bresciani (1994). Castro (1990). Dieese (1989). Pesquisa realizada pelo autor junto a entidades sindicais.

NOTA: O quadro não possui caráter amostral, estatístico. A inexistência de um banco de dados que consolide a totalidade das informações sobre as negociações coletivas não permite realizar uma amostragem representativa de caráter estatístico. O quadro também não reflete a relação perfeita entre cláusulas que foram somente apresentadas (pauta) e cláusulas efetivamente negociadas.

(1) CA = cláusula acordada. (2) P = cláusula que somente integra a **Pauta** de negociação. (não acordada)

Conforme mostra o Quadro 6, as cláusulas existentes nas negociações coletivas dos anos 80 têm origem em categorias diretamente atingidas pelos processos de inovação, como bancários, metalúrgicos, químicos, telefônicos, portuários e jornalistas de diferentes estados da Federação. Os objetos de negociação referem-se a questões como treinamento, realocação dos trabalhadores, criação de comissão paritária, informação prévia, produtividade e ritmo de trabalho, todas relacionadas à introdução de novas tecnologias, termo majoritariamente utilizado na redação das cláusulas. Convém referirmos que, ao longo da década de 80, somente um número pequeno das cláusulas que constam nas negociações foram realmente acordadas (Dieese, 1989; Bresciani, 1994; Castro, 1990).

O exame até aqui realizado revela uma gradativa incorporação do tema da inovação nas pautas de negociação e uma melhoria qualitativa no conteúdo das cláusulas, sobretudo em algumas categorias cujo exemplo mais adequado parece encontrar-se nos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema. Vimos, também, que as cláusulas incidem, predominantemente, sobre treinamento, realocação funcional, criação de comissão paritária e direito à informação e que foram poucas as efetivamente acordadas nos anos 80.

**Nos anos 90**, à medida que se intensificou o processo de reestruturação nas empresas, aumentou o número de pautas, acordos e convenções. Nessa mesma década, surgiram os mais importantes acordos

coletivos sobre o tema realizados no Brasil. Referimo-nos aos que foram celebrados entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Mercedes Benz do Brasil. Esses acordos, dada a sua excepcionalidade, serão objeto de análise no último capítulo do presente estudo.

A seguir, apresentamos um Quadro contendo cláusulas, **todas contratadas**, por diferentes entidades sindicais do País, envolvendo direta ou indiretamente, matéria relacionada com processos de inovação<sup>129</sup>.

Quadro 7 Negociações coletivas envolvendo aspectos relativos aos processo de inovação nos anos 90

CLÁUSULAS ACORDADAS	ENTIDADES SINDICAIS SIGNATÁRIAS; TIPO DE INSTRUMENTO E VIGÊNCIA OBSERVADA (1)
"As empresas que vierem a adotar inovações no sistema de trabalho que modifiquem a atividade desenvolvida pelo trabalhador ficam obrigadas a promover treinamento para melhorar a qualificação em seus novos métodos de trabalho."	- Sind. dos Trab. da Construção Civil de Curitiba; Sind. dos Trab. da Construção Mobiliária Francisco Beltrão; Sind. dos Trab. da Ind. do Gesso Rio Branco do Sul. - PR <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva,</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
"Na automação dos meios de produção, com a implementação de novas técnicas, as empresas ficam obrigadas a custear e promover treinamento para que os empregados adquiram melhor qualificação nos novos métodos de trabalho".	- Sind. dos Trab. da Ind. da Construção - Fortaleza. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
"Na automação dos meios de produção, com a implantação de novas técnicas, as empresas fornecerão treinamento para seus empregados para uma melhor qualificação em seus novos métodos de trabalho."	- Sind. dos Oficiais Marceneiros SP; Sind. dos Trab. da Ind. de Construção mobiliária de Itapevi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-97</li> </ul>
"Quando da aplicação de novas tecnologias, automação e informatização que impliquem redução de pessoal, as empresas entrarão, previamente, em entendimento com o sindicato, no sentido de possibilitar a readaptação e reaproveitamento dos trabalhadores atingidos pela medida."	- Sind. dos Jornalistas profissionais de Minas Gerais <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
"As empresas que pretenderem incorporar novas tecnologias obrigam-se a avisar o sindicato a respeito da introdução de novas tecnologias com 06 meses de antecedência e manter os empregados informados do setor em andamento. "Oportunidade de adaptação às novas técnicas, mediante aprendizagem e cursos externos, realizados dentro da jornada e custeado pela empresa. "Estabilidade de 02 meses, a partir da incorporação de novas tecnologias, para funcionários não aproveitados no setor modificado"	-Sind. dos Jornalistas Profissionais - Ceará <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>

<sup>129</sup> Por tratar-se de um quadro extenso, pedimos escusas ao leitor. Optamos, porém, por mantê-lo integralmente, tendo em vista a sua importância para as análises que seguem.

CLÁUSULAS ACORDADAS	ENTIDADES SINDICAIS SIGNATÁRIAS; TIPO DE INSTRUMENTO E VIGÊNCIA OBSERVADA (1)
<p>“Na hipótese de adoção de tecnologia que possa implicar na redução de pessoal, as empresas entrarão em entendimento prévio com o sindicato, a fim de serem desenvolvidos esforços no sentido se reaproveitar, em outras atividades, os jornalistas que forem atingidos pela inovação tecnológica.”</p>	<p>- Sind. dos Jornalistas do Rio Grande do Norte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
<p>“As empresas que pretenderem implantar sistemas de automação, comprometem-se a manter os trabalhadores do setor informados em relação aos projetos em andamento, desde que estas informações não representem quebra de sigilo, nem seja prejudicial aos interesses das empresas perante a concorrência.</p> <p>“As empresas oferecerão aos trabalhadores do setor onde forem implantados tais sistemas aprendizagem e/ou cursos externos, dentro da jornada de trabalho, que ocorrerão por conta da empresa, visando à adaptação do trabalhador as novas técnicas e equipamentos.”</p>	<p>Sind. dos Jornalistas Profissionais de SP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
<p>“A empresa, quando pretender incorporar novas tecnologias, avisará com possível antecedência ao Sindicato, mantendo os empregados do setor informados sobre os projetos em andamento.</p> <p>“A empresa possibilitará oportunidades [...] para adaptação às novas técnicas e equipamento, oferecendo aprendizagem através de cursos externos ou internos custeados pela empresa e realizados dentro da jornada de trabalho.”</p>	<p>Sind. dos Jornalistas de Pernambuco</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo Coletivo. Empresa Diário de Pernambuco S/A</li> <li>• Vigência: 1996-98</li> </ul>
<p>“As empresas que adotarem processo de automação e informatização, implantando técnicas de produção mediante introdução de sistemas automáticos e máquinas, promoverão treinamento específico para os empregados designados para os novos métodos de trabalho.”</p>	<p>Sind. dos Trab. da Ind. dos Produtos Químicos - RJ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-96</li> </ul>
<p>“As empresas que adotarem processo de automação e informatização promoverão, quando necessário, treinamento para os trabalhadores designados para a utilização desses novos métodos.”</p>	<p>- Fed. dos Trab. das Ind. Químicas Farmacêuticas de SP ; Sind. de Guarulhos; Sind. de Rio Claro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-97</li> </ul>
<p>“As empresas que adotarem processo de automação e informatização, implantando novas técnicas de produção mediante introdução de sistemas automáticos e máquinas, promoverão, quando necessário e ao seu critério, treinamento para os empregados designados para esses novos métodos de trabalho adquirirem melhor qualificação.”</p>	<p>- Fed. dos Trab. nas Ind. Químicas Farmacêuticas de SP; Sind. de SP; Sind. de Lorena.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
<p>“As empresas que adotarem processo de automação e informatização, implantando técnicas de produção mediante introdução de sistemas automáticos e máquinas, promoverão treinamento específico para os empregados designados para esses novos métodos de trabalho.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. nas Ind. de Produtos Químicos - RJ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1994-98</li> </ul>
<p>“As empresas que adotarem processo de automação e informatização, implantando novas técnicas de produção [...] promoverão, quando necessário e a seu critério, treinamento para os empregados designados para estes novos métodos.”</p>	<p>Sind. dos Trab. Ind. Quím. e Farmac. De São Paulo, Osasco e Jacaréi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1996-97</li> </ul>

CLÁUSULAS ACORDADAS	ENTIDADES SINDICAIS SIGNATÁRIAS; TIPO DE INSTRUMENTO E VIGÊNCIA OBSERVADA (1)
<p>“As empresas propiciarão treinamento e treinamento em outro cargo no caso de:</p> <p>b)Ocorrência de extinção de sua vaga, inclusive por motivo de automação, informatização ou implantação de novas tecnologias.</p> <p>c) Desde que exista vaga em outro setor e que o trabalhador esteja em condições de assumi-la, ressaltando o fato de que a transferência pode acarretar problemas salariais, quando a empresa ficará desobrigada do cumprimento do disposto nesta cláusula. (2)</p>	<p>Sind. dos Trab. da Ind. Petroquímica Triunfo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo Coletivo. Empresas Nitriflex; Petroquímica Triunfo e PPH - Industria Polipropileno</li> <li>• Vigência: 1993-95</li> </ul>
<p>“As empresas se comprometem a reaproveitar, sempre que possível, em outros setores, os trabalhadores atingidos pela desativação ou extinção parcial de suas atividades.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. Petroquim. - Bahia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-96</li> </ul>
<p>“A empresa se compromete a reaproveitar, sempre que possível, em outros setores, trabalhadores atingidos por desativação ou extinção parcial de suas atividades.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. das Ind. de Art. de Borracha - Pernanbuco</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo Coletivo - empresa Coperbo</li> <li>• Vigência: 1993-95</li> </ul>
<p>“Os trabalhadores, em caso de ociosidade por extinção de cargo, ou função, inclusive pela adoção do processo de automação, contarão com o empenho do empregador para o seu aproveitamento em outra função, sendo submetido a treinamento em outra função, se necessário. Sempre que possível, haverá programação prévia do treinamento, de forma a evitar a ociosidade do trabalhador.”</p> <p>“Formação de uma Comissão Paritária Intersindical com o objetivo de, em fase de modificações tecnológicas e do processo de automação, discutir a preservação do nível de trabalho.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. das Indústrias Metalúrgicas do Rio de Janeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
<p>“Aos funcionários que tiverem funções extintas ou modificadas por alterações tecnológicas, recomenda-se treinamento para aprendizagem na eventual ocupação de novas funções.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. das Ind. Metal., Mec. e Mat. Elétrico - Gr. Curitiba.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-97</li> </ul>
<p>“Na implantação de novas tecnologias e processos de automação, a empresa proporcionará, sempre que possível, treinamento ou remanejamento interno, visando aproveitar os empregados atingidos pelos novos processos.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. nas Ind. Metal. de Porto Alegre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
<p>“A empresa não dispensará seus empregados em decorrência de introdução de novas tecnologias ou processo de automação, assegurando aos afetados por estes fatores o direito à nova capacitação e readaptação funcional, bem como manterá idêntico procedimento nos casos de racionalização.”</p>	<p>Sind. dos Trab. nas Ind. Do Trigo e Milho de salvador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo Coletivo. Empresa PARMALAT Ind. E Com. LTDA.</li> <li>• Vigência: 1997-98</li> </ul>
<p>“A empresa não dispensará seus empregados em decorrência da introdução de novas tecnologias ou processo de automação, assegurando aos afetados por estes fatores o direito à nova capacitação ou readaptação funcional, bem como manterá idêntico procedimento nos casos de racionalização.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. nas Ind. Do Trigo e Milho - Salvador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo coletivo. Empresa Alimba S/A</li> <li>• Vigência: 1993-96</li> </ul>
<p>“A empresa assegurará ao sindicato o conhecimento da implantação e do tipo de automação que se pretende instalar e o número de atingidos pelo respectivo projeto, visando estancar o crescente desemprego.”</p>	<p>- Sind. Trab. da Ind. Do Fumo - PR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo Coletivo - Philip Moris</li> <li>• Vigência: 1995-00</li> </ul>

CLÁUSULAS ACORDADAS	ENTIDADES SINDICAIS SIGNATÁRIAS; TIPO DE INSTRUMENTO E VIGÊNCIA OBSERVADA (1)
<p>“Na automação dos meios de produção, com a implantação de novas técnicas ou maquinários, as empresas deverão desenvolver e promover treinamento durante o período necessário, dentro da jornada de trabalho, visando melhor qualificação dos trabalhadores em seus novos métodos de trabalho.”</p>	<p>Sind. dos Oficiais Alfaiates de SP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-96</li> </ul>
<p>“Com a implantação de novas tecnologias, modificações no regime de trabalho e terceirização, que causam a racionalização da mão-de-obra, as empresas se comprometem a:</p> <p>a) criar Comissão Paritária</p> <p>b) estudar remanejamento interno mediante requalificação profissional</p> <p>c) Informar aos trabalhadores os planos.”</p>	<p>-Fed. Nac. dos Trab. em Transportes Aéreos, Sind. Nacional dos Aéroviários</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-00</li> </ul>
<p>“As empresas se comprometem a manter em seus quadros, quando da implantação do sistema de bilhetagem automática, os seus empregados que estiverem exercendo funções de cobrador, colocando-os no exercício de outras funções.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. em Transportes Rodoviários de GOIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1998-99</li> </ul>
<p>“Preenchidos os requisitos básicos exigidos em novas atividades, as empresas privilegiarão e fornecerão aos seus empregados a oportunidade de adaptação às novas técnicas e equipamentos que venham a ser incorporados ao seu parque industrial.</p> <p>“As despesas decorrentes de cursos necessários à reciclagem e a aprendizagem das novas técnicas em implantação ficarão a cargo da empresa.”</p>	<p>- Fed. dos Trab. nas Ind. Gráficas de SP;</p> <p>- Sind. dos Trab. nas Ind. Gráficas de SP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
<p>“Na automação do meio de produção, com a implantação de novas técnicas ou maquinários, as empresas deverão promover treinamento durante o período necessário e dentro da jornada de trabalho, a fim de que os funcionários envolvidos com o sistema adquiram melhor requalificação profissional em seus novos métodos de trabalho.”</p>	<p>- Fed. dos Trab. nas Ind. Do Papel, Papelão de SP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1996-98</li> </ul>
<p>“A empresa oferecerá oportunidade de adaptação às novas técnicas e equipamentos. O processo de adaptação constitui encargo da empresa, de sorte que as despesas com eventuais cursos e aprendizagem correrão por sua conta.”</p>	<p>- Sind. dos Trab. em Empresas de Radiodifusão do RS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção Coletiva</li> <li>• Vigência: 1993-98</li> </ul>
<p>“A Telemig se compromete a fornecer ao Sinttel-MG:</p> <p>item 2: informações de planejamento para a implantação de novas tecnologias, simultaneamente à distribuição interna na empresa, bem como permitir a participação do sindicato em eventos que possibilitem o conhecimento de tais inovações....</p> <p>“A Telemig se compromete a não dispensar seus empregados ao ensejo de introdução de novas tecnologias ou processos automatizados, assegurando aos afetados pelos fatores supra o direito à nova capacitação e realocação funcional.”</p>	<p>Sind. dos Telefônicos - MG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo Coletivo. Empresa Telemig</li> <li>• Vigência: 1990-98</li> </ul>
<p>“A empresa se compromete a fornecer ao Sinttel-MG:</p> <p>Item 2: informações de implantação de novas tecnologias, <b>quando puderem ser liberadas</b>, e simultaneamente à publicação interna na empresa. Permitir, <b>quando for o caso</b>, a participação do sindicato em eventos que possibilitem o conhecimento de tais inovações.”</p>	<p>Sind. dos Telefônicos -MG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo Coletivo. Empresa TELEMAR</li> <li>• Vigência 1999-00</li> </ul>

CLÁUSULAS ACORDADAS	ENTIDADES SINDICAIS SIGNATÁRIAS; TIPO DE INSTRUMENTO E VIGÊNCIA OBSERVADA (1)
<p>“A CRT mantém o compromisso de não adotar a iniciativa de dispensar seus empregados ao ensejo da introdução de novas tecnologias [...] assegurando aos afetados direito à nova capacitação e realocação funcional. [...] o tipo de tecnologia a ser implantado no Sistema será discutido pelos representantes do Sindicato e da Empresa bem como o remanejamento ou a reciclagem dos trabalhadores a ser efetuado.”</p>	<p>Sindicato dos Telefônicos - RS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo Coletivo. Empresa Companhia Riograndense de Telecomunicações - CRT</li> <li>• Vigência: 1992-95</li> </ul>

FONTE: Quadro construído pelo autor a partir das informações disponíveis no Sistema de Acompanhamento de Contratação Coletiva - SACC-Dieese e de pesquisa feita pelo autor junto a entidades sindicais. O período pesquisado vai de 1993 a 1998 e, em alguns sindicatos, até o ano 2000.

(1) A vigência da Convenção ou do acordo coletivo apresentada no quadro refere-se ao período observado na pesquisa, portanto, as cláusulas podem, eventualmente, ter sido renovadas em períodos posteriores. (2) Nesse caso, o sindicato pôde contratar e manter a cláusula até 1995, quando as empresas se negaram a aceitá-la. Isso se deve ao fato de que, naquele momento, houve um processo de “enxugamento” da mão-de-obra, fruto do processo de reestruturação das empresas. A cláusula, então, passou a ser vista como um obstáculo para as empresas e, desde então, ela é reapresentada na pauta de negociação, mas o sindicato não tem conseguido acordá-la. Segundo um dirigente do sindicato (Zardo) “...as empresas alegam, agora, que a cláusula impõe estabilidade no emprego e, além disso, mexe com assuntos que são de ordem exclusiva da empresa”. (3) O sistema de acompanhamento de cláusulas do Dieese é integrado, majoritariamente, por convenções coletivas, “...pois seu intuito é compreender o maior número possível de trabalhadores contemplados pelas negociações” (Dieese, 1999 p. 10). O Sistema coleta, anualmente, 94 documentos (acordos e convenções coletivas), que abrangem cerca de 30 categorias profissionais em 14 unidades da Federação. O Dieese procura orientar a escolha das entidades levando em consideração a diversidade e a representatividade política dos sindicatos nas diferentes regiões do País: “...este é um levantamento de caráter qualitativo, dado que as categorias que compõem o painel foram intencionalmente escolhidas. Assim, por não se tratar de uma amostra estatística, seus resultados não são passíveis de generalização, embora as informações permitam identificar a situação das negociações coletivas das categorias profissionais **que historicamente se colocam como referência no panorama sindical brasileiro.** [grifo nosso]” (Dieese, 1999 p.10).

O Quadro 7 revela uma significativa abrangência geográfica em termos de manifestação das cláusulas contratadas: Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Ceará. É extenso, também, o número de categorias profissionais envolvidas nas negociações: metalúrgicos, petroquímicos, jornalistas, telefônicos, construção civil, mobiliário, vestuário, farmacêuticos, radiodifusão e televisão, aviários, gráficos, rodoviários, dentre outros.

Do total de cláusulas acordadas, presentes no Quadro 7, mais da metade pertencem a categorias do setor industrial, seguidas pelas categorias dos setores serviços e comércio.

Apesar de não ser possível precisarmos numericamente as informações disponíveis indicam o aumento significativo de acordos obtidos nos anos 90 comparativamente aos década anterior. Isso deve-se, sobretudo, à intensificação da dinâmica de reestruturação produtiva nas empresas, bem como à incorporação da temática no meio sindical. As características dessas cláusulas negociadas, seus limites e oportunidades serão objeto de análise na seção seguinte.

#### **4.2.1 Características das cláusulas: limites e oportunidades**

As cláusulas negociadas versam, basicamente, sobre cinco pontos, todos eles diretamente referidos aos processos de inovação: treinamento, reaproveitamento, comunicação das inovações, comissões paritárias e emprego.

A existência desses contratos, por si só, indica algum grau de sensibilidade por parte do movimento sindical no sentido de interagir com os temas relativos à tecnologia e à organização do trabalho. Não obstante a observação anterior, um exame detido do conteúdo das cláusulas, indica que todos os acordos citados possuem características que as posicionam como sendo, predominantemente, **genéricas, contingentes e defensivas**. A seguir, apresentamos uma relação de excertos das cláusulas contratadas, ordenadas por conteúdo, para que as características mencionadas sejam mais facilmente verificadas.



## Treinamento

- “... treinamento para melhorar a qualificação em novos métodos.”
- “...cursos externos, dentro da jornada, custeados pela empresa.”
- “...treinamento específico para empregados designados para os novos métodos.”
- “...treinamento dentro da jornada de trabalho para os atingidos...”
- “...as empresas promoverão, **quando necessário**, treinamento para os trabalhadores.”
- “...as empresas promoverão quando necessário e **ao seu critério**, treinamento para os empregados.”
- “...**recomenda-se** treinamento para aprendizagem na eventual ocupação de novas funções.”
- “As empresas propiciarão treinamento em outro cargo [...] **desde que exista**”
- “**vaga** em outro setor e que o trabalhador esteja em condições de assumi-lo.”
- “... aprendizagem e/ou cursos externos, dentro da jornada de trabalho [...], por conta da empresa.”
- “...a empresa proporcionará, **sempre que possível**, treinamento e remanejamento interno...”
- “...oportunidade de adaptação às novas técnicas e equipamento. [...] As despesas decorrentes de cursos [...] ficarão a cargo da empresa.”
- “...as empresas deverão promover treinamento, a fim de que os funcionários envolvidos [...] adquiram melhor requalificação.”
- “...treinamento específico para os empregados designados para os novos métodos de trabalho.”

## Reaproveitamento

- “...as empresas entrarão em entendimento com o sindicato para possibilitar o reaproveitamento dos trabalhadores atingidos pelas inovações.”
- “...os trabalhadores...**contarão com o empenho do empregador** para o seu aproveitamento em outra função.”

- “...as empresas entrarão em entendimento prévio com o sindicato [...] no sentido de reaproveitar em outras atividades os jornalistas atingidos.”
- “...a empresa se compromete a reaproveitar, **sempre que possível**, trabalhadores atingidos...”
- “...estudar remanejamento interno mediante requalificação profissional.”
- “...direito à nova capacitação ou readaptação funcional.”
- “...reaproveitar, **sempre que possível**, em outros setores os trabalhadores atingidos...”

### **Comunicação ao sindicato e/ou trabalhadores sobre processos de inovação**

- “... a empresa deverá comunicar o sindicato com antecedência de 6 meses em face da implantação de novos processos.”
- “...manter os empregados informados.”
- “As empresas [...] comprometem-se a manter os trabalhadores do setor informados em relação aos projetos em andamento [...] desde que não seja prejudicial aos interesses das empresas perante a concorrência.”
- “A empresa assegurará ao sindicato o conhecimento da implantação e do tipo de automação que se pretende instalar e o número de atingidos pelo respectivo projeto...”

### **Emprego**

- “...estabilidade de dois meses para empregados não aproveitados no setor modificado.”

### **Comissão paritária**

- “...comissão paritária intersindical.”
- “...criar comissão paritária.”

A leitura dos excertos permite-nos verificar que se tratam de cláusulas que apresentam redações cuja formulação é predominantemente **genérica**: quem deve executar o treinamento? Sobre que habilidades deve incidir?

Que informações são importantes obter? Que atribuições deve ter a comissão paritária? Estas são algumas perguntas imediatamente evocadas no exame das cláusulas.

A **generalidade manifesta** das cláusulas em questão pode ser creditada, ao fato de que a maioria delas têm, nas convenções coletivas, o seu instrumento jurídico. As negociações realizadas entre um sindicato e diversas empresas, diferentemente do acordo coletivo, colocam impedimentos a um maior detalhamento das cláusulas. Existe, no entanto, uma outra face dessa generalidade que denominamos **latente**, que se faz presente na formulação das cláusulas. A título de ilustração, caberia referirmos o exemplo de um dirigente do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre. No início dos anos 90, o Sindicato contratou uma cláusula que lhes garantia direito de informação por ocasião de inovações tecnológicas: “...informação ao sindicato dos projetos de informática que alterem relações de trabalho”. Perguntado sobre o uso feito pelo Sindicato durante a vigência<sup>130</sup> da mesma, o dirigente respondeu:

“...não havia uma regulamentação precisa deste acordo **e a gente também não sabia o que pedir** [...] são acordos que não funcionam [...] mais recentemente, nós participamos da comissão paritária nacional que discute esta cláusula e nós temos problemas, porque a gente até obtém as informações, mas não dá tempo de atuar, quando vê, as mudanças foram feitas [grifo nosso]” (Dirigente do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região).

A generalidade das cláusulas, portanto, não é expressão exclusiva da natureza do instrumento jurídico — a convenção coletiva — mas, também, das dificuldades das entidades sindicais em formular sobre o tema.

As entrevistas realizadas junto às entidades sindicais possibilitaram perceber que, embora significativo o número de cláusulas negociadas nos anos 90, nem todas foram originadas na entidade. Os sindicatos com menor força copiaram ou adaptaram cláusulas de sindicatos mais fortes. Isto pode

---

<sup>130</sup> A exemplo do ocorrido com a Caixa Econômica Federal, o acordo com o Banco do Brasil deixou de ser renovado em 1997.

indicar que o teor da cláusula não é expressão de uma dinâmica de ação e de reflexão interna do sindicato.

Todas essas limitações estão associadas à precária presença dos sindicatos nos locais de trabalho, à falta de conhecimento sobre o tema, além de outros obstáculos específicos que analisaremos mais detidamente na última seção deste capítulo.

Outra característica das cláusulas examinadas é o seu conteúdo predominantemente **contingente**. A redação de um grande número de cláusulas, conforme observa-se nos excertos acima, possui condicionantes que tornam a sua aplicação eventual e incerta: “**recomenda-se** treinamento”; “treinamento para outro cargo **desde que** exista vaga”; “treinamento [...] reproveitamento **sempre que possível**”; “**empenho** do empregador para o seu aproveitamento em outra função”, acesso a informações sobre processos de inovação “**desde que** estas informações não representem quebra de sigilo, nem seja prejudicial aos interesses das empresas...”.

Finalmente, as cláusulas acordadas apresentam, na sua maioria, características predominantemente **defensivas e corretivas**, ou seja, buscam intervir depois da implementação das mudanças nas empresas, procurando corrigir as consequências negativas para os trabalhadores.

Todavia, ainda que as cláusulas acordadas sejam preponderadamente defensivas, genéricas e contingentes, descortinam, sem dúvida, possibilidades importantes para a atuação sindical face às transformações no mundo do trabalho. Entretanto, tais possibilidades, para se concretizarem, necessitam de um qualificado investimento político e técnico por parte dos sindicatos.

#### 4.2.2 Acordos coletivos, convenções coletivas e os sindicatos: *The day after*

Quais foram os desdobramentos concretos das cláusulas negociadas? O que ocorreu depois que as negociações foram realizadas? Qual foi a interação dos sindicatos com os objetos contratados?

Preliminarmente, é necessário considerarmos que através de pesquisa realizada junto ao SACC-Dieese e a entidades sindicais, verificamos três ocorrências básicas com as cláusulas negociadas ao longo dos anos 90:

- deixaram de ser renovadas;
- sofreram alterações de conteúdo na sua redação; ou, ainda,
- permaneceram inalteradas.

A maior parte das cláusulas vêm sendo renovadas a cada nova negociação e, na maioria dos casos, sem alterações na redação. Ocorre que a existência desses contratos não garante, por si só, a sua aplicabilidade concreta. Eles dependem da postura e da capacitação dos sujeitos sociais envolvidos. Nesse sentido, dois fatores principais atuam simultaneamente: a postura patronal, predominantemente refratária ao envolvimento dos sindicatos nos assuntos da produção, e as dificuldades endógenas das entidades sindicais no tratamento do tema. Em alguns casos, evidencia-se a prevalência da intransigência patronal, como no das relações entre o Sinttel-MG e a Telemig, notadamente após o processo de privatização. O Sinttel-MG, responsável pelo já mencionado acordo pioneiro no Brasil envolvendo processos de inovação, demonstrou, ao longo de sua trajetória, interesse em desenvolver capacitação para atuar na temática da inovação. Além de uma subseção do Dieese, o referido sindicato possuía, também, uma *diretoria de tecnologia* voltada especificamente para desenvolver estratégias e ações nesse âmbito. Em 1998, a empresa foi privatizada e, desde então, o sindicato encontra enormes dificuldades para dar continuidade à interlocução com a empresa. No período imediatamente após a privatização,

a categoria ficou sem acordo coletivo (dezembro de 1998 a novembro de 1999).

Conforme afirma um diretor do Sindicato "...o Sinttel foi literalmente massacrado depois da privatização, [...] a nova direção da empresa não queria saber de conversa com o sindicato, jogou pesado contra nós [...] eles queriam destruir a entidade" (Diretor do Sinttel-MG). No acordo coletivo de 1999-00, a cláusula referente à capacitação à realocação funcional deixou de ser renovada por imposição da empresa, e a que garantia acesso do Sinttel-MG às informações sobre os processos de inovação sofreu um retrocesso, conforme pode ser comparado a seguir.

Antes da privatização,

"A Telemig se compromete a fornecer ao Sinttel-MG:  
Item 2: informações de planejamento para a implantação de novas tecnologias simultaneamente à distribuição interna na empresa, bem como permitir a participação do sindicato em eventos que possibilitem o conhecimento de tais inovações" (Acordo Coletivo de Trabalho. Sinttel-MG e Telemig. Cláusula trigésima-segunda, 1997-1998).

Após a privatização

"A empresa se compromete a fornecer ao Sinttel-MG:  
Item 2: informações de implantação de novas tecnologias, **quando puderem ser liberadas**, e simultaneamente à publicação interna na empresa. Permitir, **quando for o caso** a participação do sindicato em eventos que possibilitem o conhecimento de tais inovações [grifo nosso]." (Acordo Coletivo de Trabalho. Sinttel-MG e Telemig. Cláusula vigésima-quarta: acesso do Sinttel-MG às informações. 1997-1998).

No Acordo coletivo de 2000-01, o retrocesso foi ainda maior, pois **nenhuma** das cláusulas direta ou indiretamente referente a processos de inovação foi renovada.

A constatação mais significativa, resultante da investigação realizada posteriormente junto aos dirigentes sindicais com vistas a identificar o que havia ocorrido após a contratação das cláusulas, é que nenhuma das

entidades que constaram neste capítulo tiveram êxito em tornar efetivo aquilo que foi contratado.<sup>131</sup> Os depoimentos revelaram que as negociações conformaram um tipo de influência sindical sobre as inovações denominada por Bresciani (1994) de “*aparente*”, ou seja, firmada em contrato mas sem ocorrer de fato.

A postura predominantemente refratária das empresas relativamente ao envolvimento sindical nos assuntos da produção, atua seguramente para que estas conseqüências sejam observadas. Entretanto, há que considerarmos que este resultado decorre, também, das insuficiências internas dos sindicatos com relação à temática da inovação, notadamente o limitado desenvolvimento de capacitação neste âmbito.

Durante as entrevistas que realizamos com os dirigentes sindicais, daquelas entidades encontramos diversas manifestações que atestam a existência dessas dificuldades:

- “Isso praticamente não foi utilizado por nós [referindo-se à cláusula referente ao direito à informação] [...] e a gente sabe que a questão de fundo aí é o afastamento do sindicato do mundo do trabalho.” (Diretor do Sindicato dos Telefônicos de Recife);
- “...Isto acontece porque a categoria não dá importância a estes temas, eles querem discutir questões econômicas.” (referindo-se a cláusula sobre treinamento e remanejamento interno, que não tornou-se realidade) (Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre);
- “...Nosso sindicato não tem perna para tocar estas questões de novas tecnologias.” (Diretor do sindicato dos Aeroviários).
- “...A gente tem esta cláusula, mas não usa; essa é uma cláusula nacional.” (Diretor do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Ceará);
- “...O sindicato não consegue fazer esta discussão direito.” (Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro);

---

<sup>131</sup> Os dirigentes sindicais das entidades aludidas neste capítulo e que estão localizadas nos estados de Goiás, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Ceará, Bahia foram consultados por intermédio de

- “...O forte da reestruturação produtiva já passou, então, este é um tema que não mexe mais tanto.” (Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Curitiba);
- “...Nós temos uma diretoria de tecnologia, aqui, mas ela não funciona para este pontos.” (Diretor do Sindicato dos Telefônicos do RS);
- “...este é um problema [referindo-se à inovação tecnológica] muito maior que os sindicatos, a gente não pode mudar nada aqui.” (Diretor do Sindicato dos Químicos de SP);
- “Nós não conseguimos interferir nos cursos que a empresa faz porque nós não temos *know how*. (referindo-se ao acordo sobre treinamento face à automação).” (Diretor do Sindicato dos Gráficos de SP).

Há, ainda, casos curiosos, como o do Sindicato dos Trabalhadores Fumageiros do Paraná. Quando questionamos sobre o acordo realizado com a Philip Morris S/A (ver Quadro 7) versando sobre *direito à informação*, o dirigente afirmou que o mesmo vinha sendo cumprido. Segundo o depoimento, a empresa, a cada nova aquisição tecnológica, comunicava ao sindicato, mostrando, posteriormente, os novos equipamentos que seriam utilizados. Entretanto, a atividade do sindicato, segundo o entrevistado, resumia-se a observar o equipamento, sem promover qualquer problematização e/ou ações subseqüentes. Portanto, aquilo que deveria ser um ponto de partida para a entidade sindical no sentido de abrir um canal de discussão sobre o processo de trabalho acabou sendo um ponto de chegada.

Vale referir também, que encontrar diretores sindicais que soubessem informar relativamente aos desdobramentos dos acordos foi um dos problemas recorrentes que enfrentamos durante o trabalho de campo, o que revela o lugar ocupado por esses acordos na hierarquia de preocupações sindicais. Muitos sequer conheciam a existência dos acordos. Não foi raro

---

contato telefônico, os demais foram entrevistados *in loco*.



ouvir expressões como “...acho mais fácil você obter esta informação no (departamento) jurídico”.

As constatações e as análises realizadas ao longo deste capítulo procurando mostrar, inicialmente, o caráter heterogêneo das posturas sindicais face aos processos de inovação, bem como a dinâmica de contratação de aspectos desse processo, suas características e desdobramentos posteriores, demonstram a presença de dificuldades propriamente sindicais no tratamento dessas questões. Neste momento, parece-nos oportuno um esforço de caráter analítico no sentido de compreender quais são os obstáculos enfrentados pelas entidades sindicais no caminho da influência sindical sobre o processo de trabalho.

### **4.3 Obstáculos Endógenos no Caminho da Influência Sindical**

No Capítulo 2, empreendemos uma análise das relações de trabalho no Brasil, na qual argumentamos relativamente a existência de um conjunto de fatores que oferecem obstáculos às ações sindicais voltadas aos assuntos da produção: a tradição autoritária nas relações de trabalho, a inexistência de direito de organização nos locais de trabalho, as formações escolar e profissional deficientes, a cultura gerencial pouco aberta à negociação, a estrutura de negociação pulverizada, a tutela do Estado, dentre outros. Tais obstáculos, denominamos de exógenos, posto que situam-se relativamente mais distantes da governabilidade sindical. Afirmamos entretanto, a existência de outros obstáculos que decorrem sobretudo da própria condição de sujeito<sup>132</sup> dos sindicatos, portanto, de suas escolhas, do conteúdo de suas estratégias e de suas ações frente a um

---

<sup>132</sup> Conforme o Capítulo 1.

objetivo. Estes obstáculos, denominamos de endógenos posto que mais próximos da governabilidade sindical.<sup>133</sup>

Destacamos, a seguir, 14 atributos sindicais pertinentes a perspectiva de influir sobre os assuntos da produção, procurando mostrar que **a ausência ou parcial desenvolvimento dos mesmos, por parte dos sindicatos se traduzem em obstáculos à pró-atividade sindical** nos assuntos da produção e por extensão ao cumprimento dos objetivos majoritariamente propugnado pela CUT de influir sobre os processos de inovação. Os atributos foram formulados a partir do exame da literatura e da análise nas entidades que compuseram o ambiente empírico deste capítulo.

#### 1 - Político (processo de trabalho)

Capacidade de reconhecer o(s) significado(s) político do processo de trabalho, incorporando esse tema às atribuições de natureza sindical. Assumir a prerrogativa de responder em diferentes contextos: o que o trabalho significa e que trabalho se quer.

Essa é uma condição que precede as demais. Supõe a afirmação do processo de trabalho como um campo de conflito sobre o qual a entidade sindical deve atuar. Significa, portanto, a ruptura com concepções segundo as quais os assuntos relativos à gestão e à tecnologia na produção são uma prerrogativa exclusivamente empresarial, ou que o envolvimento sindical com processos de negociação do processo de trabalho representa “gerir ou cooperar com o capitalismo”. Na ausência de organização, pressão e propostas sindicais, as empresas seguem empunhando a bandeira da mudança do trabalho e transformando-o unilateralmente. A determinação política de atuar sobre o processo de trabalho deve estar substantivada na capacitação e na busca permanente por respostas: como pensar a organização do trabalho em bases diferentes? O que colocar no lugar do que é criticado ?

---

<sup>133</sup> O obstáculos endógenos e exógenos, por certo, possuem implicações mútuas, e a separação que operamos serve apenas a propósitos analíticos.

## 2 - Constituição e/ou fortalecimento de vínculos sociais internos em direção à empresa e/ou à cadeia produtiva

Capacidade de promover e estimular a criação de organização dos trabalhadores nas empresas, sem que, no entanto, isso seja um fim em si mesmo. À luz da problemática do processo de trabalho, responder às perguntas: para que servem as comissões de fábrica ou comitês sindicais de base nos locais de trabalho? Como devem operar no cotidiano?

Aludimos, aqui, a um duplo obstáculo colocado às entidades sindicais: criar e atribuir sentido estratégico às representações dos trabalhadores, nos locais de trabalho. Sem organização nos locais de trabalho, pouco ou nada pode ser feito para influir no seu processo. Poucas foram as entidades pesquisadas que possuíam organização no interior das empresas, e todas, segundo os depoimentos, apresentavam debilidades no seu funcionamento, sobretudo em acolher o tema do processo de trabalho como uma prerrogativa de suas ações. Vale referirmos que a base sobre a qual recortamos a pesquisa — o SACC — envolve “...categorias profissionais que, historicamente, se colocam como referência no panorama sindical brasileiro” (Dieese, 1999, p.10).

Como o sindicato irá formular e controlar o resultado de uma negociação se inexistem ou são frágeis ou canais de representação por onde fluem as informações sobre a empresa?

“Nós temos uma coisa parecida com comissão de fábrica que é a associação dos funcionários da Embratel, que atua no local de trabalho atuando em temas internos, como as OLTs. **Elas sempre estiveram em sintonia com o movimento sindical**, mas, a partir do **início dos anos 90, com as mudanças no trabalho, nós perdemos sempre as eleições**, e essa associação, agora, atua desvinculada totalmente do sindicato e é dirigida por gente identificada com a empresa. Isso aconteceu porque a empresa fez um trabalho ideológico junto à associação, e **nós não sabemos responder a isso**. [...] **A empresa ocupou melhor o seu espaço interno**, que deveria estar sendo disputado pelo sindicato [...] **As vezes não sabemos contra que lutar**. [Grifos nossos].” (Trabalhador da Embratel, Dirigente Sindical do Sinttel de Recife).

Embora a criação de organizações por local de trabalho (OLTs) seja uma das bandeiras mais aclamadas pela CUT, o número de experiências nesse sentido é pequena no Brasil.<sup>134</sup>

O rompimento com o imposto sindical compulsório, por exemplo, é uma realidade em poucas entidades. A permanência e a persistência do referido imposto permite que as entidades sobrevivam financeiramente, independentemente do seu grau de aproximação com as bases.

Via de regra, credita-se a existência precária ou a inexistência de OLTs nas empresas somente a fatores exógenos, como a intransigência patronal e/ou a ausência de legislação que garanta o funcionamento de representações dos trabalhadores nos locais de trabalho. Embora isso seja verdadeiro, faz-se necessário considerarmos que parte significativa das experiências de organização dos trabalhadores nos locais de trabalho deixaram de existir também por dificuldades dos sindicatos, sobretudo em definirem atribuições estratégicas e operações cotidianas, além das marcadamente genéricas, como “marcar posição dentro da empresa”. Tais limitações têm contribuído fortemente para o “esvaziamento” daquelas experiências e para seu posterior desaparecimento.

Uma experiência que, acreditamos, é análoga a outras tantas no Brasil ilustra o que afirmamos.

Na metade dos anos 80, no Município de Canoas, no RS, em uma grande empresa do setor metalúrgico (Massey Ferguson) foi criada uma comissão de fábrica, resultado de uma greve que teve a duração de 10 dias. A planta em questão possuía, à época, cerca de 3.500 trabalhadores, e a comissão de fábrica foi eleita e integrada por 50 trabalhadores entre titulares e suplentes. A existência dessa comissão foi, no entanto, breve, cerca de um ano e seis meses. Por que a comissão de fábrica deixou de existir tão precocemente? As entrevistas realizadas com ex-membros do sindicato e da

---

<sup>134</sup> Segundo a pesquisa sindical do IBGE, publicada em 1992, existiam somente 198 comissões de fábrica no Brasil, considerando-se a base de sindicatos de empregados urbanos.

comissão de fábrica oferece-nos interpretações pouco usuais no meio sindical.

“Agora a gente sente, pode ver mais claramente. Havia pouco empenho nosso do sindicato, **a gente tinha o temor que ela fugisse ao controle**, ficasse um poder paralelo. [Grifos nossos]” (Diretor do sindicato à época - entrevista realizada em 1998).

“Havia muita disputa entre os membros prá controlar a comissão de fábrica, **nem o sindicato, nem a comissão de fábrica sabia direito para que ela serviria [...] nós queríamos fazer lá dentro uma luta ideológica contra o capitalismo**. [Grifos nossos]” (Dirigente da CUT Estadual-RS – Trabalhadora que participou das negociações que criaram a CF).

A situação acima descrita denota um vazio de atribuições para a comissão de fábrica e a falta de sintonia entre comissão e sindicato, o que se verifica em diferentes categorias e regiões do País ainda hoje. As comissões são constituídas a muito custo, fragilizam-se e desaparecem. Evidentemente que contribui para tal situação a intransigência patronal, mas fica evidente, também, a falta de definições políticas e de atribuições por parte dos sindicatos para com as comissões de fábrica. Para que serve uma comissão de fábrica? Que atributos operacionais ela terá? Qual seu trabalho cotidiano? “Fazer a luta ideológica contra o capitalismo”? Mas qual o conteúdo dessa adjetivação?

Permanecendo as dificuldades em definir estratégias e em desenvolver capacitação que possibilite incidir sobre as contradições da produção, as comissões de fábrica estão fadadas ao enfraquecimento ou ao desaparecimento. Portanto, um imenso obstáculo endógeno à atuação sindical sobre o processo de trabalho é sua dificuldade não só em constituir uma representação dos trabalhadores, mas, também, em mantê-la, dentre outras razões, face ao “descolamento” prático e conceitual relativamente aos assuntos da produção.

### 3 - Microanalítico (a)

Capacidade de conhecer e avaliar a composição técnica, política e cultural existente na(s) empresa(s) objeto da ação sindical.

Outro obstáculo endógeno à influência sindical encontra-se no desconhecimento e/ou na escassa valorização política da heterogeneidade da composição de classe ( técnica, cultural e política) de sua base. O discurso sindical voltado para a finalidade de constituir sujeitos políticos nas empresas é, com raras exceções, exclusivamente dirigido aos trabalhadores homens e ligados ao trabalho operatório direto. Os sindicatos, em geral, concedem pouca ou nenhuma valorização a outros segmentos de trabalhadores e às distinções de gênero. A ação sindical que busca influir sobre o processo de trabalho deveria estar alicerçada no conhecimento sistematizado e formalizado da composição técnica, política, cultural e de gênero dos trabalhadores na empresa. Esse conhecimento tem desdobramentos diretos no aprimoramento dos vínculos sociais internos. Trata-se, no entanto, de um saber que as direções sindicais relutam, não abertamente, em obter. As entidades sindicais têm dificuldades de aproximação política, sobretudo com trabalhadores de maior qualificação técnica. Estes, via de regra, estão situados em postos-chave nas empresas, com amplo conhecimento sobre a produção e as estratégias da mesma, sendo, portanto, fundamentais para as ações voltadas ao processo de trabalho e aos processos de inovação em particular.

#### 4 - Microanalítico (b)

Capacidade de produzir e/ou levantar informações sobre o processo de trabalho na(s) empresa(s) e/ou na cadeia(s) produtiva(s): políticas de gestão do trabalho (salários e rendimentos, rotatividade, seleção, qualificação profissional, disciplina), de organização da produção, processos de terceirização e incorporação de tecnologia na empresa.

É imperativa a construção de canais de comunicação por onde possam fluir diferentes ordens de informações sobre a empresa e/ou a cadeia produtiva. O sindicato e a representação dos trabalhadores devem, como pressuposto, saber que tipo de informações estão buscando. Tais canais podem ter expressão formal proveniente de negociação com a empresa (direito à informação antecipada sobre inovações tecnológicas e

organizacionais), ou informal, através das organizações dos trabalhadores nos locais de trabalho.

#### 5 - Microanalítico (c )

Capacidade de, frente à gama de informações relativas à produção de uma empresa, analisar e depreender o que é substantivo no processo de trabalho.

Estando disponíveis canais formais e/ou informais que viabilizem o fluxo de informação sobre diferentes aspectos do processo de trabalho na empresa, faz-se necessário o tratamento e a análise dessas informações. Não raro, são os sindicatos que obtêm informações sobre a empresa, mas têm enormes dificuldades de conferir-lhes o sentido. Vimos, ao longo do capítulo, situações nas quais o sindicato obtém conquistas formais relativas ao direito de informação sobre os processos de inovação e demonstram não saber como efetivar esse direito.

#### 6 - Macroanalítico

Capacidade de reconhecer e avaliar o contexto político e sócio-econômico em que o sindicato, a empresa e o setor estão inseridos, bem como identificar possíveis cenários, nos curto, médio e longo prazos.

A tecnologia e a organização do trabalho (sua forma e conseqüências) não são orientadas por determinismos econômicos e tecnológicos. Entretanto, faz-se necessário, compreender e dimensionar a relação que a empresa e/ou a cadeia produtiva (considerando seus produtos e mercados) guardam com a dinâmica política, econômica e social. As estratégias sindicais com vistas à negociação do processo de trabalho devem ser direcionadas estrategicamente, levando em consideração a situação presente da empresa e do setor, seus produtos e mercados.

### 7 - Proposição (a) (frente à possibilidade de negociação formal ou informal)

Capacidade de formular propostas viáveis (considerando a correlação de forças / inserção da empresa no mercado) de aspectos estruturantes do processo de trabalho: programas de gestão do trabalho e de inovação tecnológica.

Significa que a entidade deve, frente a um processo de negociação, ser capaz de formular propostas (o que colocar no lugar do que critica), considerando a inserção da empresa (contexto macroeconômico e mercado) e a expressão da correlação de forças. Propostas inviáveis, do tipo “marcar posição”, que desconsideram os referidos contextos, dificultam a contratação da influência. Ser propositivo também significa “encarar” a negociação. Não é incomum que as entidades sindicais tenham receio do processo negocial envolvendo temas da produção, sobretudo quanto a “*não ser enrolado*” pela empresa, ou legitimar determinada mudança tecnológica ou organizacional através da assinatura de um acordo. Tal receio só será superado com a prática, rompendo, portanto, com a perplexidade imobilizadora.

### 8 - Proposição (b) (nível das micromudanças)

Capacidade de influir sobre propostas e ações cotidianas de mudanças de processos no “chão-de-fábrica”, oriundas dos próprios trabalhadores diretos ou viabilizadas a partir da atuação destes.

A influência sindical nem sempre se expressa contratualmente. Pequenas ou grandes alterações no processo de trabalho podem ser negociadas informalmente, por exemplo, entre trabalhadores de uma seção da empresa e gerência. O sindicato deve ser capaz de influir sobre esses processos informais.

### 9 - Monitoramento

Capacidade de monitorar a implementação dos acordos formais e/ou informais.



Muitos exemplos que trouxemos ao longo deste capítulo tornaram evidente a distância existente entre a contratação de uma reivindicação e sua implementação prática. Uma vez realizados acordos (formais ou informais), o sindicato e a representação dos trabalhadores na empresa devem ser capazes de dispor de meios para acompanhar sua implementação.

#### 10 - Antecipação

Capacidade de “perceber” antecipadamente, possíveis ondas de inovações de produtos e processos (tecnologia e organização) e de avaliar antecipadamente seus efeitos.

Sobretudo as empresas expostas à competição estão em constante processo de mudanças (produtos, processos e mercados). O sindicato e a representação dos trabalhadores na empresa devem desenvolver capacitação e vínculos sociais externos que lhes permitam prever movimentos de inovação.

“...a implantação deste programa<sup>135</sup> foi feita de forma muito sutil, envolvente, sem estardalhaço [...] o sindicato demorou demais para entender e agir. Agora, o terreno a percorrer é muito maior.” (Dirigente sindical do Sinttel de Recife, trabalhador da Embratel).

#### 11 - Mobilização

Capacidade de desenvolver estratégias de pressão que acompanhem o processo de negociação.

Seguramente, a influência sindical nos assuntos da produção não será obtida exclusivamente com base na pertinência das propostas. O desequilíbrio de forças entre capital e trabalho impõe que estratégias de pressão, orientadas pelo sindicato, acompanhem os processos de negociação.

---

<sup>135</sup> O entrevistado refere-se ao “Programa de Qualidade” implantado na Embratel com apoio da Fundação Cristiano Ottoni, em 1990.

## 12 - Inserção institucional (setorial e nacional)

Capacidade de desenvolver atuação política em âmbito setorial e institucional de sorte que se estabeleçam os nexos entre a dimensão micro do processo de trabalho (espaço da empresa) e as determinações meso e macrorregulatórias.

Embora o processo de trabalho tenha existência concreta na empresa, as escolhas envolvendo tecnologia e organização do trabalho, são também influenciadas por decisões em outros âmbitos, por exemplo nas câmaras setoriais regionais, nos programas de qualidade e produtividade, nos fóruns de política industrial, etc. Cabe aos sindicatos, mais do que simplesmente ocupar esses espaços, atuar pró-ativamente, diagnosticando, reivindicando e lutando para que esses espaços estejam articulados a estratégias nacionais de política industrial e de desenvolvimento. A atuação sindical local (na fábrica) e institucional incide uma sobre a outra, fortalecendo-se mutuamente.

## 13 - Constituição e/ou ampliação de vínculos sociais externos

Capacidade de desenvolver e/ou ampliar vínculos sociais com atores significativos, externos ao sindicato, capazes de apoiar a consecução de diferentes estratégias sindicais relativas ao processo de trabalho.

A complexidade das questões relativas à produção impõe ao sindicato o desenvolvimento de vínculos sociais com diferentes entidades da sociedade civil (universidades, ONGs, partidos políticos), bem como com outras organizações sindicais, dentro e fora do País. A pauta sindical sugerida pela temática do processo de trabalho é complexa, demandando amplo esforço de formulação. Os vínculos sociais podem produzir importantes experiências de assessoria e de capacitação, além disso a aproximação com outras entidades sindicais, sobretudo do mesmo ramo, no País e fora dele; possibilitariam, além da troca de experiências, o entendimento facilitado de dinâmicas produtivas globais.

## 14 - Inovação e protagonismo

Capacidade de promover pesquisas e/ou de associar-se a centros de pesquisa visando gerar conhecimento (desenvolvimento tecnológico) relativo a produtos e processos (tecnologia e gestão do trabalho).

As ações sindicais envolvendo o processo de trabalho, via de regra, ocorrem; defensivamente, depois que as mudanças foram implantadas na empresa. A entidade deveria ser capaz de, juntamente com estruturas de apoio, dar início a um salto cultural: projetar de forma alternativa novos conteúdos para a tecnologia, produtos e processos (atuação ofensiva). Ações desse porte impõem alto grau de desenvolvimento dos demais atributos mencionados anteriormente, bem como atuações sindicais coordenadas.

Ao longo deste capítulo, diferentemente do anterior, tratamos dos sindicatos, particularmente dos filiados à Central Única dos Trabalhadores. Com base nas pesquisas, procuramos problematizar a relação dessas entidades sindicais com os processos de inovação, possibilitando desenvolver um conjunto de argumentos, dentre os quais destacamos:

- a posição da CUT nacional, favorável ao envolvimento sindical nos assuntos da produção, traduz-se de forma diversificada nas entidades sindicais a ela filiadas, revelando diferentes práticas e posturas, por vezes, contrárias às deliberações políticas da Central. Classificamos as entidades em três tipos: *silenciosas*, *refratárias* e *afirmativas*, sendo este último portador de ênfase *discursiva ou pró-ativa*. Constatamos que os sindicatos com ênfase pró-ativa frente ao assunto em tela são raros;
- a análise das experiências de contratação de cláusulas que versam, direta ou indiretamente, sobre os processos de inovação, evidenciam que o número de cláusulas contratadas cresceu na década de 90 comparativamente ao década de 80, demonstrando que o tema em questão esteve presente na agenda dos sindicatos filiados à CUT, sobretudo nas categorias que se constituem como

referência no panorama sindical brasileiro. Em larga medida, esse fenômeno deve-se ao trabalho de sensibilização realizado pela CUT, bem como às experiências de negociação levadas a cabo por alguns sindicatos, cujo exemplo mais expressivo é o do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC;

- o exame do conteúdo das cláusulas negociadas mostrou que o mesmo apresenta características predominantemente defensivas, genéricas e contingentes;
- não obstante o número de acordos tenha aumentado, o desdobramento prático dos mesmos não foi alentador, pois as entidades investigadas não lograram obter o efeito prático para o qual as cláusulas contratadas se destinavam. Sendo assim, a influência sindical mostrou-se pouco ou nada efetiva;
- a despeito daquele resultado, a existência dos contratos significa um ponto de partida importante para os sindicatos. Nesse sentido, a realidade dos acordos poderia e pode ser outra, caso haja maior desenvolvimento de capacitação das entidades no enfrentamento conceitual e prático do tema;
- as entidades sindicais apresentam um conjunto de obstáculos endógenos à pró-atividade sobre os assuntos da produção. A superação dos mesmos supõe o desenvolvimento de capacitação em diferentes dimensões. A análise que procedemos possibilitou identificarmos 14 expressões dessa capacitação que estiveram ausentes ou parcialmente presentes nas entidades sindicais examinadas;
- de forma geral, o desenvolvimento de capacitação visando à influência sindical nos assuntos da produção implicariam mudanças internas nas entidades, bem como na ampliação de seus vínculos sociais<sup>136</sup> externos (redes de apoio técnico e político) e internos (junto à categoria). Evidentemente que ao

---

<sup>136</sup> A idéia de vínculos sociais, devo a Scott Martin, a quem agradeço.

referir os 14 atributos (4.3) nossa intenção não foi a de propor um conhecimento normativo, uma “receita” a ser aplicada pelos sindicatos. Tampouco imaginamos ter esgotado os caminhos pelos quais essas entidades, poderiam capacitar-se para atuar de forma mais eficiente nos assuntos da produção. Trata-se de um esforço de análise para melhor compreender e demonstrar os constrangimentos que se interpõem aos sindicatos no caminho da influência sobre o processo de trabalho.

No capítulo seguinte, analisaremos o processo de negociação envolvendo o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a empresa Mercedes-Benz de São Bernardo e a Comissão de Fábrica dessa empresa. Tal negociação teve como objeto diferentes aspectos da inovação na organização do trabalho. Justificamos tal escolha, por ser essa a mais importante experiência sindical brasileira no tocante ao tema que estamos desenvolvendo neste estudo.

## **5 METALÚRGICOS DO ABC NEGOCIANDO INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS: OS ACORDOS COLETIVOS COM A MERCEDES-BENZ DE SÃO BERNARDO DO CAMPO**

---

### **Introdução**

Na introdução deste estudo, argumentamos que, a despeito das dificuldades encontradas pelo sindicalismo “cutista” no sentido de influir sobre os processos de inovação, algumas experiências sindicais deram mostras de que superar obstáculos, edificando uma postura pró-ativa, é tarefa factível. O exemplo que ora problematizamos é um dos mais proeminentes dessa possibilidade.

Ao longo da década de 90, a reestruturação produtiva foi um tema de relevo na agenda política do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Isso ficou visível na sua participação em experiências regulatórias que, direta ou indiretamente, tiveram como objeto de negociação os processos de inovação: Câmara Setorial Automotiva<sup>137</sup>, acordos coletivos e acordos tácitos<sup>138</sup>. No presente capítulo, examinamos uma dessas experiências de negociação envolvendo três atores sociais principais: o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz e a empresa Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo.

---

<sup>137</sup> Conforme Capítulo 3. Acordos realizados em 1991 e 1993. Arbix (1995); Benites e Bresciani (1995).

<sup>138</sup> Não obstante a dificuldade em precisar o número de casos, são diversas as empresas onde existem acordos informais (tácitos), como na Volkswagen, cuja negociação envolve tópicos relativos a células de produção, grupos semi-autônomos de trabalho, acesso às informações, treinamento e qualificação, ritmo de trabalho, dentre outros pontos.

A maior exposição à concorrência<sup>139</sup> levou a Mercedes-Benz a planejar inovações nos seus processos produtivos. Os vetores dessa mudança foram formalizados em 1992, a partir de um projeto denominado Fábrica 2000. Nesse projeto, a unidade de São Bernardo propunha colocar em prática um conjunto de inovações, dentre as quais destacamos: a segmentação da fábrica a implantação de melhorias contínuas/Kaizen, a criação de células de manufatura, a criação de grupos de trabalho e a terceirização (Paulino e Marcolino, 1999).

Frente à perspectiva de alterações na organização da produção e do trabalho da empresa, o Sindicato e a Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz mobilizaram-se no sentido de contra-arrestar a unilateralidade desse processo. Ao longo da década de 90, vários acordos coletivos foram realizados, propiciando uma interferência formal dos trabalhadores nos planos de reestruturação da empresa. Focalizaremos aqueles que mais diretamente se referem às inovações organizacionais: Desverticalização/ /Terceirização em abril de 1994, Manufatura Celular em junho de 1994, Kaisen / Melhorias Contínuas em fevereiro de 1995 e Trabalho em Grupo em março de 1995.<sup>140</sup> Esses acordos, por fim, transformaram a proposta original de reestruturação propugnada pela empresa, dando mostras da capacidade de mobilização e de proposição do Sindicato relativamente ao tema da inovação. Sem desconsiderar que inúmeras variáveis com pesos relativos diferenciados concorrem para a explicação desses acordos — o tamanho da empresa, sua inserção no mercado, suas estratégias de gerenciamento, sua política de relações industriais, o contexto econômico, dentre outras —, procuramos demonstrar que essa experiência é sobremaneira depositária de um conjunto de predicados específicos,

---

<sup>139</sup> Essa exposição da indústria brasileira à concorrência internacional aconteceu de forma abrupta e indiscriminada, patrocinada, sobretudo, pelas políticas liberais do Governo Collor. A Medida Provisória 156, de março de 1990, "...eliminava as barreiras não-tarifárias, representadas pela relação de produtos cuja importação estava suspensa, pelos programas de importações das empresas e pelos regimes especiais de importação" (Arbix, 1996, p.182). A Medida Provisória 161 suprimia a maior parte dos incentivos fiscais à produção.

<sup>140</sup> Além dos já destacados, outros acordos coletivos foram realizados com a Mercedes-Benz ao longo da década de 90: Participação nos Resultados (1995; 1997 e 1998), Flexibilização da Jornada de Trabalho (1995), Estrutura de Cargos e Salários (1993 e 1997) e Contrato por Tempo Determinado (1998).

desenvolvidos pelo Sindicato e pela Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz.

Na primeira seção (5.1), focalizamos o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, destacando a presença de predicados pertinentes ao objetivo de influir sobre os processos de inovação. Com objetivo idêntico, na seção seguinte (5.2), analisamos a Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz.

Na última seção (5.3), traremos para o foco da análise o curso e o conteúdo dos acordos coletivos com a Mercedes-Benz. Argumentamos que, apesar de alguns importantes reveses nas negociações, o envolvimento sindical nesses processos produziu resultados positivos para trabalhadores e suas representações.

## **5.1 O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC**

Seria impossível imaginarmos o alcance dos referidos acordos coletivos realizados com a Mercedes-Benz envolvendo os processos de inovação sem considerarmos os predicados desenvolvidos pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC ao longo das últimas décadas.

A história do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Bernardo Campo<sup>141</sup> está indissociavelmente ligada à presença marcante das comissões de fábrica, bem como a outras formas de organização dos trabalhadores nos locais de trabalho.

Mesmo nos difíceis anos 70, notabilizados pela repressão do Estado aos movimentos sociais e pelo autoritarismo que regia as relações de trabalho nas empresas, ocorreram experiências de organização e de resistência dos trabalhadores no interior das empresas. Ao analisar a

---

<sup>141</sup> A entidade nasceu em 1933, em Santo André, tendo sido desmembrada em 1959. A proposta de unir novamente os trabalhadores metalúrgicos da região surgiu também em Santo André, em 1987, e foi concretizada em março de 1993.



atuação do sindicalismo no final da década de 70, Eder Sader destaca que “...uma particularidade notável do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo residiu na sua capacidade de assimilar e estimular as múltiplas e difusas formas de resistência operária que ocorriam nas empresas” (Sader, 1991, p288).

Durante a ditadura militar, as ações dos trabalhadores voltadas para o ambiente de produção, como as “operações tartaruga”, boicotes e paradas, associaram-se às greves e às campanhas salariais, consolidando uma sintonia entre a base e a entidade sindical. Naquele período da história brasileira, uma prática usual dos empresários nos dissídios coletivos era, simplesmente, negar ou silenciar diante das propostas dos trabalhadores, aceitando apenas o que estava estipulado em lei. Por isso, a mobilização dos trabalhadores nos locais de trabalho era uma condição importante para se fazerem ouvir. A atuação do Sindicato buscava, gradativamente, intervir não apenas sobre questões salariais<sup>142</sup>. Além de um conjunto amplo de reivindicações acerca de condições de trabalho, a pauta de negociação dos metalúrgicos procurou favorecer a atividade sindical no interior das empresas, conquistando estabilidade para os delegados sindicais, liberação de meio expediente ao dirigente sindical, comissões paritárias nas empresas com mais de 1.000 empregados para decidir sobre litígios internos, quadro de avisos do Sindicato e linha especial de ônibus em dia de assembleia sindical (Sader, 1991, p.285). Essa perspectiva de fortalecimento da organização dos trabalhadores no interior das empresas foi formalizada

---

<sup>142</sup> Essa perspectiva ganhou impulso com a política de “descompressão” iniciada pelo General Geisel.

explicitamente no III Congresso do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema em 1978:

“...a força necessária para as transformações que propomos depende exclusivamente da organização dos trabalhadores dentro das empresas, através das comissões de empresa [...] devem surgir da iniciativa e criatividade dos trabalhadores dentro da empresa, em torno de seus problemas específicos [...] **a implantação e o desenvolvimento da organização de comissões de fábrica será o início da nova estrutura dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema** [grifos nossos].” (Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema. Anais..., 1983, p.23-26).

Segundo palavras de Sader (1991 p.277), o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Bernardo do Campo apresentava-se, no final dos anos 70, como “...centro de elaboração das experiências dos operários nas indústrias metalúrgicas...”, sendo essa característica fruto da relação de influência mútua entre a entidade sindical e as diferentes formas de mobilização e de resistência no interior das empresas.

Nos anos 80, apresentou-se uma nova combinação de fatores econômicos e sociais, dentre eles, o processo de democratização do País e a exibição de uma combatividade por parte do movimento sindical, buscando ser reconhecido como um interlocutor legítimo dos interesses dos trabalhadores e influenciando na definição dos rumos do País.

Autores como Leite (1985), Rodrigues (1990), Abramo (1988) Bresciani (1994), Zilbovicius (1986), dentre outros, enfatizaram o destaque conferido pelo sindicato à organização nos locais de trabalho ao longo da referida década. A vitalidade sindical exibida pelo sindicalismo brasileiro nos anos 80 contrasta, conforme assinala Arbix (1996, p.171), com a crise sindical observada na maioria dos países industrializados.<sup>143</sup>

Simultaneamente à luta para obter maior visibilidade social e política, colocaram-se aos sindicatos brasileiros novos desafios, dentre eles, os relacionados com o processo de reestruturação produtiva. Ainda em um contexto repressivo, com o Sindicato sob intervenção e os dirigentes

enquadrados na lei de segurança nacional, surgiram diversas experiências de comissões de fábrica. A constituição das comissões de fábrica está largamente associada ao trabalho de militantes que já atuavam clandestinamente nas empresas, conforme relata um membro da Comissão de Fábrica da Atlas Copco<sup>144</sup>.

“Tudo começou a partir desse grupo clandestino que existia na época. Esses companheiros acabaram fazendo o trabalho de formiguinha, de levar para os outros companheiros, no pé da máquina, a necessidade da Comissão de Fábrica.” (Membro da Comissão de Fábrica da Atlas Copco. *apud* Negro, *et. al* . A Construção de uma Organização no local de trabalho. Forma & Conteúdo, 1991).

Nenhuma das experiências de criação das comissões de fábrica, das primeiras às mais recentes, foi fácil; todas envolveram duros embates com as empresas. A primeira comissão de fábrica conquistada pelo Sindicato, a da Ford Taboão, foi o resultado de uma greve de seis dias, ocorrida em junho de 1981, que, ao final, estabeleceu uma comissão de fábrica provisória, regida por um estatuto acordado entre a Ford e o Sindicato dos Metalúrgicos.<sup>145</sup> Outras experiências de comissão de fábrica nas montadoras decorreram da ação sindical que transformou qualitativamente uma iniciativa que partiu da empresa, a exemplo do ocorrido na fábrica da Volkswagen.<sup>146</sup>

Entre 1981 e 1985, foram conquistadas comissões nas quatro montadoras situadas no ABC paulista: Volkswagen, Ford, Mercedes-Benz e Scania. Na segunda metade dos anos 80, surgiram as demais comissões de fábrica em outras unidades da ex-Autolatina, bem como nas empresas Metal Leve, Maxion, Cofap, Polimatic, Kostal, Keiper, Recaro, e Brosol (Bresciani, 1994).

---

<sup>143</sup> Glauco Arbix aponta três dimensões da crise sindical nos países do Primeiro Mundo: crescente dificuldade de agregar interesses, perda de representatividade e esclerose organizacional (Arbix, 1996 p.171).

<sup>144</sup> A Atlas Copco é uma empresa sueca que produz compressores, britadeiras e máquinas pneumáticas. Possui uma unidade em Diadema.

<sup>145</sup> Convém assinalar que a mencionada greve não foi motivada apenas pelo estabelecimento da comissão de fábrica, havendo outras demandas ligadas à estabilidade e à compensação financeira para demitidos.

<sup>146</sup> Mais informações sobre essa experiência em particular encontra-se em Bresciani (1998).

Durante os anos 80, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC gradativamente projetou formas articuladas de políticas para a ação no interior das fábricas, não só para as comissões de fábricas, mas, também, para as diferentes formas de representação nos locais de trabalho, como os delegados sindicais, as CIPAS e as comissões de mobilizações.

Em 1983, foi criado pelo Sindicato dos Metalúrgicos, o **Plano de Organização nas Fábricas**, que, em 1985, apoiou e ajudou a forjar movimentos como a “Operação Vaca Brava”. Desencadeada na campanha salarial de 1985, esse movimento atuou sobre as vulnerabilidades do “Just-in-Time e do Kanban”, compreendendo, portanto, todo o complexo automobilístico de São Bernardo do Campo. A estratégia baseava-se no conhecimento do processo produtivo das empresas e da cadeia produtiva, para, com isso, de forma planejada e seletiva, desestabilizar o fluxo produtivo do setor.<sup>147</sup> Na Volkswagen Anchieta, no mesmo ano, a comissão de fábrica conquistou o direito estatutário de receber informações relativas às mudanças de caráter técnico. A preocupação com o tema do processo de trabalho não ocorreu simultaneamente em todas as comissões, conforme afirma um diretor do Sindicato:

“...há comissões de fábrica que desenvolveram melhor do que outras esta preocupação de interferir no processo de trabalho. Além de fazer a luta política, elas viram, junto com o sindicato, que ali tinha uma vertente importante de atuação. [...] onde isso se deu de forma mais clara, primeiro, acho, que foi na Atlas Copco (...) eu acho que ali tivemos uma primeira **experiência interessante de poder avançar no mapeamento das mudanças tecnológicas no processo de trabalho**; outra empresa importante foi a Maxion e, depois, a Mercedes...” (Diretor (a) do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC).

Em 1988, o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos do ABC, em seu **Plano de Trabalho para as Comissões de Fábrica**, reafirmou o papel estratégico das comissões de fábrica para representarem os trabalhadores, fiscalizarem acordos, apoiarem as campanhas do Sindicato, formarem

---

<sup>147</sup> Detalhes e limites dessa experiência, a “Vaca Brava”, encontram-se em Zilbovicius *et al.* (1986) e em Bresciani (1997).

lideranças, conscientizarem politicamente os trabalhadores e **obterem informações sobre os sistemas produtivos**. Além disso, o referido documento sugeria uma autocrítica, apontando a necessidade de superar o esgotamento das atribuições das comissões de fábrica, e, com isso, a atuação sobre o processo produtivo ganhou destaque estratégico. Afirmou-se a necessidade do engajamento dessas comissões no “...mapeamento constante de todas as informações sobre a produção das empresas, trazendo-as para o conhecimento do Sindicato e iniciando cada trabalhador no aprendizado capaz de torná-lo apto a dirigir o processo produtivo” (Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema. Plano de Trabalho para as Comissões de Fábrica, p.9, 1988).

Conforme Bresciani (1997, p.167), dentre as ações do sindicato que organizaram esse processo, destacam-se:

“...o intercâmbio com outras CF e órgãos de apoio, a criação de subcomissões de produção, tecnologia e automação, o **levantamento permanente de todos os dados relativos ao processo produtivo na fábrica, trazendo informações para o Sindicato**, e a organização de cursos de ‘novas tecnologias’ para as CF”.

Um dirigente do Sindicato destaca os resultados obtidos com o aprofundamento da perspectiva de conhecer mais e melhor a dinâmica produtiva das empresas:

“...nós do sindicato, a assessoria e as comissões de fábrica, a gente começou a perceber direitinho **como é que funciona esta e aquela empresa**, [...] então, **a gente fazia greve inteligente, porque se você parar um setorzinho, você pára a fábrica inteira, até porque você conhece toda a cadeia**. Em 89, a gente fez isso na Mercedes, na Ford fez aquela dos colarinhos vermelhos, lembra?” (Diretor (b) do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC).

Nos anos 90, em meio à recessão, à abertura do País às importações e ao elevado crescimento do desemprego<sup>148</sup>, o Sindicato dos Metalúrgicos

---

<sup>148</sup> Segundo o Dieese, as taxas de desemprego elevaram-se ao patamar de 15% nas regiões metropolitanas.

do ABC intensificou qualitativamente o trabalho de capacitação para compreender o processo de reestruturação produtiva em curso,

“...chegando-se a um estágio em que o sindicato e as comissões buscam avançar para a elaboração de propostas alternativas aos planos empresariais, bem como para a efetivação e controle de acordos formais sobre mudanças organizacionais e tecnológicas” (Bresciani, 1997, p.269).

Nessa década, o complexo automotivo passou por uma crise que deu origem a uma importante experiência de política industrial de âmbito mesorregulatório: a Câmara Setorial do Complexo Automotivo. Conforme vimos no Capítulo 4, o Sindicato dos Metalúrgicos teve papel substantivo nesse processo, mobilizando a categoria, elaborando propostas e envolvendo as comissões de fábrica na discussão dos temas ali tratados e nas lutas para o cumprimento dos acordos.<sup>149</sup>

Um dos diagnósticos formulados **em comum** por trabalhadores e empresários no âmbito da Câmara Setorial do Complexo Automotivo, intitulado Diagnósticos Sobre Relações Capital e Trabalho Elaborados no Âmbito da Câmara Setorial Automotiva, referia-se ao “relacionamento empresa/sindicato” como:

“Esquema **atrasado de relacionamento**, gerando atitudes de desconfiança e agressividade [...] **Resistência** ao exercício das representações sindicais e dos trabalhadores [...] **Inexistência** de organização sindical e de representação de trabalhadores, por local de trabalho, na maioria das empresas [grifos nossos]” (pontos 22, 24 e 25 do Diagnóstico sobre Relações Capital e Trabalho Elaborados no Âmbito da Câmara Setorial Automotiva, concluído em julho de 1992, In: Bresciani e Benites Filho, 1995, p.222).

Cresceu, também, em meados dos anos 90, o número de comissões de fábrica que conquistaram o direito de obter informações sobre os

---

<sup>149</sup> Conforme vimos anteriormente no Capítulo 3, a Câmara Setorial foi deliberadamente esvaziada, e a perspectiva de estender a representação sindical nos locais de trabalho através de um acordo amplo não obteve sucesso (Bresciani e Benites, 1995).

processos de inovação, como as Comissões da Semco, da Atlas Copco, da Maxion, da Secco Tools, dentre outras. As montadoras — Volks, Scania, Ford e Mercedes-Benz em particular — intensificaram o fluxo de informações ao Sindicato sobre os planos de reestruturação nas empresas. Segundo Bresciani (1997, pp.270-271), até 1996 não havia comissões de fábrica nas unidades da General Motors (São José dos Campos e São Caetano), da Fiat (Betim), da Mercedes-Benz (Campinas) e da Toyota (São Bernardo). As comissões de fábrica estavam restritas às plantas da ex-Autolatina (Osasco, Taboão, Anchieta, Ipiranga, Taubaté e Jabotão), além de às da Mercedes, da Scania (São Bernardo) e da Volvo (Curitiba).

No congresso da categoria, realizado em 1993, uma das resoluções afirmava que “...o campo privilegiado de luta dos trabalhadores continua sendo o local de trabalho, pois, mesmo e por causa das inovações técnicas e organizativas, este ainda é o espaço ideal para o desenvolvimento da consciência e da solidariedade entre os trabalhadores” (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Resoluções: I Congresso, 1993).

Entre os anos de 1992 e 1995, ocorreram os referidos acordos firmados entre a Mercedes-Benz e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Cabe mencionarmos que, nos primeiros anos da década de 90, houve uma evolução no relacionamento entre a Mercedes-Benz e o Sindicato dos Metalúrgicos, sobretudo a partir das negociações travadas na Câmara Setorial Automotiva. Destacamos, nesse sentido, o empenho de duas lideranças: Vicente Paulo da Silva, o “Vicentinho”, inspetor de qualidade da Mercedes-Benz e Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, e Luis Scheuer, então Presidente da Anfavea e Diretor de Relações Industriais e Relações Trabalhistas da Mercedes-Benz.

No ano de 1995, o Sindicato lançou um novo **Programa de Apoio às Organizações nos Locais de Trabalho**, incluindo orientações não só para as comissões de fábrica, mas, também, para as CIPAS e os delegados sindicais, procurando, através dele, “...garantir uma atuação mais coordenada entre estes organismos de base e o Sindicato, contribuindo para o avanço na organização dos trabalhadores no chão-de-fábrica” (Sindicato

dos Metalúrgicos do ABC. Programa de Apoio às Organizações nos Locais de Trabalho, 1995).

A recente instituição dos comitês sindicais de empresa, realizada em 1999, é outra importante alteração estratégica posta em prática pelo Sindicato dos Metalúrgicos, aproximando-o ainda mais de sua base e das transformações que ocorrem nas empresas. Os comitês sindicais de empresa “...são instâncias organizativas que se constituem na unidade de representação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC nos locais de trabalho, formado por diretores sindicais eleitos diretamente entre os associados...” (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Estatutos: Título II, Capítulo II, seção II, artigo 22. 1999).

Esses comitês formam a base de um novo e inédito processo de escolha da diretoria do Sindicato, em vigor desde meados de 1999. Trata-se de um processo eleitoral em dois turnos, em que, no primeiro, são eleitos os membros do comitê sindical de empresa (Direção Plena), nas empresas, através do voto direto (em chapas com proporcionalidade). No segundo turno, apresentam-se as chapas, compostas por membros da Direção Plena, que irão concorrer aos cargos do conselho da executiva e do conselho fiscal mediante voto direto de todos os trabalhadores filiados. Um dirigente do Sindicato justifica as mudanças no processos de escolha da diretoria sindical:

“A estrutura tradicional privilegia o trabalho sindical da porta da fábrica para fora [...] Com esta proposta, a votação se dá dentro da fábrica, em primeira instância, por chapa e com proporcionalidade, garantindo, assim, representatividade real ao dirigente. O trabalhador participa da montagem da direção. [...] **Com as mudanças organizacionais e tecnológicas, a empresa fica mais frágil, por isso investe muito na cooptação dos trabalhadores, e sem ninguém do sindicato lá dentro para falar diretamente fica muito mais fácil prá eles**” (Diretor (C) do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC).



Além da função eleitoral, os comitês sindicais de empresa agregam outras finalidades, como:

“...representar o Sindicato dos Metalúrgicos no âmbito da empresa [...] encaminhar reivindicações, negociações e todos os demais atos decorrentes da luta sindical [...] trabalhar pelo fortalecimento das representações internas de trabalhadores [...] acompanhar e fiscalizar o cumprimento das cláusulas dos acordos, convenções e contratos coletivos” (Sincato dos Metalúrgicos do ABC. Estatutos: Seção II “Finalidades dos Comitês Sindicais de Empresa” p.8, 1999).

Atualmente, existem 68 comitês sindicais de empresa, totalizando 192 dirigentes, e, “...para o próximo mandato, o objetivo é aumentar este número [...] vai depender do momento e dos nossos quadros...” (Diretor (C) do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC).

Conforme afirma um dirigente do Sindicato, o objetivo que preside tal mudança na estrutura organizativa do Sindicato é o de aproximá-lo ainda mais dos locais de trabalho:

**“...colocar o sindicato no chão-de-fábrica e tudo o que isto significa, democratizar as entidades sindicais, multiplicar quadros políticos/sindicais, possibilitar melhores negociações e maior mobilização de nossa base.** Acabar com esta história de sindicato ser de corrente política e não dos trabalhadores. Mudar a estrutura sindical, criando condições, e estarmos adaptados para o pluralismo sindical que um dia há de chegar” (Diretor (C) do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC).

Não obstante a diminuição do número de trabalhadores na base do Sindicato, a entidade apresenta um número expressivo de filiados.<sup>150</sup> Há cerca de 105 mil trabalhadores na base, 52,6% filiados ao Sindicato, sendo

---

<sup>150</sup> A indústria no ABC passou a empregar cada vez menos. Nas montadoras e nas empresas de autopeças, o número de empregados caiu um terço entre 1990 e 1997. No mesmo período, a importação de autopeças cresceu mais de quatro vezes. O setor automotivo, carro-chefe das indústrias do ABC, produzia, em 1991, 46% dos carros nacionais e, em 1998, produziu 35%. Isso, no entanto, não significa desindustrialização no ABC; os investimentos na indústria automobilística aumentaram de US\$ 987 milhões em 1990 para US\$ 1 bilhão e US\$ 247 milhões em 1996(Folha de São Paulo, Caderno Especial. 13.02.98).

que, no setor de autopeças, esse percentual sobe para 70% e, nas montadoras, 90% dos trabalhadores são filiados à entidade.<sup>151</sup>

Conforme vimos até aqui, a relação entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC com as comissões de fábrica e as demais formas de representação dos trabalhadores no interior das empresas vem sendo construída há muitas décadas e se traduz numa constante influência mútua. Além disso, é visível a atenção prática e conceitual dispensada pelas diferentes representações dos trabalhadores metalúrgicos aos processos de inovação. Há que considerarmos, entretanto, que a capacidade de mobilização e de resposta às mudanças no chão-de-fábrica por parte das diferentes comissões de fábrica do ABC não é homogênea. As empresas, igualmente, apresentam diferenças quanto a suas estratégias de inovação e de inserção no mercado, bem como em relação a suas políticas de gerenciamento da força de trabalho.

As velhas e as novas conflitualidades, notadamente as trazidas pela reestruturação produtiva, por certo, seguem projetando interrogações sobre os rumos do sindicalismo no berço do **Novo Sindicalismo**.

Um conjunto de análises, das quais destacamos Arbix (1995) Rodrigues e Arbix (1996), Rodrigues (1999), Ramalho (1999), Castro (1997), Comin, Cardoso e Campos (1997), Leite (1997), Salerno (1993) e Bresciani (1998), tem enfatizado que as mudanças no interior das empresas, bem como na sociedade, têm levado o sindicalismo do ABC "...a abandonar a postura anterior, mais conflitiva — preponderante nos anos 70 e 80..." (Rodrigues, 1999, p.90).

As transformações por que passam as empresas com novas configurações em seus processos produtivos e novas institucionalidades que conduzem o conflito e o consenso no seu interior são peças-chave na compreensão da mudança de postura que se verifica no sindicalismo do ABC. As ações voltadas a construir canais para uma influência negociada dessas transformações também se expressam nas diferentes frentes de

---

<sup>151</sup> Informações fornecidas ao autor, em janeiro de 2001, pela Subseção do Dieese no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

atuação do Sindicato no plano mesorregulatório, a exemplo da breve, porém, importante experiência da Câmara Setorial do Complexo Automotivo ou da multipartite Câmara Regional do ABC<sup>152</sup>.

Outro predicado do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC foi o de desenvolver diferentes experiências de capacitação com vistas à perspectiva de influir sobre os processos de inovação.

“...vamos imaginar que alguém (referindo-se a uma entidade sindical qualquer) supere esta dificuldade de organização no local de trabalho, então tá bom, **aí tem outra dificuldade**, talvez, tão grande quanto essa: que é **ir se capacitando e acumulando nessa área...**” (Diretor (a) do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC).

A criação das comissões de fábrica não é, portanto, para essa entidade, um fim em si mesmo, e a preocupação em desenvolver vínculos com estruturas de apoio é expressa no depoimento abaixo:

“...tem que ter gente consciente e organizada dentro da fábrica para forçar as empresas a negociar, e tem que ter gente capacitada fora, ajudando na elaboração [...] o conhecimento do processo de trabalho foi fundamental para a gente tocar uma estratégia de luta” (Diretor (b) do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC).

Além dos incontáveis seminários e cursos de formação envolvendo a temática das inovações organizacionais e tecnológicas, as comissões de fábrica, através do Sindicato, estabeleceram contatos políticos, trocas de informações, realizaram visitas a outras plantas dentro e fora do Brasil.

O Sindicato possui uma secretaria de formação que, atuando em

---

<sup>152</sup> Mais informações sobre a experiência da Câmara Regional do ABC, que, desde 1992, vem buscando promover políticas orientadas para o desenvolvimento sustentável da região do grande ABC de forma pactuada, podem ser vistas em Abramo e Leite (1988).

consonância com as organizações no local de trabalho, colocam à disposição dos trabalhadores os seguintes cursos:

“...Concepção, prática e estrutura sindical; Sistema democrático de relações de trabalho; Trabalho organizativo do dirigente sindical; Negociação coletiva; **Reestruturação produtiva (3 níveis)**; Como funciona a sociedade; Globalização e seminários; Seminários de trabalho de base; Seminários de planejamento estratégico) [grifo nosso].” (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Secretaria de Formação sindical. Cursos de Formação. Disponível na internet. <http://www.smabe.com.br/>).

Além dessa estrutura de formação interna, o Sindicato procurou desenvolver vínculos externos e, nesse particular, destaca-se a parceria com a Troca de Informações sobre Empresas Transnacionais (TIE) e o Dieese no intercâmbio com sindicatos de outros países. Os efeitos desses vínculos para a atuação sindical podem ser percebidos no depoimento abaixo:

“Da metade dos anos 80 pra cá, mais ou menos, as posições foram avançando, e, para isso, ajudou muito os seminários internacionais que fizemos, o pessoal pôde saber o que estava rolando em outros países, como os sindicatos europeus estavam organizados para debater isso, principalmente o toyotismo na época. Em algumas empresas daqui, isso nem existia ainda” (Diretor (c) do sindicato dos Metalúrgicos do ABC).

“...a Comissão de Fábrica da Mercedes, só como exemplo, começou a desenvolver uma aproximação com companheiros de outras fábricas da Mercedes em outros países, **isso é uma coisa que muda a cabeça do cara, porque você vê a complexidade do problema da produção e pode até antecipar situações**” (Diretor (a) do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC).

Além da TIE, havia, ainda, um expressivo relacionamento com pesquisadores, a exemplo da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. O maior destaque, no entanto, era a relação com o Dieese. A subseção ali instalada desenvolveu, de forma inédita, um trabalho voltado para as questões relativas à produção. Em 1982, um engenheiro de produção passou a trabalhar junto à subseção com a atribuição de apoiar a entidade no sentido de obter e de sistematizar o conhecimento e a formulação sindical sobre o tema. Um dos diretores entrevistados narra as

dificuldades vividas pelo técnico do Dieese quando, no início dos anos 80, em meio a um ambiente hostil nas empresas, procurava obter informações sobre o funcionamento das mesmas.

“...ele entrou numa montadora camuflado para poder visitar. Ele conta isso todo envergonhado, [...] era o único jeito que, na época, tinha para entrar; ele entrou camuflado, como se fosse vendedor, e, lá dentro, ele encontrou o pessoal que era da nossa militância, que, depois de umas horas, levou ele para ver o funcionamento da empresa.” (Diretor (b) do Sindicato dos metalúrgicos do ABC).

O Sindicato dos Metalúrgicos conta com uma subseção do Dieese, que tem entre seus quadros, atualmente, **dois economistas, dois engenheiros de produção, dois assistentes técnicos, um secretária e um auxiliar administrativo**. Dentre as principais atividades desses profissionais junto ao Sindicato, destacam-se o estudo e a pesquisa, bem como a assessoria à diretoria do Sindicato, às comissões de fábrica, às comissões internas de prevenção de acidentes e à militância em temas como reestruturação empresarial, reestruturação de cargos e salários, estudo de tempos e métodos, política industrial, políticas públicas, jornada de trabalho (redução e flexibilização).

## 5.2 A Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz

Através de um acordo coletivo firmado em 1984 entre a Mercedes-Benz do Brasil e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, foi criada a Comissão de Fábrica dos trabalhadores na empresa. Foi a última montadora de São Bernardo do Campo a reconhecer e a acordar a criação de uma comissão de fábrica. O acordo que permitiu a existência legal dessa representação na Mercedes-Benz é o corolário de um trabalho persistente e militante do Sindicato e dos ativistas no interior da empresa. A Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz era um objetivo perseguido desde o início dos

anos 70 e que só se concretizou uma década após, fruto da determinação política e da pressão organizada oferecida pelos trabalhadores.

“...um grupo de trabalhadores invadiu a sala do Luis Scheuer, (Diretor da Mercedes-Benz do Brasil) para reivindicar a comissão de fábrica. [...] Desde então, o sindicalismo na Mercedes ultrapassou o portão e entrou na fábrica.” (CNM. Revista dos Metalúrgicos. Depoimento de Edson Silva (Zé do Mato). P.12, 1993.).

O papel do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo na criação da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz é reconhecido pelos membros da atual Comissão como de fundamental importância. Sindicato e Comissão mantêm uma relação de influência mútua e de alinhamento político: “...a gente não é organicamente ligado, mas, politicamente, sim” (Membro (a) da Comissão de Fábrica ).

“...a grande diferença é que o nosso sindicato priorizou a necessidade de criar comissões [...] o sindicato, num momento histórico, felizmente vislumbrou que a comissão de fábrica iria ser mais importante talvez do que uma reivindicação econômica, porque a Comissão poderia viabilizar todas as outras reivindicações [...] Pedir a comissão de fábrica numa pauta é a coisa mais comum no movimento sindical, e na pauta aparece lá 20% de abono, 1% de aumento real e a criação da Comissão. A empresa diz que a Comissão nem pensar, então o Sindicato concorda se paga o resto. Agora se não vier o abono ou o aumento, aí tem greve, mobilização, eles não priorizam a comissão de fábrica.” (Membro (a) da Comissão de Fábrica).

Todas as montadoras existentes em São Bernardo são empresas multinacionais, e algumas delas, como é o caso da Mercedes, possuem em seu país de origem um convívio de longa data com organizações análogas às comissões de fábrica, em razão de um sistema de relações de trabalho distinto do encontrado no Brasil. A influência dessa origem é significativa, mas, certamente, não é o fator determinante para explicar o surgimento da Comissão. Isto porque as empresas multinacionais, ao se instalarem em outro país, não trazem consigo o padrão de relações de trabalho das matrizes. A existência de um sindicalismo controlado e tutelado pelo Estado, possivelmente, tenha influenciado na escolha do Brasil como local

“apropriado” para instalação dessas montadoras. O elemento fundamental para a criação de uma comissão de fábrica no atual estado das relações de trabalho no Brasil tem sido, primordialmente, a correlação de forças no local de trabalho.

“...Olha, a empresa é alemã, como tu sabe, vem de um sistema onde ela não pode tomar nenhuma decisão que afete os trabalhadores, direta ou indiretamente, sem consulta prévia aos representantes dos trabalhadores, e isso não é só na lei, está, também, na forma de gestão das empresas. É lógico que aqui eles não iam querer isso, tanto que a nossa luta pela comissão de fábrica começou em 72 [...] e só fomos conquistar em 84.” (Membro (b) da Comissão de Fábrica).<sup>153</sup>

Antes mesmo da existência da Comissão de Fábrica na Mercedes-Benz, o Sindicato, os ativistas no interior da empresa e os técnicos da subseção do Dieese desenvolviam atividades conjuntas. Frutos desse vínculo foram a formulação e a aplicação de um *Survey* junto aos trabalhadores da Mercedes-Benz. Através desse instrumento de pesquisa, buscavam conhecer melhor o que pensavam os diferentes trabalhadores relativamente às atribuições políticas e ao funcionamento de uma eventual comissão de fábrica, ao mesmo tempo em que difundiam a importância de criá-la.<sup>154</sup>

O resultado do *Survey* revelou que a principal função de uma comissão de fábrica seria a de “organizar os trabalhadores dentro da fábrica pela conquista de seus objetivos”. As condições para um trabalhador pertencer a uma comissão de fábrica é “ser sindicalizado” — o que denotava a respeitabilidade do sindicato entre os trabalhadores — e “conhecer os problemas de seus companheiros”. Os candidatos à comissão deveriam ter, no mínimo, um ano de trabalho na empresa. A eleição deveria ser realizada por “voto universal antecedida da apresentação de um programa de atuação, com mandato de dois anos”. Setores como produção, montagem e

---

<sup>153</sup> A primeira comissão de fábrica em São Bernardo foi conquistada em 1981, na Ford.

<sup>154</sup> O autor da tese agradece a Osvaldo Cavnato, técnico da subseção do Dieese do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, pela disponibilização desse documento e pelas demais informações.

ferramentaria (nessa ordem) deveriam ter maior número de representantes na comissão de fábrica. A área de planejamento foi a alternativa com menor número de citações. Esse “pouco caso” com os trabalhadores mais qualificados foi significativamente transformado, conforme veremos a seguir, sobretudo quando as preocupações com a reestruturação produtiva entraram em cena com maior ênfase. Por ocasião da pesquisa de campo realizada para este estudo, a referida comissão encontrava-se em sua quinta representação. Integrada por 22 membros, além de representar todos os 11 distritos da fábrica, a composição técnica da Comissão procurava conceder atenção à heterogeneidade de trabalhadores, como revela o Quadro 8.

Quadro 8 Distribuição da composição técnica dos membros da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo

<b>FUNÇÃO / TIPO DE OPERAÇÃO</b>	<b>NÚMERO DE MEMBROS</b>	<b>REGIME DE TRABALHO</b>
Teste de motores	1	Horista
Usinagem de motores	1	Horista
Protótipos	2	Horista
Usinagem de eixos	2	Horista
Afiação de ferramentas	1	Horista
Montagem de eixos	1	Horista
Qualidade	1	Mensalista
Ferramentaria	1	Horista
Técnico em meios de produção	1	Mensalista
Estamparia	2	Horista
Pré-montagem de cabinas	1	Horista
Montagem de chassis	1	Horista
Montagem final de caminhões	1	Horista
Planejamento de processos	2	Mensalista

FONTE: Informações fornecidas pela Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo. Março de 1999.

NOTA: Esse quadro foi montado pelo autor a partir de informações disponibilizadas por Valter Sanches (1º Secretário da CF da MMB), a quem agradeço.



O Quadro 8 expressa a valorização e o esforço da Comissão de Fábrica em obter representatividade quanto à complexidade e à diversidade dos segmentos de trabalhadores encontrados na fábrica. Embora a concentração mais expressiva de militantes estivesse na área de produção, a política adotada foi a de preservar a heterogeneidade, construindo novos laços de solidariedade. O resultado dessa política pode ser dimensionado nos depoimentos abaixo:

“...a gente procura ter sempre **o máximo de controle possível sobre como anda a produção na empresa** [...] é o caso da terceirização; por exemplo, o cara está trabalhando numa máquina lá não sei onde, e ele vê um engradado de uma outra empresa chegando, uma coisa diferente de uma empresa que ele não conhece, pode ser uma terceira que a gente não tem conhecimento e não foi discutida [...] ele, então, ele chega pro cara da Comissão de Fábrica e fala: eu vi um caminhão e umas caixas, assim, assim [...] O cara vai lá perguntar, sempre pelas beiradas, se for direto, espanta” (Membro (c) da Comissão de Fábrica).

Além disso, segundo os depoimentos, a diversidade técnica da Comissão e, em especial, a aproximação com trabalhadores dos setores de finanças, administração, processo e produto permitiram ações mais eficazes, sobretudo na obtenção de informações sobre os processos de inovação:

“...eu sou uma das pessoas que mais consegue informações, mas o mais legal de tudo foi que a gente está conseguindo colocar isso como **uma coisa cultural**, eles (referindo-se a trabalhadores fora da área de produção) **começam a sentir a importância deles no processo**. Às vezes quando a gente vai para negociar, é engraçado, porque a gente vai com mais informação do que o cara que está negociando pela empresa. [...] agora eles estão trazendo sempre o RH, a técnica e a financeira, e nós é que acabamos provocando isso” (Membro (a) da Comissão de Fábrica).

“...no início da Comissão de Fábrica, a gente tinha um poder de pressão muito grande, só que não existia uma cultura de conhecimentos sobre a produção, mas começou a ter [...] a empresa começou a fazer a terceirização pensando que ninguém ia ver, mas acontece que os trabalhadores começaram a passar informações para nós, aí a empresa passou a negociar todo o processo, a fazer acordos, só que isso funciona muito com correlação de forças.” (Membro (b) da Comissão de Fábrica).

As formas de luta e de pressão dos trabalhadores também sofreram alterações positivas em razão da ampliação do conhecimento do processo produtivo e da penetração social e política junto a diferentes segmentos de trabalhadores, como é o caso da greve de 40 dias, intitulada “Kinder-Ovo”. Essa modalidade de greve, realizada em 1996, tinha como principal característica a surpresa, paralisando alternadamente setores da fábrica, de sorte a comprometer a montagem final.

A declaração de princípios que precede a regulamentação da Comissão de Fábrica revela que tanto empresa quanto Sindicato vêm nessa comissão um interlocutor legítimo dos empregados, estando “...dispostos a prestigiar e acatar as tratativas internas entre Mercedes e Empregados, bem como os resultados decorrentes dos entendimentos” (Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz do Brasil. Regulamento da 5ª Representação dos Empregados. 1997, p.5). Ao mesmo tempo, a empresa busca ratificar sua soberania na produção, afirmando “...que são de exclusiva competência, direito e responsabilidade da Mercedes, a direção, gestão, administração e controle de todos os seus negócios e atividades...” (ibid., p.5).

Conforme o documento que normatiza a Representação dos Empregados, todos os distritos da fábrica (11) possuem um representante titular e seu respectivo suplente. No tocante à liberação do trabalho, o acordo prevê que o coordenador e o 1º secretário da Comissão de Fábrica ficam liberados do trabalho, o vice-coordenador e o 2º secretário dispõem de cinco horas por dia para o exercício da representação. Os demais titulares dispõem de quatro horas diárias para o exercício de suas atribuições na Comissão. O acordo prevê, também, a disponibilidade de um

local adequado para reuniões e para arquivamento de materiais da Comissão.

A Comissão de Fábrica tem realizado, ainda, intercâmbios internacionais com diversos sindicatos e participado de missões a outros países para conhecimento de sistemas produtivos, a exemplo do ocorrido em 1993, quando membros da Comissão de Fábrica visitaram três plantas da Mercedes alemã e estabeleceram contatos com representantes sindicais daquele país.

“...nós fomos para lá visitar, conhecer, conversarmos com os trabalhadores dentro da empresa e a Comissão de Fábrica da empresa, conversamos com o pessoal que era oposição também, isso tudo sem os caras da empresa controlando. [...] Para fazer o acordo que nós queríamos fazer **aqui era preciso conhecer o que estava acontecendo lá, e isso foi a coisa mais certa que nós fizemos [...] abriu os nossos olhos para algumas coisas que não estavam claras.**” (Membro (d) da Comissão de Fábrica).

A Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo, além dos referidos intercâmbios, participa e distribui um jornal — **Jornal Internacional dos Trabalhadores da Mercedes-Benz** —, que periodicamente relata a situação das diversas plantas em diferentes países.

### **5.3 O Projeto Fábrica 2000 e os acordos formais entre o Sindicato, a Comissão de Fábrica e a Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo**

Em 1992, face aos condicionamentos da política econômica, ao acirramento da competição e aos demais fatores já descritos, a Mercedes-Benz apresentou o projeto de reestruturação da empresa denominado **Fábrica 2000**. Não obstante fosse líder de mercado em automóveis pesados e a segunda maior empresa da região, com aquele projeto a empresa buscava:

- aumentar a produtividade da planta de São Bernardo do Campo;
- otimizar a qualidade dos processos e dos produtos;
- diminuir os tempos mortos;
- reduzir os desperdícios com o material e os gastos com a mão-de-obra;
- desenvolver novas tecnologias;
- lançar novos produtos;
- obter maior integração entre fornecedores e clientes; e
- maior envolvimento dos trabalhadores nos processos de trabalho (Bresciani,1995; Paulino e Marcolino,1999; Camp,1996).

O projeto Fábrica 2000 previa, em linhas gerais, a implantação de:

- procedimentos de segmentação da fábrica (criação de “mini-fábricas”);
- filosofia *Kaisen* - melhorias contínuas;
- células de manufatura;
- trabalho em grupo;
- terceirização;
- programas de gestão pela qualidade total.

A Comissão de Fábrica e o Sindicato do Metalúrgicos decidiram interferir no projeto Fábrica 2000 a partir de uma agenda positiva, procurando, com isso, evitar os efeitos negativos da reestruturação para os trabalhadores.

“Quando a empresa colocou o projeto Fábrica 2000, a gente estava diante de duas alternativas: ou a gente embarcava no discurso de sempre, dizendo que isso vai dar em cooptação, vai demitir, [...] ou a gente se virava para fazer propostas e se contrapor, **porque aquele projeto seria implantado com ou sem o sindicato [...] então a gente resolveu entrar na discussão e negociar as mudanças**” (Membro(a) da Comissão de Fábrica).

Segundo relato de membro da Comissão de Fábrica, as resoluções dos congressos da categoria foram um importante instrumento para balizar suas ações:

“...o 6º congresso de 1990 e o 1º da categoria unificada em 1993 foram o norte político para as propostas que nós iríamos elaborar” (Membro (d) da Comissão de Fábrica).

O Sindicato dos Metalúrgicos e a Comissão de Fábrica, com o apoio da subseção do Dieese, envidaram esforços no sentido de conhecer mais profundamente o projeto de reestruturação da Mercedes-Benz e de propor alternativas desde o ponto de vista sindical. Convém lembrarmos que a experiência da Câmara Setorial Automotiva produziu uma aproximação entre o Sindicato, a Comissão de Fábrica e a gerência da Mercedes-Benz. A idéia da “modernização negociada” das empresas, formulada pelo Sindicato, foi, ao menos formalmente, aceita por todas as entidades participantes da Câmara.<sup>155</sup>

O Sindicato propôs à empresa a realização de missões às plantas da Mercedes-Benz na Alemanha. Após a queda do Muro de Berlim (1989), ocorreu um amplo processo de implantação da *Lean production* em empresas alemãs, e, em muitas delas, inclusive na Mercedes-Benz alemã, havia acordos versando sobre processos de inovação. A empresa acolheu a demanda do Sindicato, e duas missões constituídas por dirigentes sindicais, membros da Comissão de Fábrica, técnicos da empresa e da subseção do Dieese, visitaram diferentes plantas da Mercedes. Uma agenda paralela propiciou aos sindicalistas contatos com diversas entidades sindicais.<sup>156</sup>

As missões proporcionaram ampliação do conhecimento sobre as inovações organizacionais e tecnológicas implantadas na Mercedes-Benz na Alemanha, bem como sobre os processos de negociação realizados entre

---

<sup>155</sup> Para a proposta de “modernização negociada” no âmbito da Câmara Setorial Automotiva, ver Bresciani e Benites (1995, pp 209-213).

<sup>156</sup> As missões à Alemanha ocorreram em 1993 e 1994 respectivamente.

empresas com entidades sindicais e Comissões de Fábrica.<sup>157</sup> Em setembro de 1994, o Sindicato e a Comissão de Fábrica entregaram à empresa um conjunto de propostas intitulado Qualidade de Vida no Trabalho na Mercedes-Benz do Brasil: a proposta dos trabalhadores. Esse documento abordava temas como: benefícios sociais, condições de trabalho, redução da jornada de trabalho, educação e formação profissional, estrutura de cargos/funções e salários, processo e organização do trabalho, participação nos lucros, metas de produção, emprego e investimento, dentre outros pontos.

A Comissão de Fábrica e o Sindicato deliberaram que as mudanças propostas pela empresa deveriam criar condições de: realocação dos trabalhadores para evitar as demissões, retreinamento dos trabalhadores, compromisso de não aumento do ritmo de trabalho, reestruturação salarial que acompanhasse os processos de requalificação e grupos paritários para negociar e acompanhar as mudanças e a incorporação dos ganhos de produtividade advindos das inovações.

A partir daí, surgiram discussões entre empresa e Sindicato sobre cada um dos temas propostos por ambos. É importante salientarmos que, não obstante o reconhecimento mútuo da legitimidade dos sujeitos envolvidos no processo de negociação, os acordos não ocorreriam de forma harmoniosa. O acordo coletivo de trabalho versando sobre “**terceirização/verticalização**”, realizado em abril de 1994, transcorreu em meio a um clima de conflito, com várias paralisações na empresa e uma “carreata de

---

<sup>157</sup> Mais informações sobre as missões do Sindicato na Alemanha encontram-se em **Trabalho em Grupo: o Acordo Coletivo na Mercedes-Benz Alemã (i)** e **Trabalho em Grupo: a Experiência dos Trabalhadores Alemães - (ii)** In: Dieese, Trabalho e Rerestruturação Produtiva. 10 anos de linha de produção. PP.323-326 e 327-334, 1994.

Empilhadeiras”<sup>158</sup>. O objetivo geral do acordo sobre terceirização/verticalização foi definido na cláusula transcrita abaixo:

“...as partes concordam em implementar um programa de terceirização/desverticalização, entendendo-o como um processo através do qual são contratadas empresas ou pessoas para fornecer produtos ou serviços até então produzidos ou realizados por trabalhadores com vínculo empregatício com a Mercedes-Benz do Brasil” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Terceirização/Verticalização, s/n. Os objetivos do acordo. São Bernardo do Campo, 22 de Abril de 1994).

O acordo previa a criação de uma Comissão (paritária) de análise, com participação do Sindicato e da Comissão de Fábrica, para examinar, antecipadamente, os procedimentos de terceirização e verticalização:

“...deverá ser formada uma comissão paritária permanente, composta por integrantes da empresa e do sindicato/representação dos empregados, **para a análise de qualquer atividade que for transferida, terceirizada ou desverticalizada**, no sentido de encaminhar as questões relacionadas aos reflexos da medida sobre a mão-de-obra, **antes de implementar qualquer transferência de atividades, peças, serviços, etc., para terceiros**. A empresa informará à comissão paritária as melhorias objetivas com a desverticalização, bem como o nome da empresa que assumirá os serviços ou a produção terceirizada [grifos nossos]” (Comissão de análise - Cláusula Segunda. Acordo Coletivo de Trabalho sobre Terceirização/verticalização, s/n. São Bernardo do Campo, 22 de Abril de 1994).

---

<sup>158</sup> Ver mais sobre esses acontecimentos em **Revista dos Metalúrgicos** - Edição especial. Dezembro de 1997.

O acordo previa, também, realocação e treinamento para os afetados por essas inovações.

“Caso a contratação das atividades e serviços de que trata este acordo vier a refletir em postos de trabalho da empresa, serão adotadas as seguintes providencias:

O ocupante do posto afetado terá prioridade para ocupação de um outro posto compatível com a sua função/salário anterior.

Na hipótese da nova função exigir readaptação/treinamento, isso será feito, devendo o empregado colaborar com a sua readaptação profissional.

Caso seja possível, e havendo interesse das partes, o empregado poderá ser admitido na empresa prestadora.

“Não havendo a possibilidade do aproveitamento do empregado pelas alternativas acima, as partes contratantes, em cooperação, imprimirão esforços de conseguir colocação no mercado de trabalho, providenciando o envio do cadastro a entidades voltadas à recolocação de pessoal.”. (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Terceirização/verticalização. Reflexos nos postos de trabalho - Cláusula Terceira. s/n. São Bernardo do Campo, 22 de abril de 1994).

Além disso, o acordo concedia acesso à informação, por parte do Sindicato e da Comissão de Fábrica, sobre as empresas fornecedoras (terceiras), garantia condições de trabalho e saúde para os trabalhadores das mesmas, bem como assegurava o cômputo dos ganhos de produtividade advindos desse processo nas negociações sobre produtividade.

“Na contratação de fornecimento de componentes, peças ou serviços, a empresa contratante **exigirá da prestadora ou fornecedora, condições adequadas de trabalho e que atendam às normas de segurança e medicina do trabalho** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Terceirização/verticalização. Qualidade de Vida no Trabalho - Cláusula Quarta. s/n. São Bernardo do Campo, 22 de abril de 1994)

“Os resultados obtidos com a implantação do processo de terceirização/desverticalização serão discutidos e **considerados por ocasião das negociações do tema produtividade** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Terceirização/verticalização. Produtividade - Cláusula Quinta. s/n. São Bernardo do Campo, 22 de abril de 1994).



“A Mercedes-Benz como empresa contratante exigirá contratualmente da empresa prestadora de serviços o cumprimento das obrigações de recolhimento do FGTS, INSS, registro em carteira dos seus empregados e demais encargos sociais. Em casos de dúvidas quanto ao cumprimento destas obrigações, poderá a comissão paritária solicitar a comprovação da regularidade. **Caso seja comprovada a existência de irregularidade, a empresa contratada deverá regularizar a situação em 30 dias, sob pena de rescisão contratual** [grifos nossos]” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Terceirização/verticalização. Obrigações Trabalhistas - Cláusula Sétima. s/n. São Bernardo do Campo, 22 de abril de 1994).

Em março de 1994, foi firmado o acordo sobre **Manufatura Celular**, que previa a implantação de um novo arranjo físico de utensílios, equipamentos e ferramentas, ensejando que um determinado trabalhador pudesse atuar sobre um conjunto variado de máquinas em operações realizadas sobre uma “família de peças”.

“A empresa introduzirá o conceito de produção conforme a sistemática denominada Célula de Manufatura.

“Na Célula de Manufatura, as máquinas e equipamentos ficarão devidamente agrupados, segundo uma disposição e *lay-out* dentro de uma seqüência compatível com o processo produtivo, de acordo com famílias de peças que venham a ser produzidas.

“Integram ainda a Célula de Manufatura os dispositivos e ferramentas, bem como utensílios e equipamentos necessários ao processo de produção, cujo arranjo físico deverá compor harmonicamente a estrutura celular produtiva.” (Acordo Coletivo de Trabalho Manufatura Celular. São Bernardo do Campo, março de 1994).

O acordo estabelecia que a implantação das células deveria ser realizada através de um projeto-piloto e, posteriormente, avaliada, revisada e

aprovada pelas partes. Além disso, previa que o trabalho em grupo seria introduzido somente após esse método de trabalho ter sido negociado.

**“A Célula de Manufatura acima descrita será introduzida através de projetos-piloto.** As células iniciais serão nos centros de custos 173 (Usinagem da Engrenagem Planetária), 151 (Usinagem do Cubo de Roda BR/5) e 153 (Usinagem da Tampa do Mancal da Carcaça do Eixo Traseiro). **As demais células serão introduzidas de comum acordo entre as partes** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Manufatura Celular. Projeto-Piloto - Cláusula Segunda. São Bernardo do Campo, março de 1994).

“Executadas as alterações nas áreas piloto, estima-se um prazo não superior a 3 (três) meses para cada caso **para avaliação quanto à aprovação, revisão ou reedição do projeto** [grifos nossos].” (Duração do Projeto-Piloto - Parágrafo primeiro. Acordo Coletivo de Trabalho sobre Manufatura Celular. São Bernardo do Campo, março de 1994).

“Somente serão introduzidas nas células de manufatura os métodos de trabalho em grupo **após este tema ter sido negociado entre a Empresa e o Sindicato/Representação de Empregados** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Manufatura Celular. Trabalho em Grupo - Cláusula Terceira. São Bernardo do Campo, março de 1994).

O acordo determinava, ainda, a existência de um grupo técnico, com representação dos trabalhadores, para monitorar a introdução das células, avaliar e estudar os eventuais problemas decorrentes da implantação.

**“Dois representantes dos Empregados serão indicados para integrar o Grupo de Monitoramento** para a introdução das Células de Manufatura. A finalidade deste grupo é a de realizar visitas técnicas e, com base nas informações técnicas, participar de estudos, analisar e resolver problemas decorrentes na implantação das células, propondo soluções adequadas para o bom andamento dos trabalhos [grifos nossos].” (Grupo de Monitoramento - Cláusula Quarta Acordo Coletivo de Trabalho sobre Manufatura Celular. São Bernardo do Campo, março de 1994).

A liberação de mão-de-obra, fruto da implantação das células, teria aproveitamento em outros postos de trabalho, com o mesmo *status* profissional e salarial.

“Caso as alterações tenham reflexo no quadro liberando mão-de-obra, o pessoal envolvido **será deslocado para outros postos de trabalho produtivos com o mesmo *status* profissional e salarial** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Manufatura Celular. Reflexos no Pessoal - Cláusula Quinta. São Bernardo do Campo, março de 1994).

O acordo incluía, também, tópicos como treinamento, ritmo de trabalho e condições de trabalho concernentes à implantação da manufatura celular.

“Havendo necessidade, serão realizados, preferentemente no horário de trabalho, **treinamentos em oficina e/ou sala de aula aos empregados sempre que o perfil da função vier a ser alterado** em decorrência da implantação da Célula de Manufatura [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Manufatura Celular. Treinamento - Cláusula Sexta. São Bernardo do Campo, março de 1994).

“Fica estabelecido que **serão respeitadas as recomendações científicas no tocante ao ritmo de trabalho** nas Células de Manufatura.

“Parágrafo único - Constatado problemas em relação ao ritmo de trabalho, as partes analisarão cada caso, estabelecendo-se a solução adequada [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Manufatura Celular. Ritmo de Trabalho - Cláusula Sétima. São Bernardo do Campo, março de 1994).

“As alterações no *lay-out* obedecerão às normas técnicas e, sempre que possível, **deverão ser melhoradas as condições de trabalho relativamente ao ambiente, à ergonomia, saúde e segurança laborais nas áreas de Células de Manufaturas** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho sobre Manufatura Celular. Condições de Trabalho - Cláusula Oitava. São Bernardo do Campo, março de 1994).

Finalmente, o acordo assegurava mudanças no perfil das funções de trabalho e readequação das funções e das remunerações.

“Caso, após a implantação da Célula de Manufatura, haja alteração no conjunto de atividades exercidas ou no grau de solicitações de trabalho, modificando o perfil da função comparativamente à situação anterior à mudança, **as funções/remunerações correspondentes deverão ser readequadas em condições e prazos de comum acordo entre as partes** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo sobre Manufatura Celular. Remuneração - Cláusula Nona São Bernardo do Campo, março de 1994).

Em fevereiro de 1995, o Sindicato e a Comissão de Fábrica firmaram com a empresa o acordo coletivo sobre “**Melhorias Contínuas/ Kaizen**”, assim definido:

“É uma técnica que permite a análise sistemática dos processos de fabricação, propiciando a implantação de novos fluxos produtivos, a eliminação de desperdícios, bem como a adaptação do posto de trabalho às condições do homem” (Acordo Coletivo sobre Melhorias Contínuas/Kaizen. O Conceito - Cláusula Primeira. São Bernardo do Campo, fevereiro de 1995).

Esse acordo previa a implantação de “novos fluxos produtivos”, eliminando desperdícios, reduzindo estoques e suprimindo também “...movimentos desnecessários ou tarefas que não agregam valor ao produto.” Essa nova forma de organizar o trabalho deveria, conforme o acordo, contemplar uma avaliação da ergonomia e a adaptação do posto de trabalho às condições do operador (Acordo Coletivo sobre Melhorias Contínuas/Kaizen. Cláusula Segunda. Letras a,b,c e d. São Bernardo do Campo, fevereiro de 1995).

Estava prevista, ainda, a manutenção dos postos de trabalho ou a adaptação a um novo posto, mediante treinamento. Além disso, o acordo dispunha sobre garantias de remuneração e manutenção do ritmo de

trabalho após a implantação do Kaizen, bem como a participação em ganhos de produtividade advindos do novo método.

“...a) Se, por conta do exercício prático no âmbito do treinamento, através da eliminação de desperdícios ou tarefas que não agregam valor ao produto, houver aumento da capacidade de produção do posto de trabalho, serão tomadas as seguintes medidas:

- manutenção da ocupação do posto de **trabalho se o aumento na capacidade de produção for necessário** para o cumprimento dos programas.
- transferência de um ou mais ocupantes deste posto de trabalho para outro, **se a produção do posto for superior necessária**, conforme programa. Neste caso, ficará assegurado ao funcionário a sua colocação em um posto de igual função, ou o devido treinamento para a sua adaptação a um novo posto de trabalho.

“b) Alteração no Perfil da Função

Se, após a prática do Kaizen, houver alteração do conjunto de atividades exercidas, modificando o perfil da função comparativamente à situação anterior à mudança, **as funções/remunerações serão readequadas.**

“c) **Será mantido o ritmo de trabalho após a implantação do Kaizen.** Entretanto, através do processo de melhoria contínua (Kaizen), poderá ocorrer a redução de perdas e desperdícios, resultando em aumento dos níveis de produtividade e qualidade do posto ou área de trabalho [grifos nossos]” (Acordo Coletivo sobre Melhorias Contínuas/Kaizen. Cláusula Terceira. São Bernardo do Campo, fevereiro de 1995).

“**Os resultados obtidos da prática do Kaizen nos postos de trabalho serão discutidos e considerados por ocasião das negociações de participações nos resultados de produtividade** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo sobre Melhorias Contínuas/Kaizen. Participação em Ganhos de produtividade - Cláusula Quarta. São Bernardo do Campo, fevereiro de 1995)

Por fim, o acordo continha uma cláusula que garantia a representação de empregados (Comissão de Fábrica e Sindicato) nos grupos de treinamento do programa Kaizen em toda a fábrica.

“Estará garantido o acompanhamento da representação de empregados/sindicato nos grupos de treinamento do programa Kaizen em toda fábrica, dentro do cronograma de realização definido pela empresa, bem como uma avaliação dos resultados a qualquer tempo, tendo em vista os objetivos previstos no item 2, inclusive quanto aos esclarecimentos necessários junto aos trabalhadores.” (Acordo Coletivo sobre Melhorias Contínuas/Kaizen. Acompanhamento - Cláusula Quinta. São Bernardo do Campo, fevereiro de 1995).

Um entrevistado, membro da Comissão de Fábrica, comenta assim o acordo sobre “melhorias contínuas”, destacando a maior liberdade dos trabalhadores do grupo na realização do *Kaizen*.

“Uma coisa que eu também acho muito importante é que nós conseguimos um compromisso da empresa de que processo de Kaizen dentro do grupo quem faz é o próprio grupo, ninguém de fora mexe. Isso é importante, porque, geralmente, o Kaizen é feito trazendo um monte de técnicos de fora que analisam e decidem: aqui vamos cortar estes trabalhadores, vamos mudar esta máquina, vamos baixar o estoque.” (Membro (a) da Comissão de Fábrica).

Em março de 1995 foi firmado o acordo sobre “**Trabalho em Grupo**”. De forma unânime, a Comissão de Fábrica e o Sindicato o consideraram como o acordo mais importante e também o mais “trabalhoso”: “...levamos dois anos para desenhar e negociar este acordo” (Membro (d) da Comissão de Fábrica). O acordo sobre Trabalho em Grupo previa importantes mudanças organizacionais, a partir da implantação de grupos semi-autônomos de trabalhadores.

“No âmbito deste acordo, as partes conceituam o trabalho em grupo como a realização de um conjunto de atividades por um **grupo semi-autônomo de trabalhadores**, subordinados a uma mestria, visando à execução de determinada parcela da produção e/ou serviços da empresa, **associada à obtenção de significativas melhorias de produtividade, qualidade dos produtos, e da qualidade de vida no trabalho** [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em Grupo. Conceito de Trabalho em Grupo - Cláusula Primeira. São Bernardo do Campo, março de 1995).

A implantação desses grupos ocorreria, inicialmente, a partir de projetos-piloto, sendo a participação dos trabalhadores voluntária. Foi prevista uma equipe de coordenação com representação do sindicato dos trabalhadores e da direção da empresa, com o objetivo de acompanhar e avaliar a implementação dos projetos-piloto. Além disso, foi estipulada a criação de grupos de monitoramento com uma composição técnica e socialmente diversificada, conforme é possível observarmos abaixo:

“A implantação do trabalho em grupo nos termos deste acordo será iniciada por **projetos-piloto** realizados dentro de áreas delimitadas, com seus respectivos meios de produção disponíveis. Cada grupo terá definidos previamente o quadro de pessoal, as condições de trabalho e o conjunto de tarefas, agregando-se atividades diretas e indiretas e determinando-se as fronteiras de início e término de suas atividades, conforme previsto na cláusula sexta [grifo nosso].” (Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em Grupo. Âmbito do Trabalho em Grupo - Cláusula Segunda. São Bernardo do Campo, março de 1995).

“A direção da empresa e o sindicato/representação de empregados constituirão uma equipe de coordenação, com o objetivo de **acompanhar a implementação e avaliar** o funcionamento dos projetos-piloto para o Trabalho em Grupo.

“Grupos de Monitoramento: serão constituídos em cada local onde e enquanto se realiza um projeto-piloto e integrados pelos respectivos mestre, representante da área de pessoal, gerente de área, representante distrital dos empregados e um técnico indicado por cada uma das partes [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em Grupo. Equipe de Coordenação: Cláusula Quarta. São Bernardo do Campo, março de 1995).

O trabalho em grupo, segundo o acordo, visa à realização integral de um conjunto de tarefas, buscando, com isso, superar a fragmentação do trabalho, ampliando, progressivamente, a possibilidade de tomada de decisões por parte dos integrantes dos grupos e o crescimento da

qualificação profissional dos trabalhadores. Essas qualidades, no exercício do trabalho, seriam obtidas através de:

“a) **Autonomia** do grupo quanto aos métodos de realização do trabalho, distribuição interna de atividades e alocação dos recursos produtivos existentes com vistas às melhorias previstas na cláusula primeira e sem prejuízo ao fluxo produtivo dos grupos ou setores antes e pós-situados.

“b) Acréscimo paulatino de novas atividades, mediante adequado **treinamento prévio**, e respeitadas as capacidades e potencialidades dos profissionais integrantes do grupo de trabalho.

“c) **Instituição do porta-voz** no papel de representante técnico do grupo de trabalho e interlocutor com os demais grupos e com os superiores hierárquicos, conforme descrito nas cláusulas décima, décima-primeira e décima-segunda [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em Grupo. São Bernardo do Campo, março de 1995).

O representante do grupo perante os superiores hierárquicos, o porta-voz,<sup>159</sup> conforme acordo, é eleito pelos demais trabalhadores, o que significa uma conquista relevante, considerando, inclusive, outras experiências internacionais de “grupos semi-autônomos”.

“O porta-voz será o representante do grupo de trabalho perante os superiores hierárquicos e as diferentes instâncias da empresa, no que diz respeito à condução do processo produtivo, bem como à orientação e coordenação de atividades com as demais áreas produtivas ou de apoio à produção.

“a) O porta-voz coordena as reuniões do grupo; junto com os demais integrantes, **organiza a distribuição das atividades, bem como das férias, folgas e ausências**, observando a política e os padrões contidos nas normas da empresa.

“b) **O porta-voz não terá poder disciplinar, ou de atribuir benefícios e punições aos membros do grupo.**

“c) *O Porta-voz não terá papel de representação sindical* [grifos nossos].” (Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em Grupo. Competência do Porta-voz - Cláusula Décima-Primeira. São Bernardo do Campo, março de 1995).

---

<sup>159</sup> Conforme dispõe o acordo, o porta-voz do grupo possui a prerrogativa de ser um representante técnico dos trabalhadores, eleito para um mandato de seis meses: uma reeleição após um ano sem mandato e recebendo um grau a mais de salário (5% a 7%), enquanto durar o mandato.



Conforme menciona um entrevistado, "...foram eleitos porta-vozes afinados politicamente com a gente que não vão se tornar mais um chefe" (Membro (c) Comissão de Fábrica).

O acordo previa, também, capacitação para os trabalhadores envolvidos no projeto-piloto de trabalho em grupo.

"Os trabalhadores envolvidos na implantação deste projeto-piloto serão capacitados para o trabalho em grupo através de formação em salas de aula, bem como atividades formativas nas áreas de trabalho.

"a) Os referidos programas de capacitação serão propostos à empresa pela área de desenvolvimento de pessoal, constando de dois segmentos básicos: informações sobre trabalho em grupo e qualificação para a nova forma de organização do trabalho.

"A Equipe de Coordenação poderá, a qualquer tempo, propor mudanças em relação aos referidos programas para suprir eventuais lacunas de treinamento." (Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em Grupo. Qualificação - Cláusula Oitava. São Bernardo do Campo, março de 1995).

Uma eventual alteração nas atividades realizadas pelo trabalhador seria seguida de readequação de salários e funções.

"A partir da implantação do trabalho em grupo, desde que haja alteração do grau de solicitação do trabalhador no conjunto de atividades exercidas, modificando-se o perfil da função quando comparada à situação anterior à mudança, as funções/remuneração correspondentes deverão ser readequadas em condições e prazos de comum acordo entre as partes." (Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em Grupo. Remuneração - Cláusula Nona. São Bernardo do Campo, março de 1995).

Outra cláusula do acordo sobre trabalho em grupo incide sobre o processo de melhorias contínuas/Kaizen, conferindo autonomia ao grupo

para “...adotar sugestões, desde que estas não envolvam recursos adicionais, nem reduzam os indicadores de desempenho do próprio grupo.”

“O grupo de trabalho poderá apresentar sugestões de melhorias quanto ao produto, aos métodos de trabalho e à organização da respectiva área. As chefias encaminharão gestões para a implantação das mesmas junto aos órgãos internos responsáveis.

“a) Os grupos terão a autonomia para adotar determinada sugestão relativa aos métodos de trabalho, desde que esta não envolva recursos adicionais nem reduza os indicadores de desempenho do próprio grupo. As sugestões somente serão canceladas após a apresentação dos fundamentos da empresa ao próprio grupo de trabalho e, na fase de implantação, também ao grupo de monitoramento.” (Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em Grupo. Processo de Melhorias Contínuas - Cláusula Décima-Quarta. São Bernardo do Campo, março de 1995).

Um membro da Comissão de Fábrica aponta um outro “acordo” tácito que dispunha sobre o cálculo da mão-de-obra, conferindo maior controle dos trabalhadores do grupo sobre a relação entre jornada, produção e número de trabalhadores em cada grupo.

“Os trabalhadores foram treinados para fazer este cálculo, e isso significa que a cada aumento da produção os trabalhadores sabem quantos trabalhadores são necessários dentro do grupo. Mudou aquela relação antiga [...] quando aumentava a produção, a empresa dizia: não põe ninguém mais pra trabalhar lá, ou baixa a produção e tira mais trabalhadores do que deveria, aumentando o ritmo de trabalho. Existe um acerto que determina a relação entre produção, jornada e número de trabalhadores.” (Membro da (b) Comissão de Fábrica).

A negociação aqui focalizada teve dois projetos na sua origem: inicialmente, o da empresa e, posteriormente, o do sindicato. Os acordos materializaram o esforço de formulação e de mobilização política empreendido pelas representações dos trabalhadores para obterem conquistas em um terreno cuja prerrogativa é tida como exclusivamente empresarial. O conteúdo das cláusulas que examinamos permite afirmarmos que se trata da mais vigorosa experiência sindical brasileira no sentido de

influir formalmente — através de contrato — sobre os processos de inovação.

Tais acordos, no entanto, dada a complexidade e a abrangência dos mesmos, não tiveram resolução imediata, sendo implementados ao longo do tempo. Os itens negociados necessitavam de acompanhamento para terem garantido seu cumprimento ou para a realização de eventuais correções. No curso de sua aplicação, diferentes entraves interpuseram-se. Um desses obstáculos decorreu de uma decisão unilateral da empresa. Em setembro de 1995, a Mercedes-Benz desrespeitou um dos mais importantes pontos presente nos acordos, a manutenção do nível de emprego. Demitiu 1.282 funcionários na planta de São Bernardo e outros 500 em Campinas<sup>160</sup>: “Tínhamos necessidade urgente de reestruturação, e o caminho da negociação era lento” (Adelar Scheuer, Diretor de RH da Mercedes-Benz. **Folha da Tarde**, 08.10.95). Mudanças no cenário nacional<sup>161</sup> foram os argumentos que a empresa utilizou para justificar sua decisão unilateral. A relação entre o Sindicato, a Comissão de Fábrica e a empresa sofreu um forte abalo, e os trabalhadores realizaram uma greve de longa duração<sup>162</sup>. A decisão tomada pela empresa, segundo Arbix (1996 p.182), “...negou o bom relacionamento que vinha sendo cultivado desde o início dos anos 90 com a CF e o sindicato”. Com isso, os acordos caíram em descrédito por algum tempo.

“...durante a greve esse era um dos argumentos que nós usávamos para a direção da empresa: que isso significaria um gol contra para ela mesma, vocês vão jogar tudo que fizeram pro buraco, era um argumento de defesa, a empresa estava irredutível.” (Membro (d) da Comissão de Fábrica).

---

<sup>160</sup> **Jornal Folha da Tarde**. 7 de outubro de 1995.

<sup>161</sup> A recessão que afetou o mercado de caminhões e a implantação da planta da VW em Resende no RJ, considerada como uma ameaça à Mercedes-Benz, foram os argumentos veiculados.

<sup>162</sup> A referida greve durou cerca de um mês.

No início de 1996, a Comissão de Fábrica e o Sindicato retomaram os acordos e, conforme considerou Bresciani:

“Apesar das demissões, que demarcam uma radical mudança na postura da empresa, afetando sua credibilidade perante os trabalhadores, a ação tem continuado, sendo evidente, também, o salto de qualidade dos trabalhadores nesse processo” (Bresciani, 1997, P.274).<sup>163</sup>

As demissões ocorridas na Mercedes-Benz acabaram por demonstrar a fragilidade das negociações isoladas em uma fábrica. A equação do processo de reestruturação produtiva em curso no Brasil, conforme demonstra o caso da Mercedes-Benz, além da necessidade da atuação sindical local, aponta a importância de um quadro institucional mais amplo do que a esfera da empresa (Bresciani, 1997; Arbix, 1996; Codas, 1998).

“...nós estávamos indo num caminho, com esses acordos, de achar que o paraíso na terra era possível, mas quando a gente leva uma porrada dessas a gente fala: bom nunca dê as costas para o capital, porque quando ele bate é prá valer mesmo.” (Membro (a) da Comissão de Fábrica).

Mesmo que o Sindicato e a Comissão de Fábrica não tenham podido barrar as demissões, esse processo ensejou, por outro lado, um significativo “ganho de consciência” por parte dos membros da Comissão e do Sindicato. No depoimento transcrito abaixo, um membro da Comissão de Fábrica dá mostras disso, ao considerar a abrangência dos constrangimentos que

---

<sup>163</sup> No período dos acordos e das demissões na Mercedes-Benz, o autor da citação fazia parte da subseção do Dieese no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

atuam sobre a empresa e a necessidade de atuar politicamente em outras esferas regulatórias.

“...obviamente que as empresas do ABC estão mais afetadas pela competição, e um dos obstáculos para elas são as nossas conquistas, nosso salário. Se uma empresa como a Volkswagen de Resende, que é concorrente da Mercedes, paga 60% do salário da Mercedes, é altamente desverticalizada, totalmente terceirizada, oferece poucas garantias para os trabalhadores, têm todos os incentivos fiscais possíveis e sem sindicato para pressionar [...] uma empresa como essa está melhor competitivamente do que a Mercedes. Então, prá nós, **ficou claro que a questão é o modelo de desenvolvimento que se está buscando.** Nós chegamos a esta conclusão [...] O grande dilema que nós chegamos é que as negociações sobre estas questões (referindo-se aos processos de inovação) **devem estar ligadas a um luta por uma política econômica industrial. O que adianta o pessoal mobilizado e afiado se a empresa fecha.**” (Membro (a) da Comissão de Fábrica).

O envolvimento sindical com os assuntos da produção poderia ser interpretado como promotor do confinamento da consciência política dos trabalhadores no plano micro, tendo em vista que o objeto dos acordos coletivos se situa na empresa. Diversamente, acreditamos que todo o processo de negociação, inclusive desdobramentos negativos como as demissões, tornou mais evidente para os ativistas sindicais os nexos entre a dinâmica local e global da produção e a complexidade das contradições entre capital e trabalho.

“... veja o caso do Japão, que foi o pioneiro na implantação desses programas, ele tem uma taxa de desemprego muito baixa, mas sua escala de produção é altíssima, sua participação no mercado é altíssima [...] Agora, a lógica desse sistema é errada, pois é excludente, nem todos vão ganhar, vai ter gente que vai sobrar. Então, todos estes ganhos de produtividade têm que ser compensados por um aumento absurdo de escala, que não é possível porque o mundo já tem saturação de capacidade produtiva. Só estão tendo novos investimentos aqui no Brasil porque têm incentivos fiscais dados pelo governo [...] então, temos que ter presente essa lógica. **Endossar essa lógica, significa achar que vai aumentar sempre a escala e todo mundo vai ganhar e ninguém vai perder, e isso não é verdade, isso é mentira esse é um ponto-chave do sistema que não funciona.**” (Membro (c) da Comissão de Fábrica).

O Sindicato e a Comissão de Fábrica, conforme se depreende dos depoimentos, apresentam ainda limitada capacidade de acompanhamento dos acordos:

“...a empresa vai a mil por hora. **É difícil acompanhar, mesmo tendo espaço garantido para isto, é uma deficiência nossa [...]** Nem sempre a gente acompanha por debilidade nossa. Nós somos um corpo de 24 na Comissão de Fábrica e uns 16 cipeiros, mas a capacidade de responder é limitada.” (Membro (b) da Comissão de Fábrica).

Ainda não existem muitos balanços que reflitam, com base em pesquisa, os resultados das negociações em todos os seus níveis e dimensões.<sup>164</sup>

“Nós não fizemos ainda um balanço para saber se, no geral, os acordos foram bons ou não. Eu, pessoalmente, acho que foi bom [...] **nós conseguimos elevar o nível de consciência dos trabalhadores, porque a reestruturação produtiva é também uma discussão ideológica, é uma briga para saber quem ganha a cabeça do trabalhador. Quem for mais competente leva. Se você fica de fora, simplesmente já perdeu.**” (Membro (a) da Comissão de Fábrica).

Os acordos, certamente, não ocorreriam se o Sindicato e a Comissão de Fábrica não demonstrassem interesse, poder de pressão e capacitação para fazê-lo. As conquistas obtidas podem até se mostrar limitadas, mas é muito mais do que seria obtido, caso as negociações não houvessem sido empreendidas. A empresa, seguramente, implantaria os procedimentos de forma unilateral, sem consulta e sem garantia de qualquer natureza.

“Se nós ficássemos, desde o início, só falando que isso é uma estratégia do capital para cooptar os trabalhadores e blá, blá, blá, sem tentar interferir, **nos íamos ficar falando sozinhos** e mais distantes dos trabalhadores.” (Membro (d) da Comissão de Fábrica).

---

<sup>164</sup> Destacamos aqui o trabalhos de Ana Yara Paulino e Adriana Marcia Marcolino , **A Busca de Novos Espaços de Negociações Sindicais Frente à Reestruturação Produtiva: o Caso da Mercedes-Benz do Brasil de São Bernardo do Campo** In *Emprego e Desenvolvimento Tecnológico*. Dieese, 1999. Além deste, o estudo de doutoramento de Luis Paulo Bresciani, que enfoca em profundidade essa experiência.

“...nós ficamos falando que o modelo toyotista japonês é ruim, como se o modelo anterior fosse bom. **Como nós queremos trabalhar, essa é a discussão central para nós, para a central e para o movimento sindical do mundo inteiro.** É uma tarefa muito grande, e nós não temos a pretensão de resolver isso sozinhos, mas é preciso começar a discussão.” (Membro (a) da Comissão de Fábrica).

Ao longo deste capítulo, procuramos analisar uma experiência de contratação de relevantes aspectos da organização do trabalho e da produção, levada a termo pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, pela Comissão de Fábrica e pela empresa Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo. Trata-se de acordos coletivos inéditos, comparativamente a outras experiências sindicais referidas no Capítulo 4.

As negociações decorreram de um conjunto extenso de fatores associados tanto ao cenário econômico e político nos quais os atores envolvidos atuaram quanto às singularidades presentes nas estratégias de cada um deles. O foco da análise, neste capítulo, esteve direcionado para demonstrar que a qualidade dos acordos é depositária de um conjunto de predicados desenvolvidos pelo Sindicato e pela Comissão de Fábrica, conforme referimos na introdução.

De parte do Sindicato, destacamos:

- a trajetória de atenção e problematização dos assuntos da produção;
- os fortes vínculos sociais com a base;
- o empenho em edificar a organização e a representação dos trabalhadores nos locais de trabalho;
- a sintonia política com as comissões de fábrica;
- o desenvolvimento de atividades formativas com as comissões de fábrica (atribuição de sentido a suas atividades cotidianas);
- o desenvolvimento de estruturas de apoio internas ao Sindicato relacionadas com assuntos da produção;

- o desenvolvimento de vínculos sociais externos à categoria, como partidos políticos, ONGs e universidades;
- a perspectiva de construir canais de negociação nas esferas micro e mesorregulatórias direta ou indiretamente relacionados aos processos de inovação;
- a mudança de estratégias nos anos 90 — hierarquização do conflito.

De parte da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz, destacamos:

- a atenção ao temas da produção;
- a atenção à composição técnica dos trabalhadores da empresa;
- a capacidade de resgatar informações sobre o funcionamento da empresa;
- a sintonia política com o Sindicato;
- a capacidade de estabelecer nexos entre a ação local, a dinâmica global do conflito entre trabalhadores e indústria automobilística.

Não obstante as debilidades por parte do Sindicato e da Comissão de Fábrica em acompanhar integralmente os acordos, nossa conclusão é de que o saldo geral das ações empreendidas é positivo, conforme pudemos perceber nas visitas que fizemos à empresa, no contato com os trabalhadores e nos depoimentos que recolhemos de seus representantes. Sustentamos, portanto, que, comparativamente à situação pretérita (antes das negociações), essa experiência de influir sobre os processos de inovação trouxe:

- ampliação das possibilidades de atuar cotidianamente sobre aspectos da organização do trabalho (ainda que de forma limitada, tendo em vista as dificuldades de acompanhamento das negociações);



- ampliação dos canais de democracia no trabalho. Sindicato e Comissão de Fábrica são vistos como interlocutores legítimos dos trabalhadores;
- maior aproximação entre trabalhadores e suas representações. A decisão de negociar os processos de inovação interpôs uma mediação nas políticas de “*envolvimento da força de trabalho*” da empresa. A proximidade política entre trabalhadores, Comissão de Fábrica e Sindicato não seria a mesma, se a postura sindical fosse refratária à negociação das inovações;
- ampliação manifesta da consciência por parte da representação dos trabalhadores, sobre a complexidade da luta política entre capital e trabalho, sobretudo dos nexos entre as dinâmicas local e global da produção e do consumo. A afirmação da necessidade de marcos institucionais mais amplos de regulação do conflito industrial.

A postura pró-ativa demonstrada pelo Sindicato e pela Comissão de Fábrica em relação aos assuntos da produção, procurando saídas negociadas para o processo de reestruturação, não significou o abandono do conflito. Se a postura do sindicalismo metalúrgico do ABC mudou em relação à década de 80 (Rodrigues, 1999) é porque a realidade é outra, dentro e fora das empresas. As transformações econômicas, sociais e políticas pelas quais passa a sociedade contemporânea se fazem sentir nas relações de trabalho e no desempenho da atividade sindical e tendem a afastar cada vez mais os sindicatos dos trabalhadores, dentre outras conseqüências.<sup>165</sup>

A mudança no comportamento sindical que passa a valorizar os canais de negociação e os assuntos da produção não exclui, mas hierarquiza politicamente o conflito, interrogando onde e quais são aqueles considerados politicamente relevantes face às aludidas transformações. As estratégias sindicais calcadas somente na “reação” e no “não”, num

confronto sem hierarquia, têm pouco êxito em lograr a construção de um contrapoder, seja nos ambientes de trabalho, seja em outras esferas de regulação do conflito industrial. As inovações, conforme vimos, são, via de regra, implementadas **unilateralmente** pelas empresas, cujas posturas gerenciais propugnam um envolvimento **instrumental** cada vez maior dos trabalhadores na produção. Nesse sentido, vale lembrarmos a fala de um componente da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz relativamente à necessidade da atuação sindical sobre os processos de inovação através da negociação: "Se você ficar de fora você já perdeu".

É verdade que negociações entre capital e trabalho transcorrem em meio a uma assimetria de poder e envolvem riscos de legitimar mudanças nas quais os trabalhadores saem perdendo. Mas é igualmente verdadeiro que as formas e as conseqüências das inovações não são inevitáveis, e os sindicatos podem aprimorar em muito os instrumentos de atuação que estão sob sua governabilidade, desenvolvendo capacitação em vários níveis e dimensões, conforme procuramos referir ao longo deste estudo.

---

<sup>165</sup> Conforme abordamos no Capítulo 1.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Este estudo teve como objetivo geral problematizar a relação entre sindicalismo e processo de trabalho em um contexto de inovações tecno-organizacionais. Analisamos diferentes níveis e dimensões dos posicionamentos e das práticas da CUT e das suas entidades sindicais que estiveram orientadas para exercer influência sobre os processos de inovação.

Em síntese, demonstramos que, ao longo das décadas de 80 e 90, o sindicalismo “cutista” afirmou, **majoritária e formalmente, a pertinência política de levar a efeito tal influência. Procurou dar consecução a esse objetivo** em diferentes ambientes — institucionais, legais, meso e microrregulatórios —, que direta ou indiretamente, ensejaram tal possibilidade, **obtendo, no entanto, limitado êxito em conquistar influência efetiva sobre os processos inovativos.**

Sem negligenciar a relevância dos constrangimentos exógenos que se interpuseram à perspectiva sindical de influir sobre os assuntos da produção, verificamos que **o restrito desenvolvimento de capacitação por parte do sindicalismo da CUT** igualmente representou um obstáculo àquele objetivo. A análise das experiências do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz, realizadas neste estudo, revelou ser factível o desenvolvimento de capacitação sindical e de edificação de posturas pro-ativas frente aos processos de inovação.

Durante todo o percurso deste estudo, valemo-nos de inúmeros aportes teóricos, fundamentais no estabelecimento de alguns pressupostos que passamos a referir.

Inicialmente, concebemos o processo de trabalho como um campo que dialeticamente encerra a produção de conflito e de consenso e que as

inovações que o modelam tendem a desempenhar um papel na produção e na reprodução das relações sociais, transbordando, portanto, de sua dimensão técnica. A importância da atuação sindical sobre os processos de inovação decorre justamente da dimensão política do processo de trabalho. O eventual afastamento desse campo de conflito por parte das entidades é fenômeno socialmente produzido.

Os assuntos atinentes ao mundo da produção e as decisões sobre os seus rumos são, via de regra, concebidos como assuntos de natureza privada, sendo ainda frágeis e limitadas as manifestações de controle público e /ou de negociações envolvendo sindicatos e empresas.

O sindicalismo, conforme argumentamos, não é portador de um “destino objetivo” (Laclau e Mouffe, 1987) e, por essa razão, se faz necessário que ele afirme, no presente, suas convicções e seus projetos relativamente à forma e ao conteúdo do trabalho. A ação sindical que busca influir nos assuntos da produção é, no entanto, constrangida por obstáculos que se originam da referida assimetria de poder, bem como das próprias escolhas e estratégias sindicais. Nesse sentido, os constrangimentos à influência sindical sobre a tecnologia e a organização do trabalho podem estar situados mais ou menos próximos de sua governabilidade.

Afirmamos que processos de inovação estão indissociavelmente ligados a amplas transformações na economia e na condução das políticas de Estado que ocorreram; nas últimas décadas, em todos os países industrializados e que os mais expressivos resultados dessas transformações têm sido a maior fragilização da atividade sindical e a maior insegurança do trabalho.

Concomitantemente à fragilização do trabalho e dos sindicatos, observamos um interesse maior por parte dos mesmos em atuar no âmbito da produção, ainda que essa atuação venha sendo feita de forma predominantemente reativa. Não há incompatibilidade entre as lutas sindicais de cunho salarial e as dirigidas ao processo de trabalho. A atuação sindical nesse campo de conflito, ao contrário de produzir um confinamento no plano micro, possibilitaria o estabelecimento de nexos entre o plano local

e o global das empresas, e nisso residiria um expressivo potencial de conscientização política. Para tanto, é necessário aos sindicatos irem além da mera reação aos efeitos negativos dos processos de inovação e atuarem de forma pró-ativa sobre o processo de trabalho, o que, no juízo deste estudo, contribuiria para revitalização do movimento sindical em novas bases.

Os pressupostos sumariamente enunciados importaram sobremaneira para que pudéssemos delimitar analítica e empiricamente o objeto de estudo. A despeito de este estudo ter enfatizado a análise dos obstáculos mais próximos da governabilidade sindical, não poderíamos ignorar os demais constrangimentos que, de alguma forma, incidem sobre os propósitos sindicais de envolvimento nos assuntos da produção.<sup>166</sup> Nesse sentido, procuramos examinar, na formação social brasileira, as características particulares que concorrem para um desempenho limitado da CUT relativamente ao tema em questão.

Aludimos que a postura empresarial brasileira mostrou-se predominantemente refratária ao envolvimento dos sindicatos nos assuntos da produção. Tal postura é depositária da história das relações de trabalho no Brasil, emoldurada que foi pelo populismo, pelo autoritarismo e por transições políticas conservadoras com poucos momentos de democracia. A experiência nefasta do escravismo no Brasil, conforme procuramos mostrar, enraizou na cultura brasileira uma concepção estreita relativamente aos significados do trabalho, particularmente do trabalho operatório.

A ausência de um sistema democrático de relações de trabalho e a continuidade da tradição centralista e legalista desse sistema constituem-se em outro obstáculo ao envolvimento sindical nos assuntos da produção. De forma específica, referimos, também, o limitado direito de representação sindical nos locais de trabalho, a inexistência de uma legislação de apoio às OLTs, a ausência de direitos relativamente ao acesso do sindicato à empresa, inclusive para a obtenção de informações sobre a mesma. O

---

<sup>166</sup> Conforme referiu Bamber (1993, pp.264-265), a relação entre sindicatos e tecnologia não pode ser abordada sem o "...reconhecimento do contexto histórico, econômico, político e social das relações de trabalho".

processo de pulverização das entidades sindicais e das negociações inibe as negociações de escopo mais amplo. A permanência do imposto sindical, que torna possível a reprodução financeira da entidade sem que seja necessário estreitamento dos vínculos entre a base e a direção do sindicato, também contribui negativamente para os propósitos de influência sindical.

Apontamos, ainda, que o poder discricionário do empregador nos assuntos relativos à gestão, além de manifestar-se na cultura empresarial (refratária ao envolvimento sindical nos assuntos da produção), está inscrito na lei, conforme vimos por ocasião da análise dos artigos 2º e 3º do Título 1 da CLT e do artigo 5º da Constituição Federação.

Consideramos que as condições sócio-econômicas do País, como a concentração de renda, o rebaixamento salarial, a instabilidade de emprego, a formação escolar e profissional deficiente, dentre outras características, impelem os sindicatos a concentrarem esforços para defender o salário real, o direito ao trabalho e os direitos sociais mais elementares; portanto, se não impedem, dificultam a promoção de ações voltadas para os temas da produção.

Finalmente, aludimos que o propósito de influir nos assuntos da produção também é constrangido pela maior fragilização dos sindicatos face às mudanças na esfera macroeconômica e na dinâmica produtiva, que, conforme procuramos demonstrar, atingiu negativamente o desempenho da atividade sindical, sobretudo a partir nos anos 90.

Em outro nível, de análise focalizamos diferentes frentes e dimensões da atuação do sindicalismo “cutista” sobre os processos de inovação. A pesquisa que realizamos ocupou-se dos seguintes ambientes empíricos:

- as resoluções dos congressos da CUT;
- a Comissão Nacional de Tecnologia e Automação , e o Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva;
- os fóruns institucionais (incluindo os neocorporativos), e o âmbito legislativo (lei de proteção face à automação);
- os acordos e convenções coletivas versando sobre inovações realizadas por entidades sindicais filiadas à CUT.

De forma geral, a presença da CUT nos espaços institucionais ressentiu-se de um relacionamento mais dinâmico, eficiente e democrático entre os representantes sindicais (que participam e decidem nos fóruns) e a sua base. As proposições ali defendidas nem sempre se originaram de posicionamentos discutidos e definidos previamente, o que denota uma dificuldade em equacionar o desequilíbrio entre a velocidade com que as decisões são tomadas nesses espaços e a velocidade da CUT em discutir e tomar decisões. As estratégias de intervenção nesses fóruns, via regra, foram pouco homogêneas, com limitada articulação entre as entidades sindicais e as demais estruturas verticais da CUT. O desenvolvimento de vínculos sociais entre sindicatos e estruturas de apoio, capazes dar suporte à complexidade das demandas provenientes desses fóruns, ainda são tópicos limitados a algumas entidades. Em determinadas correntes sindicais no interior da CUT, verifica-se também uma oposição aberta à participação nos espaços institucionais, vistos como instrumentos de legitimação das políticas patronais. Referimos, igualmente, a participação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC na Câmara Setorial do Complexo Automotivo, o que no juízo deste estudo, descortinou o potencial que esses espaços apresentam para a regulação do conflito industrial e para a ampliação da consciência dos trabalhadores sobre a complexidade do conflito entre capital e trabalho.

A dinâmica dos espaços institucionais sofreu uma desaceleração em meados dos anos 90, tendo concorrido para isso, em termos gerais, a limitada compreensão política de grande parte do empresariado e dos governos para a importância desses espaços para a promoção de uma dinâmica democrática do conflito industrial. A participação da CUT nos fóruns remanescentes diminuiu comparativamente a da primeira metade da década de 90.

A pesquisa que realizamos junto às entidades sindicais possibilitou, por sua vez, identificarmos diferentes posturas frente à perspectiva de um envolvimento negociado das mesmas nos assuntos da produção. A partir de uma categorização (tipologia), sugerimos que as entidades sindicais filiadas à CUT podem ser favoráveis (**afirmativas**) ou contrárias (**refratárias**) a esse

envolvimento, ou, ainda, não acolher este tema como um objeto de problematização (**silenciosas**). Vimos, também, que a capacitação e a ação distinguem as entidades sindicais afirmativas em **sensibilizadas e pró-ativas**.

O recorte analítico que realizamos para estudar as entidades sindicais compreendeu somente aquelas consideradas **afirmativas**, ou seja, que deram mostras de seu interesse em interferir nos processos de inovação através da inclusão de cláusulas relativas a esse tema nos acordos e nas convenções coletivas.

Com base no Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas, na literatura que versa sobre o tema e na pesquisa desenvolvida junto a entidades sindicais, identificamos e analisamos dezenas de cláusulas formuladas pelos sindicatos e orientadas para negociar diferentes tópicos relativos aos processos de inovação. Tais acordos e convenções coletivas eram provenientes de diferentes estados da Federação e de diversas categorias profissionais, compreendendo as décadas de 80 e 90.

A análise das experiências de contratação evidenciou que o número de cláusulas contratadas cresceu na década de 90 comparativamente ao da década anterior, demonstrando que o tema em questão esteve presente na agenda de negociações dos sindicatos cujas categorias profissionais são, “...referência no panorama sindical brasileiro” (Dieese, 1999, p.10). Aludimos que, em larga medida, esse fenômeno deve-se ao trabalho de sensibilização realizado pela CUT, bem como à difusão, ainda que limitada, dos exemplos positivos de outros sindicatos.

A análise das cláusulas negociadas mostrou que as mesmas apresentam características predominantemente **defensivas, genéricas e contingentes**, conforme verificamos. Além disso, a despeito de ter ocorrido um aumento no número de cláusulas negociadas nos anos 90 comparativamente ao da década anterior, o desdobramento prático das mesmas não foi alentador. As entidades investigadas não lograram obter o efeito prático para o qual as cláusulas contratadas se destinavam. Sendo assim, a influência sindical mostrou-se pouco ou nada efetiva. Esse



resultado, seguramente, está associado à postura patronal que, a princípio, não teria interesse real na efetivação das cláusulas acordadas. Entretanto, os sindicatos apresentaram limitada capacitação para dar consecução aos acordos formalmente obtidos, acompanhar seus desdobramentos, fazer uso dos direitos de informação, de treinamento, de realocação e de ocupar os espaços propiciados pelas comissões paritárias, dentre outros.

Consideramos, entretanto, que a existência dessas cláusulas acordadas, mesmo premidas pelos obstáculos endógenos e exógenos, significam um ponto de partida importante para os sindicatos e de certa forma, inédito, considerando a pouca tradição de negociação dos assuntos da produção verificada nos sindicalismo brasileiro. Torna-se evidente que a realidade dos mesmos poderia e pode ser outra, caso houvesse maior desenvolvimento de capacitação das entidades no enfrentamento conceitual e prático do tema. Embora não seja esta uma tarefa simples, seguramente está mais próxima da sua governabilidade.

As entidades sindicais que foram objeto de análise no Capítulo 4 procuraram atuarem consonância com as resoluções dos congressos da CUT que propugnaram a ação sobre os assuntos da produção. Deram provas disto ao contratarem cláusulas que lhes concederam direitos relativos à informação antecipada sobre inovações tecnológicas, qualificação, realocação, comissões paritárias, dentre outras. Entretanto, conforme demonstramos, aquelas entidades obtiveram limitado êxito em levar adiante suas conquistas formais e influenciar de forma efetiva o curso das transformações organizacionais e tecnológicas das empresas. A análise dessas experiências, bem como a do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (Capítulo 5), propiciou melhor compreensão e verificação dos obstáculos enfrentados por essas entidades. Procuramos mostrar que os obstáculos endógenos, em particular, se traduzem no limitado desenvolvimento de atributos (capacitação) pertinentes ao objetivo de influir sobre o processo de trabalho e, em particular, sobre os processos de inovação. No Quadro 9 apresentamos uma síntese desses obstáculos.

Quadro 9 Síntese do desenvolvimento de capacitação sindical

ATRIBUTOS	DESENVOLVIMENTO DE CAPACITAÇÃO	ATRIBUTOS	DESENVOLVIMENTO DE CAPACITAÇÃO
<b>1. Político</b>	<i>Capacidade de reconhecer o(s) significado(s) político do processo de trabalho, incorporando esse tema como uma atribuição de natureza sindical. Assumir a prerrogativa de responder, em diferentes contextos, o que o trabalho significa e que trabalho se quer.</i>	<b>8. Proposição</b> (b) (nível das micro-mudanças)	<i>Capacidade de influir sobre propostas e ações cotidianas de mudanças de processos no “chão- - de-fábrica” oriundas dos próprios trabalhadores diretos ou viabilizadas a partir da atuação destes.</i>
<b>2. Constituição e/ou fortalecimento de vínculos sociais internos (empresa e ou cadeia produtiva)</b>	<i>Capacidade de promover e estimular a criação de organização dos trabalhadores nas empresas, sem que, no entanto, isso seja um fim em si mesmo. A luz da problemática do processo de trabalho, responder às perguntas: para que servem as comissões de fábrica ou comitês sindicais de base nos locais de trabalho? Como devem operar no cotidiano?</i>	<b>9. Monitoramento</b>	<i>Capacidade de monitorar a implementação dos acordos formais e/ou informais.</i>
<b>3. Microanalítico</b> (a)	<i>Capacidade de conhecer e avaliar a composição técnica, política e cultural existente na(s) empresa(s) objeto da ação sindical.</i>	<b>10. Antecipação</b>	<i>Capacidade de “perceber” antecipadamente, possíveis ondas de inovações de produtos e processos (tecnologia/organização) e de avaliar antecipadamente seus efeitos.</i>
<b>4. Microanalítico</b> (b)	<i>Capacidade de produzir e/ou levantar informações sobre o processo de trabalho na(s) empresa(s) e/ou cadeia(s) produtiva(s): políticas de gestão do trabalho (salários e rendimentos, rotatividade, seleção, qualificação profissional, disciplina), de organização da produção, processos de terceirização e incorporação de tecnologia na empresa.</i>	<b>11. Mobilização</b>	<i>Capacidade de desenvolver estratégias de pressão que acompanhem o processo de negociação.</i>
<b>5. Microanalítico</b> (c)	<i>Capacidade de, frente à gama de informações relativas à produção de uma empresa, analisar e depreender o que é substantivo no processo de trabalho.</i>	<b>12. Inserção institucional</b> (setorial/ nacional)	<i>Capacidade de desenvolver atuação política em âmbito setorial e institucional de sorte que se estabeleçam os nexos entre a dimensão micro do processo de trabalho (espaço da empresa) e as determinações meso e macrorregulatórias.</i>
<b>6. Macroanalítico</b>	<i>Capacidade de reconhecer e avaliar o contexto político e sócio-econômico em que o sindicato, a empresa e o setor estão inseridos, bem como de identificar possíveis cenários para a produção no curto, no médio e no longo prazos.</i>	<b>13. Constituição e/ou ampliação de vínculos sociais externos</b>	<i>Capacidade de desenvolver e/ou de ampliar vínculos sociais com atores significativos, externos ao sindicato, capazes de apoiar a consecução de diferentes estratégias sindicais relativas ao processo de trabalho.</i>
<b>7. Proposição</b> (a) - (frente à possibilidade de negociação formal ou informal)	<i>Capacidade de formular propostas viáveis (considerando a correlação de forças/inserção da empresa no mercado) de aspectos estruturantes do processo de trabalho: programas de gestão do trabalho e de inovação tecnológica.</i>	<b>14. Inovação e protagonismo</b>	<i>Capacidade de promover pesquisas e/ou de associar-se a centros de pesquisa visando gerar conhecimento (desenvolvimento tecnológico) relativo a produtos e processos (tecnologia e gestão do trabalho).</i>

Um dos mais significativos obstáculos observados está relacionado à limitada problematização conceitual dos processos de inovação e, por consequência, do processo de trabalho. Entre a prática sindical reativa frente aos processos de inovação e a pró-ativa interpõe-se a necessidade de que as dimensões políticas, sociais, culturais, econômicas, organizacionais e tecnológicas do processo de trabalho sejam amplamente problematizadas, de sorte que seja possível aos sindicatos afirmar não apenas o que não querem, mas o que propõem em relação ao processo produtivo.

O reduzido número de OLTs é uma das mais agudas dificuldades enfrentadas pelo sindicalismo “cutista”. Pouco ou nada pode ser feito em termos de influência sindical sobre os assuntos da produção se os sindicatos não constituírem sólidos vínculos no interior das empresas. Além de serem em número diminuto, são raras as comissões de fábrica que incorporam atividades cotidianas orientadas à obtenção de conhecimentos sobre organização do trabalho e tecnologia.

Outro obstáculo se refere ao fato de que as entidades sindicais pesquisadas conferem limitada importância à composição técnica, cultural, política e de gênero dos trabalhadores. “Os trabalhadores” não são homogêneos, e a identidade em torno de qualquer projeto não é conferida aprioristicamente, mas, politicamente edificada. Nesse sentido, destacamos como exemplo a dificuldade que os sindicatos apresentam em se aproximar dos trabalhadores ligados a funções administrativas e técnicas de maior qualificação, através de um discurso apropriado às suas singularidades. O peculiar conhecimento que os referidos trabalhadores possuem sobre o funcionamento da produção e sobre as estratégias da empresa seria importantíssimo para o objetivo sindical de influência.

Afirmamos que as entidades sindicais não podem prescindir das informações sobre inúmeros aspectos da produção e da gestão na empresa, contudo, além de obtê-las — via contratação de direitos ou informalmente —, é preciso saber o que fazer com esse conhecimento. Vimos que muitas entidades da CUT contrataram direitos que possibilitam obter informações

prévias sobre as inovações, porém são raras as entidades que dispõem de estruturas internas aptas a conferir sentido a essas informações.

Argumentamos que os acordos versando sobre inovações obtidos pelos sindicatos não são um ponto de chegada, um fim em si mesmo, pois sua implementação necessita ser monitorada por eles. Se o sindicato carece de organização nos locais de trabalho e de estruturas internas capacitadas a acompanhar o que foi acordado, não há como garantir que eles se concretizem.

Além disso, a dinâmica do processo de trabalho, e, portanto, da inovação, não se confina ao plano micro (empresa), pois está associada a outras dinâmicas: dos mercados, dos produtos, da maior ou menor competição inter-empresarial, dos movimentos sociais, das políticas setoriais e macroeconômicas. A atenção simultânea por parte dos sindicatos ao plano micro e aos demais níveis e dimensões implicados na produção da inovação possibilitaria maiores chances de perceber antecipadamente ondas de inovação de produtos e de processos, bem como avaliar os possíveis efeitos.

A participação sindical em arranjos institucionais apresenta-se como um imperativo, pois, conforme vimos, a inovação (seu conteúdo e suas conseqüências) é também mobilizada por variáveis extra-empresa. Verificamos, entretanto, que as entidades sindicais ainda apresentam dificuldades em acompanhar esses espaços, seja pela ausência de definições macroeconômicas e estratégias de desenvolvimento claras, sobretudo por parte do Governo, seja, também, por suas debilidades e, eventualmente, pelo temor de estar legitimando políticas patronais, ou de estar assumindo posturas de corte social-democrata.

A complexidade das demandas colocadas às entidades sindicais para consolidar uma postura pró-ativa frente às inovações torna imprescindível a ampliação de seus vínculos sociais com diferentes entidades de apoio, como universidades, instituições de pesquisa, ONGs, governos e partidos. Tais vínculos, porém, ainda são uma realidade distante para a maioria dos

sindicatos da CUT, não obstante existam algumas experiências positivas nesse sentido.

A postura pró-ativa frente à possibilidade de interferir nos processos de inovação da empresa deve considerar, também, a **viabilidade** de suas proposições, ou seja, a adequação das mesmas à correlação de forças e às características da inserção da empresa no mercado. De nada adianta construir alternativas sindicais ao modo de organização do trabalho e de uso da tecnologia se tais propostas são inviáveis.

O desenvolvimento desses atributos — que estiveram ausentes ou parcialmente presentes nas atividades dos sindicatos examinados — só poderá conduzir à influência sindical nos assuntos da produção se forem acompanhado da capacidade sindical de arregimentar forças para a negociação. As relações de poder implicadas no processo de trabalho, referidas sobretudo nos Capítulos 1 e 2, tornam as estratégias de pressão indispensáveis.

Gostaríamos de salientar, finalmente, que a superação dos obstáculos endógenos visando edificar uma postura pró-ativa nos assuntos da produção demandaria o desenvolvimento de um conjunto de capacitações por parte das entidades, conforme procuramos mostrar. Isso implicaria, em linhas gerais, dotar as entidades sindicais de estruturas internas apropriadas a tal objetivo, ampliar as relações com suas bases (de organização e de representação nos locais de trabalho), bem como desenvolver vínculos sociais externos e pertinentes ao objetivo de influência.

A análise que fizemos da trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz e dos acordos coletivos celebrados com a Mercedes-Benz de São Bernardo envolvendo os processos de inovação dão mostras de que superar obstáculos à influência sindical nos assuntos da produção é uma tarefa possível.

O exame da realidade mencionada mostrou que os acordos conquistados se deveram a um conjunto de fatores ligados às estratégias de gerenciamento da empresa, à sua política de relações industriais, ao

contexto econômico, mas também aos predicados desenvolvidos pelo Sindicato e pela Comissão de Fábrica, sobre os quais direcionamos o foco da análise. Destacamos, nesse sentido, a trajetória de atenção e problematização aos assuntos da produção por parte daquele sindicato, seus fortes vínculos sociais com a base, seu empenho em edificar a organização e a representação dos trabalhadores nos locais de trabalho, sua sintonia política com as comissões de fábrica. Enfatizamos, igualmente, o desenvolvimento de atividades formativas com as comissões de fábrica, a existência de estruturas de apoio internas ao sindicato relacionadas com o tema da inovação, o desenvolvimento de vínculos sociais externos à categoria — com partidos políticos, ONGs, universidades —, a sua participação em canais de negociação nas esferas mesorregulatórias e, por fim, a mudança de suas estratégias gerais nos anos 90, caracterizada não pelo abandono do conflito, mas por uma “hierarquização” do mesmo.

Quando da análise da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz, destacamos sua atenção ao temas da produção, a valorização da composição técnica dos trabalhadores da empresa, sua capacidade de resgatar informações sobre o funcionamento da empresa, sua sintonia política com o Sindicato dos Metalúrgicos, bem como a capacidade de estabelecer nexos entre a ação local (na empresa) e a dinâmica global do conflito entre os trabalhadores e a indústria automobilística.

O saldo geral das ações empreendidas pelo Sindicato e pela Comissão no sentido de contratar as inovações na Mercedes-Benz foi positivo, conforme pudemos verificar nas visitas que fizemos à empresa, no contato com os trabalhadores, nos depoimentos que recolhemos de seus representantes, não obstante a constatação das dificuldades de parte dos mesmos em acompanhar integralmente a implementação dos acordos. Sustentamos que, comparativamente à situação pretérita (antes das negociações), a experiência de contratar os processos de inovação propiciou: a ampliação das possibilidades de o Sindicato e a Comissão atuarem cotidianamente sobre aspectos da organização do trabalho, o fortalecimento da imagem do Sindicato e da Comissão de Fábrica como

interlocutores legítimos dos trabalhadores, a maior aproximação política entre trabalhadores, Comissão de Fábrica e Sindicato, que, acreditamos, não teria ocorrido, caso a postura sindical fosse refratária à negociação das inovações. Verificamos que a experiência de negociação, considerando inclusive os pontos negativos, como as demissões, propiciou uma ampliação da consciência dos trabalhadores relativamente ao nexos entre as dinâmicas local e global da produção, bem como a afirmação da necessidade de marcos institucionais mais amplos de regulação do conflito industrial.

A postura pró-ativa demonstrada pelo Sindicato e pela Comissão de Fábrica em relação aos assuntos da produção, procurando saídas negociadas para o processo de reestruturação, não significou abandono do conflito. Se a postura do sindicalismo metalúrgico do ABC mudou em relação à década de 80, é porque a realidade é outra dentro e fora das empresas: as políticas de envolvimento dos trabalhadores na produção, as várias expressões da flexibilidade e o desemprego tendem a afastar, cada vez mais, os sindicatos dos trabalhadores.

As mudanças no comportamento sindical metalúrgico nos anos 90, que passaram a valorizar os canais de negociação e os assuntos da produção, não excluem, mas hierarquizam politicamente o conflito, interrogando onde e quais são os conflitos politicamente pertinentes. As estratégias sindicais calcadas somente na “reação” e no “não”, num confronto sem hierarquia, tem pouco êxito em lograr a construção de um contrapoder, seja nos ambientes de trabalho, seja em outras esferas que criem possibilidades de regulação do conflito industrial. É verdade, também, que negociações entre capital e trabalho transcorrem em meio a uma assimetria de poder e envolvem riscos de legitimar mudanças em que os trabalhadores saem perdendo. Mas é igualmente verdadeiro que os sindicatos podem e devem aprimorar em muito os instrumentos de atuação que estão sob sua governabilidade, desenvolvendo capacitação em vários níveis e dimensões, conforme referimos anteriormente.

Justificamos a realização deste estudo tendo em vista que o processo de inovações, ao mesmo tempo em que atua na transformação das relações

de trabalho e na fragilização dos sindicatos, também reanima nos mesmos a perspectiva de influir sobre os assuntos relativos à produção. As ações nesse sentido demonstraram ser predominantemente reativas, porém o aprimoramento conceitual e prático por parte dos sindicatos, nesse campo, poderá mudar essa realidade, contribuindo para a revitalização do movimento sindical em novas bases.

Finalmente, afirmamos que a participação negociada nos processos de inovação é, ainda, um repto pendente não só para CUT, mas para o sindicalismo brasileiro de uma forma geral. Esse é um desafio fundamental, já que a disjuntiva que se apresenta aos sindicatos é deixar que a participação dos trabalhadores nos processos de inovação siga sendo puramente funcional, dirigida e instrumentalizada pelas empresas, ou negociar e influenciar as inovações aplicadas no processo de trabalho, mas, para isso, é necessário buscar as vias para torná-lo possível.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

ABERCROMBIE, Nicholas; HILL, Stephen; TURNER, Bryan S. **Dicionário de Sociologia**. Madrid: Cátedra, S. A, 1992.

ABRAMO, L. A subjetividade do trabalhador frente à automação. In: NEDER, R. et al. **Automação e movimento sindical**. São Paulo: HUCITEC, 1988.

ABRAMO, L. Inovação e segmentação por gênero no mercado de trabalho Reunião do GT Cambio Tecnológico, Calificación y Capacitación da **Red Latinoamericana de Educación y Trabajo**, Campinas: UNICAMP, 1993.

ABRAMO, L. Novas tecnologias, difusão setorial, emprego e trabalho no Brasil: um balanço. **BIB**, Rio de Janeiro, n. 30, p. 19-66, 2º semestre, 1990.

ABRAMO, L.; LEITE, M. **Novas institucionalidades e novas formas de regulação no mundo do trabalho**. Comunicação apresentada ao GT Trabalho e Sociedade XXII Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 1998. Não publicado.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. Sinttel-MG e TELEMIG. Belo Horizonte: 1985.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. Sinttel-RS e CRT. Porto Alegre: 1986.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. Federação dos Bancários do Paraná. Curitiba: 1985.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. Sinttel-MG e TELEMIG. Belo Horizonte: 1997.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. Sinttel-MG e TELEMAR. Belo Horizonte: 1999.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. **Melhorias contínuas/kaizen**, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. São Bernardo do Campo: 1995. Não paginado.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. **Manufatura celular**, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. São Bernardo do Campo:1994. Não paginado.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. **Terceirização**, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. São Bernardo do Campo, 1994. Não paginado.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. **Trabalho em grupo**, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. São Bernardo do Campo: 1995. Não paginado.

AGLIETA, M. **Regulación y Crisis del capitalismo**: la experiencia de los Estados Unidos. México: Siglo veintiuno, 1986.

ALIOTI, G. Sindicalismo internacional: dilemas e propostas. In: NETO, A . M.; CARVALHO, R. A . (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: PUC Minas/IRT, FAT/CODEFAT, 1998. p.59-85.

ALLEN, V. An Essay on analytical methods in studies of trade unionism, in International bibliography of trade unionism. London: Merlin Press, 1968. p.1 *apud* REGINI, Marino. Sindicalismo. In: BOBBIO, N. MATTEUCCI N., PASQUINO, G.. **Dicionário de Política**. Brasília, Ed, Universidade de Brasília, 1994. p. 1150-1157.

ALVES, Edgar. (Org). **Modernização Produtiva e Relações de Trabalho**: perspectivas de políticas públicas. Petrópolis: Vozes, 1997.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho**: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Cortez, 1995.

ANTUNES, R.; NOGUEIRA, A . O que são as Comissões de Fábrica. São Paulo: Brasiliense, 1982.

ARBIX, Glauco. **Uma Aposta no Futuro**: os três primeiros anos da Câmara Setorial da Indústria Automobilística e a emergência do Meso-corporativismo no Brasil. 1995. 285 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas , Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARBIX, Glauco. Trabalho: dois modelos de flexibilização. **Lua Nova**, São Paulo, n. 37, p.171-190, jun.1996.

ARBIX, Glauco.; ZILBOVICIUS, Mauro. (Orgs.). **De JK a FHC**: a reinvenção dos carros. São Paulo: Scritta, 1997.

ARBIX, Glauco. A Câmara Banida. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro. (Orgs.). **De JK a FHC**. A reinvenção dos carros. São Paulo: Scritta, 1997. p. 471-502.

BAMBER, Greg. Cambio tecnológico y sindicatos. In: HYMAN, R.; STREECK, W. (Comps.). **Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1993 (Colección Economía y Sociología del Trabajo). 1993. p.251-267.

BECKOUCHE, Pierre. **Indústria: um só mundo**. São Paulo: Ática, 1998.

BENATTI, R. **Aplicações da informática na indústria mecânica**. Petrópolis: Vozes/IBASE, 1990.

BENITES, Flávio Antonelo; BRESCIANI, Luis Paulo. **Negociações Tripartites na Itália e no Brasil**. São Paulo: LTr, 1995.

BEYNON, Huw. As práticas do trabalho em mutação. In: ANTUNES, R. (Org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 1997. p. 9-38

BLANCHARD, Francis. Tecnología, trabajo y sociedad: algunos indicadores extraídos de las investigaciones de la OIT. In: **Revista Internacional del Trabajo**, Ginebra, OIT, v.103, n.3, p303-314, 1984.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora UnB. 1994.

BOLETIM DO DIEESE. São Paulo: Dieese, n 19. fev. 1997(a).

BOSCHI, Renato Raul. **Elites industriais e democracia**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

BOYER, R. **La flexibilité du travail en europe**. Paris: La Découverte, 1986.

BOYER, R. New directions in management practices and work organisation. Comunicação apresentada na OCDE. **Conference on Technical Change as a Social Process: society, enterprises and individual**, Helsinki, dec. 11-3, 1989. *apud* SALERNO, Mário Sergio. **Flexibilidade, Organização e Trabalho Operatório: elementos para a análise da produção na indústria**. 1991. 232f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Rideel, 1999.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRAVERMAN, Harry. **Labor and Monopoly Capital**: the degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press, 1974.

BRESCIANI, Luis Paulo. **Da resistência à contratação**: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil. Brasília: SESI-DN, 1994.

BRESCIANI, Luis Paulo. Resistência e influência: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil. In: CASTRO, N. (Org.). **A máquina e o equilibrista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BRESCIANI, Luis Paulo. Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.11,n.1, p.88-97, jan./mar. 1997.

BRESCIANI, Luis Paulo. Os desejos e o limite. In: LEITE, M.P. **O trabalho em movimento**. Campinas: Papirus, 1997.

BRESCIANI, Luis Paulo. Na zona do agrião: a nova agenda da negociação coletiva. In: ARBIX G., ZILBOVICIUS, M. (Orgs.). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997.

BRESCIANI, Luis Paulo. O trabalho nos olhos do furacão: trajetórias e turbulências no Brasil. In: CARVALHO NETO, A .M.; ALVES CARVALHO, R. (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT/PUCMG, 1998.

BRESCIANI, Luis Paulo. O Contrato da Mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões. 2001. 357f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, Universidade de Campinas, Campinas.

BURAWOY, Michael. **Manufacturing Consent**. Chigago: University of Chicago Press, 1979.

BURAWOY, Michael. **The Politics of Production**. London: Verso. 1985.

BURAWOY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, ano 5, n.13, p.29-50, jun.1990.

CADERNO DA CUT. **A Tecnologia e os trabalhadores**. São Paulo: CUT, set. 1987. Edição Especial

CADERNO ESPECIAL. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 13 fev.1998.

CALDERA, T. **As imagens do poder no Saber Popular**. Comunicação. Encontro Anual da ANPOCS, 1975. Não publicado.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei n. 00034/1999.** Regulamentando o disposto no artigo sétimo, inciso XXVII, da Constituição Federal. Deputado Paulo Rocha. PT/PA.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei n. 00790/1991.** Regulamentando o disposto no artigo sétimo, inciso XXVII, da Constituição Federal. Deputado Freire Junior. PRN/TO.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei n. 00325/1991.** Regulamentando o disposto no artigo sétimo, inciso XXVII, da Constituição Federal. Deputado Nelson Proença. PMDB/RS

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei n. 003053/1997.** Regulamentando o disposto no artigo sétimo, inciso XXVII, da Constituição Federal. Deputado Milton Mendes. PT/SC.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei n. 2902/1992.** Regulamentando o disposto no artigo sétimo, inciso XXVII, da Constituição Federal. Deputada Federal Sandra Starling. PT/MG.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei n. 17/1991.** (Do Senado Federal). Regulamentando o disposto no artigo sétimo, inciso XXVII, da Constituição Federal. Senador Fernando Henrique Cardoso. PSDB/SP.

CAMP - Centro de Assessoria Multiprofissional. **Negociando a Reestruturação produtiva (caso da mercedes-Benz).** Debate com Carlos Alberto Ferreira e Sérgio Aparecido Nobre (Membros da Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz). Porto Alegre: Camp, Agosto de 1996.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **Sindicatos, Trabalhadores e a Coqueluche Neoliberal:** a era Vargas acabou? Rio de Janeiro: FGV. 1999.

CARDOSO, Adalberto Moreira. O sindicalismo corporativo não é mais o mesmo. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 48, p.97-119, 1997.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **Globalização e relações de trabalho na indústria automobilística brasileira.** Mimeo. Trabalho apresentado na XIX Reunião Nacional da ANPOCS Caxambu, outubro de 1995.

CARDOSO, A M. e COMIN, Alvaro A . **O sindicalismo brasileiro na encruzilhada:** diagnósticos e propostas de reforma na estrutura sindical corporativa. Rio de Janeiro/ São Paulo: 1996. Iuperj/Cebrap. Relatório de Assessoria preparado para o ministério do trabalho. Mimeografado.

CARDOSO DE MELLO, J. M. **O Capitalismo tardio.** 1975. Tese Doutorado) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas, São Paulo.

CARONE, Edgar. **O Estado Novo.** São Paulo: Difel, 1976.

CARVALHO, R. Q. **Tecnologia e trabalho industrial**: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística. Porto Alegre: L&PM, 1987.

CASAJUANA, Jacint Jordana. Sindicalismo. In: GINER, Salvador (Ed.). **Dicionário de sociologia**. Madrid: Alianza, 1998.

CASTRO, M. S. P.; WACHENDORFER. O Sindicalismo do Mercosul: trajetória e perspectivas na ampliação comercial hemisférica. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v.12 n.1 p.129-141, 1998.

CASTRO, N. A. (Org.). **A Máquina e o Equilibrista**: Inovações na Indústria automobilística brasileira. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CASTRO, N. A.; GUIMARÃES, A. S. Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, ano 6, n. 17, p.44 -52 out. 1991.

CASTRO, N. A. Modernização e Trabalho no Complexo Automotivo Brasileiro. Reestruturação industrial ou japanização de ocasião? In: CASTRO, N. A. (Org.). **A Máquina e o Equilibrista**: Inovações na Indústria automobilística brasileira. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CASTRO, N. A. Reestruturação produtiva, novas institucionalidades e negociação da flexibilidade. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v. 11, n. 1, p. 3-8, 1997.

CASTRO, N. A.; COMIN, A. As novas esferas de regulação do trabalho e o dilema sindical. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v. 12, n.1, p.45-52, 1998.

CASTRO, N.A.; COMIN, A. A alquimia organizacional: qualificação e construção do consentimento. (estudos de caso no complexo químico brasileiro). Rio de Janeiro: IFCS/UFRJ, Set. 1997. Mimeografado.

CASTRO, Maria Silvia Portella. Informática e Novas Tecnologias. Regulação das relações coletivas. **Caderno da CUT**: Jurídico e relações sindicais, São Paulo, n.3, pp. 23-32, Jan. 1990.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Relatório da terceira reunião da CNTA / CUT**, São Paulo: fev. 1986. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Proposta de seminário**. São Paulo: s.d. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Tecnologia e Automação**: a relação com os trabalhadores. São Paulo: mar. 1986. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **I Seminário de tecnologia e Automação**: texto básico. São Paulo: Jul. 1986. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Relatório CNTA**. São Paulo: 1987. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Plano Geral de ação da CUT, 1989-1991**: Plano de trabalho da secretaria de política sindical. São Paulo: jan. 1989. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Texto preparatório de seminário**. São Paulo: mai. 1990. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação - **Plano de Trabalho**. São Paulo: 1990. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Relatório da Reunião da CNTA**. São Paulo: mar. 1990. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Relatório da Reunião da CNTA** : Reunião Geral. São Paulo: jun. 1990. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Relatório da Reunião da CNTA**. São Paulo: fev. 1990. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação - **Plano de Trabalho**, São Paulo: 1990. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Participantes da CNTA**: Circular 104/90/SPS. São Paulo: 25 jul. 1990. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Boletim** n. 1, São Paulo: abril, 1991. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Boletim** n. 3, São Paulo: fev. 1992. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Boletim**, n. 4. São Paulo: Mai. 1992. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Planejamento Trienal 1992-94**: objetivos, operações e ações. São Paulo: jul. 1992. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Boletim**, n. 5 São Paulo: jul. 1992. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Reestruturação Industrial e Respostas Sindicais**: Proposta e roteiro de seminário para SPS/CNTA . São Paulo: jul. 1992. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Política industrial e o movimento sindical**: campos de atuação para a CUT. ILDEFES. Cajamar, 19 de set. 1992.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Proposta para uma política industrial**: Texto para debate. São Paulo: Abril, 1993. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Relatórios**: Reunião da CNTA. São Paulo: nov. de 1993. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Discussão sobre Política Industrial e Câmaras Setoriais**: Relatório reunião CNTA. São Paulo: maio de 1993. Mimeografado.



CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Política Industrial: perspectivas para o movimento sindical. Novas formas de organização e gestão do trabalho.** São Paulo: ILDES/SPS. Mai. 1993. Caderno 3.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Boletim, n.7,** São Paulo: out. 1993. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Boletim, n. 6,** São Paulo, julho de 1993. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Reestruturação Produtiva: CTCOM.** São Paulo: dez. 1993. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Comissão Nacional de Tecnologia e Automação. **Orientações estratégicas para 1994 - PACTI/PBQP.** São Paulo: dez. 1993. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - Secretaria de Política Sindical. **Decisão sobre participação da CUT no IBQP.** São Paulo: agosto. 1994. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - Secretaria de Política Sindical. Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva. **Proposta da CUT para a Construção de um Banco de Informações sobre Reestruturação Produtiva.** São Paulo: jul. 1995. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva. **Experiências cutistas em empresas que aplicam a gestão de “qualidade total”:** Proposta de discussão. São Paulo: mar. 1996. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - Secretaria de Política Sindical. Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva. **Relatório.** São Paulo: jun. 1996. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - Secretaria de Política Sindical. Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva. **Relatório do GT.** São Paulo: jul. 1996. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - Secretaria de Política Sindical. Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva. Papeis de trabalho do GT sobre Reestruturação Produtiva **A reestruturação produtiva e as questões de gênero**: alguns pontos para a reflexão. 2ª Versão (corrigida). São Paulo: jan. 1997. Mimeografado.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. Secretaria de Política Sindical. **A estratégia da CUT em relação ao Banco de Horas**: conclusão e documentos do seminário nacional. São Paulo: 10 e 11 de out. 1998.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. **1º Concut: resoluções**. São Paulo: CUT, 1984.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. **2º Concut: resoluções**. São Paulo: CUT, 1986.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. **3º Concut: resoluções**. São Paulo: CUT, 1988.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. **4º Concut: resoluções**. São Paulo: CUT, 1991.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. **5º Concut: resoluções**. São Paulo: CUT, 1994.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. **6º Concut: resoluções**. São Paulo: CUT, 1997.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. **7º Concut: resoluções**. São Paulo: CUT, 2000.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. CUT Estadual/RS. Secretaria de Tecnologia e Automação. **Atribuições e Tarefas**. Porto Alegre: 1986.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. CUT Estadual/RS. **Programa da CUT-RS**. Porto Alegre: 1996.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. CUT Estadual/RS. Secretaria de Tecnologia e Automação: **atribuições e tarefas**. Porto Alegre: s.d, s.p., 1986. Mimeografado

CESE - Coordenadoria Ecumênica de Serviços. **Desenvolvimento Institucional**: encontros de agentes do programa especial de projetos. Salvador: 1997.

CLAWSON, D.; FANTASIA, R. Beyond Buroway: the dialectics of conflict and consent on the shopfloor. **Theory and Society**. v.12, p.671-680, 1983.

CODAS, Gustavo. O Rapto da Vanguarda. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.12 n.1, p.53-60, 1998.

COMIN, A.; CARDOSO, A.; CAMPOS, A. As bases sociais do sindicalismo metalúrgico. In: ARBIX, Glauco ZILBOVICIUS, Mauro. (Orgs.). **De JK a FHC. a reivenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997.

COMISSÃO DE FÁBRICA DA MERCEDES-BENZ DO BRASIL - **Jornal da Comissão**, São Bernardo do Campo, set. 1990.

COMISSÃO DE FÁBRICA DA MERCEDES-BENZ DO BRASIL. **Regulamento da 5ª Representação dos Empregados**. São Bernardo do Campo: 1997.

CONCEIÇÃO, Octávio Augusto Camargo. Grandes Crises e estágios da economia brasileira: uma revisão da literatura para uma proposta de periodização. In: FARIA, Luis Augusto Estrella et al. **Desvendando a Espuma**. reflexões sobre a crise, regulação e capitalismo brasileiro. Porto Alegre: FEE, 1990. (Série 15 anos, v.3).

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS -CNM. Experiências e respostas sindicais nas fábricas brasileiras. In: **Revista dos Metalúrgicos: dossiê toyotismo**. São Paulo: n.1, dez. 1993.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS -CNM. **Revista dos Metalúrgicos: formação em reestruturação produtiva e ação sindical**. São Paulo: dez., 1997. Edição especial.

CONGRESSO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO E DIADEMA, 5, São Bernardo do Campo, 1987. **Teses**. São Bernardo do Campo: 1987.

CONGRESSO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO E DIADEMA, 6, São Bernardo do Campo, 1991. **Teses**. São Bernardo do Campo, 1991.

CONGRESSO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO E DIADEMA, 6, São Bernardo do Campo, 1991. **Resoluções**. São Bernardo do Campo, 1991.

CONGRESSO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Resoluções**. São Bernardo do Campo, 1993.

CÓRDOVA, E. **As relações coletivas de trabalho na América Latina**. São Paulo: LTr, 1985.

CORIAT, Benjamin. Automação , robôs e classe operária. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, v.2, n.2, jul. 1983.

CORIAT, Benjamin. O Taylorismo e a expropriação do saber operário. In: PIMENTEL, Duarte et alli. **Sociologia do trabalho**: organização do trabalho industrial. Lisboa: A Regra do Jogo, p.77-109, 1995.

CORIAT, Benjamin. Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção. In: CARVALHO, R.Q.; SCHMITZ, H. Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional. São Paulo: Hucitec, 1988.

CORIAT, Benjamin. **El Taller y el Robot**: ensayos sobre fordismo y la producción em masa en la era de la electrónica. Madrid: Siglo Veintiuno, 1992.

COTANDA, Fernando. Organização dos Trabalhadores nos Locais de Trabalho. In: CATTANI, Antonio David. **Trabalho e Tecnologia**: dicionário Crítico. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 175-179.

COTANDA, Fernando. **Novas tecnologias, reconversão do controle fabril e diferenciação entre trabalhadores metalúrgicos**. 1992. 240 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

COUTROT, Thomas. **L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste?** Paris: éditions la découverte, 1998.

CUT assina convênio com a UFRJ para estudar impacto da modernização. **Gazeta mercantil**, São Paulo, 19 jul. 1990.

DECCA, Edgar S. de. **O nascimento das fábricas**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1987.

DEMISSÕES abalam clima de acordo entre Mercedes e Sindicato. **Folha da Tarde**, São Paulo, 7 out. de 1995.

DICKSON, David. **Tecnologia Alternativa**. Madrid: Blumes, 1978.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. Produtividade e Campanha Salarial. Seminário de estudos socio-econômicos, 1979, São Paulo. **Anais...**São Paulo: 1979.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE . **Para um levantamento sistemático dos impactos sócio-econômicos da automação microeletrônica**. São Paulo: 1989.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. **O Comportamento das negociações coletivas de trabalho nos anos 90: 1993-1996.** São Paulo: 1999. (Pesquisa Dieese n. 15).

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. **Acordos e Convenções Coletivas: cláusulas selecionadas.** São Paulo: 1993. (Pesquisa Dieese, n. 9) Edição Especial.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. **Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de Linha de Produção.** São Paulo: 1994.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. **Seminários e Eventos: os Trabalhadores e o PBQP.** São Paulo: 1994.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. **Relatório do Módulo V do PCDA.** São Paulo: 1997. Não publicado.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. **Anuário dos Trabalhadores.** São Paulo: 1994 e 1996-1997.

DOMBOIS, Rainer. Erosiones de las relaciones laborales y nuevas formas de trabajo remunerado: notas desde Alemania. **Nueva Sociedad**, Caracas, n.158, p.185-204, 1998.

EDWARDS, R. C. **Contested Terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century.** London: Heinemann. 1979.

EMERY, F.E.; TRIST, E.L. Socio-technical systems. In: CHURCHMAN, C. W.; VERHULST, M. **Management science, models and techniques.** Pergamon: p. 83-97, 1973.

ERBER, Fábio. A importância do estudo do trabalho: uma introdução. In: PALLOIX, Christian et al. **Processo de trabalho e estrutura de classe.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

EUROSTAT, Retrato social da Europa. Disponível em [<http://europa.eu.int/comm/eurostat/public/data.html>].

EUROPÉENNES - Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et travail. Luxemburg: office des publication officieles des communautés,1988.

FALABELLA, G. Uma discussão teórico-comparativa: análise de experiências internacionais. In: NEDER, R. T. et. al. **Automação e movimento sindical no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 1988.

FARIA, José H. **Comissões de Fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

FASE- Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional. **Proposta de pauta para o subgrupo de Política Industrial do GT de Reestruturação Produtiva da CUT**. São Paulo: maio, 1994. Não publicado.

FASE- Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional. **Informe PTU/DN n.001/94**. São Paulo: abril, 1994. Mimeografado.

FASE- Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional. Programa PTU. **Crise e Reestruturação Industrial**. Rio de Janeiro: 1994. (Cadernos de Proposta, n.1).

FAUSTO, Boris. **História geral da civilização brasileira**. São Paulo: Difel, 1975. tomo 3, v.1.

FAUSTO, Boris. **Trabalho urbano e conflito social**. São Paulo: Difel, 1983.

FERRARIS, P. **Desafio tecnológico e inovação social**. Petrópolis: Vozes/IBASE, 1990.

FERREIRA, Sergio. Reestruturação empresarial e ação sindical. **Cadernos de Proposta: trabalho e renda**. Rio de Janeiro: FASE, n.63, p.43-51, 1994.

FLEURY, A . C.C. **Organização do trabalho na indústria: um confronto entre a teoria e a realidade**. 1978. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FLEURY, Afonso. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.4, n.4, p.23-30, 1990.

FLEURY, Afonso. Novas Tecnologias, Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho: comparações entre o modelo japonês e o brasileiro. In: HIRATA, Helena. (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

FLEURY, A ; FLEURY, M . **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRANCO, Gustavo. A volta do modelo concentrador. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 20 maio 1993. p.22.

FRASER, Steve. Industrial democracy in the 1980's. **Socialist Review**, v.13, n.6, p.99-122, 1983.

FREYSSENET, Michel. Paradigmas tecnológicos e políticas de gestão. SEMINÁRIO PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: Comparações Internacionais, **Anais...**1989, São Paulo: USP/Unicamp.

FREYSSINET, Jacques. Mudanças tecnológicas e relações profissionais: experiências sindicais na Europa Ocidental". In: DIEESE. **Emprego e Desenvolvimento Tecnológico**: Brasil e contexto internacional. São Paulo: p.195-209, 1998.

FUCHTNER, H. **Os sindicatos brasileiros de trabalhadores**: organização e função política. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

GARCIA, J. C. D. Negociação coletiva de trabalho: do fordismo ao toyotismo. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 85-95, 1998.

GARDAN, Paul. **El papel de la ideologia bolchevique en el surgimiento de la burocracia**. Madrid: Catellote, 1976

GAUTRAT, J. **La participation direct**: pratiques et interpretations. Paris: Travail. n.24, 1991.

GINER, Salvador (Ed.). **Dicionário de sociologia**. Madrid: Alianza, 1998.

GORZ, A ., (Org.). **Crítica da Divisão do Trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

GUIMARÃES, Ivan Gonçalves. A experiência das Câmaras Setoriais: democratizando a política econômica. In: OLIVEIRA, C. A. et. alli (Orgs.). **O Mundo do Trabalho**: crise e mudança no final do século. São Paulo: Scritta, 1994. p. 459-496.

HARDMAN, Francisco Foot. O Movimento Operário e a Revolução de 1930. In: MARANHÃO, Ricardo.; MENDES JR. Antônio. (Orgs.). **Brasil História**: texto e consulta. São Paulo: Brasiliense, v.4, 1982.

HARIS, R. Power and powerlessness in industry. London: Tavistock, 1987.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley, 1984.

HILL, Sthephen. Sindicatos. In: ABERCROMBIE, Nicholas; HILL, Sthephen; TURNER, Bryan S. **Dicionário de Sociologia**. Madrid: Cátedra, S. A .1992.

HIRATA, Helena. Trabalho, família e relações homem/mulher: reflexões a partir do caso japonês. **Revista brasileira de Ciências Sociais**. v.1, n.2, p.5-12, 1986.

HIRATA, H.; ZARIFIAN, P. Force et fragilité du modèle japonais, **Mensuel**, Paris: n. 37, pp.9-12, mai.1990.

HIRATA, Helena. (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp. 1993.

HYMAN, R.; STREECK, W. (Comps.). **Nuevas Tecnologias y Relaciones Industriales**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1993 (Coleccion Economia y Sociologia del Trabajo). 1993.

HOBSBAWM, Eric J. **Trajatória do Movimento Operário**. Campinas: Secretaria de Cultura, Esportes e Turismo / Prefeitura Municipal de Campinas, 1989. (Coleção Trabalhadores).

HOBSBAWM, Eric J. **Era dos extremos: o breve século XX. 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLA E.; TODARO, R. **Los mecanismos del poder**. Hombres e mujeres en la empresa moderna. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1992.

HUMPHREY, John. **Fazendo o Milagre**. Controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira. Petrópolis: Vozes, 1982.

HUMPHREY, John. Novas formas de organização do trabalho na indústria: suas implicações para o uso e controle da mão-de-obra no Brasil. SEMINÁRIO PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: comparações internacionais. **Anais...** São Paulo: USP/Unicamp, 1989.

HUMPHREY, J.; FLEURY, A . (Org.). **Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil**. São Paulo: 1992. Estudo elaborado para o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. Mimeografado.

HUMPHREY, John. **The management of labour and the move towards leaner production systems in the third world: the case of Brazil**. São Paulo: IEA/USP, 1993. Mimeografado.



HUMPHREY, John. Adaptando o “Modelo Japonês” ao Brasil. In: HIRATA, Helena. **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

HUTCHINS, David. **Just-in-time**. Aldershot: Gower technical, 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Sindical**. Rio de Janeiro: 1992

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE - IBQP. **Relatório de Atividades**: missão de estudos e negociações referentes ao projeto de cooperação técnica para implementação do IBQP. Paraná: abril, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE - IBQP. **Estatutos**. Paraná: fev., 1995.

JACOBI, Otto. Nuevos paradigmas tecnológicos. Ciclos largos y sindicatos. In: HYMAN, R.; STREECK, W. (Comps.). **Nuevas Tecnologias y Relaciones Industriales**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social., 1993. p.235-250.( Colección Economía y Sociología del Trabajo).

Jornal Internacional dos trabalhadores na Mercedes-Benz. Brasil-Alemanha. São Paulo: São Bernardo do Campo. maio 1997.

KAPLINSKI, Raphael. **Automation**: the technology and the society. Harlow: Longman, 1984.

KAPLINSKI, Raphael. Industrial restructuring in LDCs: the role of information technology. SEMINÁRIO PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: comparações internacionais. 1998, São Paulo, **Anais...** USP / Unicamp, 1989.

KELLY, J. Management's Redesign of Work: Labour Process, Labour Markets and product Markets. In: KNIGHTS et al. (Eds.). **Job Redesign**. Aldershot: Gower, 1985.

KNIGHTS David; WILLMOTT, Hugh; COLLINSON D. **Job Redesign**, Aldershot: Gower, 1985.

KNIGHTS, David; WILLMOTT, Hugh. (Ed.). **Labor Process Theory**. London: Macmillan Press, 1990.

KOLONTAI, Alessandra. **La oposicion obrera**. Madrid: Miguel castellote, 1976. (Colección Básica, n.15).

KOWARICK, Lúcio. **Trabalho e Vadiagem**: a origem do trabalho livre no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1987.

LACLAU, E.; MOUFFE, C. **Hegemonia e estratégia socialista**: hacia la radicalización de la democracia. Madrid: Siglo XXI, 1987.

LAMOUNIER, Maria Lúcia. **Da escravidão ao trabalho livre**. São Paulo: Papirus, 1988.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Há lugar para o sindicalismo na sociedade pós-industrial? **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.12 n. 1, p.174-183, jan.- mar.1998.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Inovações tecnológicas e ação sindical: crise nos sindicatos? In: DINIZ, E.; LOPES, J.S.L.; PRANDI, R. (Orgs.). **O Brasil no Rastro da Crise**. São Paulo, Hucitec/Anpocs, 1994. p.179- 203.

LEBORGNE, D. **Points de repère pour une prospective européenne**. Campinas. Trabalho apresentado ao Seminário internacional novas tendências da economia e do sindicalismo. Campinas, 1990. Mimeografado.

LEHMBRUCH, G. Corporativismo liberale e governo dei partiti. 1977, *apud* REGINI, Marino. Neocorporativismo. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Brasília, Editora UnB. 1994. p.818- 820

LEISINK, P. **Is innovation a management prerogative?**: changing employment relationships, innovative unions. Coventry: University of Warwick/Industrial Relations Research Unit, 1993.

LEITE, M. P. Reivindicações Sociais dos Metalúrgicos. In: FISCHER, R. M.; FLEURY, M.T.L. **Processo e relações do trabalho no Brasil**, São Paulo: Atlas, 1985.

LEITE, M.P. O movimento grevista no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1987.

LEITE, M. P. **O Que é greve**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

LEITE, M.P. Inovação Tecnológica e Relações de Trabalho: a experiência brasileira à luz o quadro internacional, In: CASTRO, N. A .(Org.). **A Máquina e o Equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

LEITE, M. P. **O Futuro do Trabalho**: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta / FAPESP, 1994.

LEITE, M. P. Reestruturação produtiva e sindicatos: O paradoxo da modernidade. In: LEITE, M. P. (Org.). **O Trabalho em movimento**: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas: Papirus, 1997.

LEITE, M. Elenice. **O desfile dos atores no enredo da nova institucionalidade da educação profissional no Brasil: um samba articulado?** Trabalho apresentado na Oficina de Trabalho, história, concepção e metodologia de centros públicos de educação profissional. Ministério do Trabalho e Emprego / Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional, Belo Horizonte, jun. 1999.

LIEDKE, Elida. Trabalho In: CATTANI, A. David.(Org.). **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico.** Petrópolis: Vozes. 1997.

LIPIETZ, Alain. **Audácia: uma alternativa para o século 21.** São Paulo: Nobel, 1991.

LIPIETZ, Alain. **Les rapports capital-travail a l'aube du XXI siecle.** Couverture orange, Paris: n.9016, CEPREMAT, 1990.

LIPIETZ, Alain. **As relações capital e trabalho no limiar do século XXI.** Porto Alegre: Ensaio FEE, v.12 n.1. p.101-130, 1991b.

LITTLER, C. **The Development of Labour Process in Capitalist Societs.** Londres: Gower. 1982

LITTLER, C. The labour process debate: a theoretical review 1974-88. In: KNIGHTS, David; WILLMOTT, Hugh. (Ed.). **Labor Process Theory.** London: Macmillan Press, 1990.

LITTLER, C.; SALAMAN, G. Bravermania and Beyond: recent theories of Labour Process. **Sociology**, v. 16, n. 2, p.215-269, 1982.

LOBO, Elisabeth S. **Trabalho Dominação e Resistência.** São Paulo: Brasiliense, 1991.

LOPES, Carmen L. Algumas questões da agenda sindical nas últimas décadas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: 12, n.1, p. 35-43, 1998.

MAGGIOLINI, P. **As negociações trabalhistas e a introdução de inovações tecnológicas na Europa.** Petrópolis: Vozes / IBASE, 1988.

MANGABEIRA, Wilma. **Os dilemas do Novo Sindicalismo.** democracia e política em Volta Redonda. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/ANPOCS,1993.

MANTEGA, Guido. **A Economia Política Brasileira.** Petrópolis: Polis / Vozes, 1987.

MARANHÃO, Ricardo; MENDES Jr. Antônio. (Orgs.). **Brasil História: texto e consulta.** República Velha. São Paulo: Brasiliense, v.3, 1983.

MARANHÃO, Ricardo; MENDES Jr. Antônio. (Orgs.). **Brasil História:** texto e consulta. Era de Vargas. São Paulo: Brasiliense, v.4, 1982.

MARANHÃO, Ricardo. **Sindicatos e Democratização:** (Brasil 1945-50). São Paulo: Brasiliense, 1979.

MARGLIN, Stephen. Como atrapar las moscas com la miel. In: AGLIETTA, Michel. **Rupturas de un sistema económico.** Madrid: H. Blume, 1981. p.223-239.

MARÌN, L. A **La participación en el trabajo:** el futuro del trabajo humano. Buenos Aires: Lumen, 1998.

MARONI, Amneris. **A estratégia da recusa.** As Greves de Maio de 1978. São Paulo: Brasiliense, 1982.

MARTIN, Scott. Redes Sociais e flexibilidade do trabalho: uma análise comparativa. In: **Uma Nova Trama Produtiva?:** Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, São Paulo, Ano 3, n. 6, p.9-38, 1997.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho.** São Paulo: Atlas. 1999.

MARTINS, H. de Souza. **O Estado e a burocratização do sindicato no Brasil.** São Paulo: Hucitec,1979.

MARTINS, H. de S.; RAMALHO, J.R. **Terceirização:** diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.

MARX, Roberto. Organização do Trabalho na Indústria Automobilística Sueca. **São Paulo em Perspectiva.** São Paulo: v.8 n.1, 1994.

MARX, Karl. **O Capital.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. Livro 1 v. 1 - 2.

MARX, Karl. **O Capital.** São Paulo: Abril Cultural, v.1, t.1, 1983. (Os Economistas).

MARX, Karl. **O Capital.** São Paulo: Abril Cultural, , v.1,t.2,1984. (Os Economistas).

MARX, Karl. **Capítulo VI (Inédito).** São Paulo: Ed. Ciências Humanas, 1978.

MARX, Karl. Elementos Fundamentales para la Crítica de la Economía Política. **(Grundrisse)** México: Siglo XXI, 1972. v.2.

MATTOSO, Jorge. **A Desordem do Trabalho.** São Paulo: Scritta, 1995.

MATTOSO, Jorge. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C.A. (Org.). **O Mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994.

MATTOSO, Jorge. **O Brasil desempregado**: como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

MERCADANTE, Aluizio. Globalização, FMI e New Deal. **Folha de São Paulo**, 27 dez. 1998.

MERLO, Alvaro R. C. **A informática no Brasil**: prazer e sofrimento no trabalho. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1999.

MOISÉS, J. Alvaro. Problemas atuais do movimento operário. In: Krischke, P. (Org.). **Brasil: do "milagre" à "abertura"**. São Paulo: Cortez, 1982.

MOTTA, Fernando Prestes. Alguns precursores do participacionismo. In: VENOSA, Roberto et al. **Participação e participações**: ensaios de autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

MUSSIO, P. **Introdução a informática**. Petrópolis: Vozes/IBASE, 1987.

NEDER, R. T. et. al. **Automação e movimento sindical no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 1988.

NEGRO, A . L. et al. A Constituição de uma organização no local de trabalho: entrevista com a Comissão de Fábrica da Atlas Copco de Diadema. **Forma & Conteúdo**, São Paulo n. 4, 1991.

NORONHA, E. Greves e estratégias sindicais no Brasil. In OLIVEIRA, M, A, et alii. **O Mundo do Trabalho: crise e Mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994.

NORONHA, E. O desemprego e o debate sobre desregulamentação: o Brasil em perspectiva comparada. In: Encontro Anual da ANPOCS, 20º, Caxambu. **Anais...Caxambú**: 1996.

OCDE. **Perspectives de L`emploi**. Paris: OCDE, 1991.

OCDE. Technologie, productivite et creation d`emplois, Lille: OCDE, 1996

OFFE, C. **O Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OIT . **Anuário de estadísticas del trabajo**. Ginebra: 1997

OLIVEIRA, Francisco de. Quanto melhor, melhor: o acordo das montadoras. **Novos Estudos**, São Paulo: n.36. Jul. 1993.

OLIVEIRA, Francisco de. Carta aberta a Hereges e cristão novos. **Folha de São Paulo**. São Paulo: 6 de jun. 1993 (b).

OLIVEIRA, M. A. Notas sobre a crise do novo sindicalismo brasileiro. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: 12, n.1, p. 24-29, 1998.

OLIVEIRA, Juarez de Oliveira.; ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. **CLT: Saraiva**. São Paulo: Saraiva, 1981.

PAES DE BARRO, R.; MENDONÇA, R. **Uma avaliação da qualidade do emprego no Brasil**. Rio de Janeiro: IEA, 1995. Mimeografado.

PALLOIX, C. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: ERBER, F. S. (Org.). **Processo de trabalho e estratégias de classe**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

PAOLI, M.C. Os trabalhadores urbanos na fala dos outros. In: LOPES, J.S.L. (Org.). **Cultura & identidade operária**. São Paulo: Marco Zero, 1987.

PASQUINO, Gianfranco; BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora UnB, 1994.

PAULINO, A.Y.; MARCOLINO, A. A busca de novos espaços de negociações sindicais frente à reestruturação produtiva: o caso da Mercedes-Benz do Brasil de São Bernardo do Campo. In: DIEESE. Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigos dos pesquisadores. São Paulo: DIEESE/Cesit, 1999.

PELIANO, J.C. (Org.). **Automação e trabalho na indústria automobilística**. Brasília: Ed. UnB, 1987.

PEREIRA, Armand, F. Sindicalismo internacional: dilemas e propostas. In: NETO, A. M.; CARVALHO, R. A. (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: PUC Minas/IRT, FAT/CODEFAT, 1998.

PERLMAN, S. **Per una teoria dell'azione sindacale**. Roma: Edizioni Lavoro. 1980.

PESANHA, E. **Vida operária e Política**: os trabalhadores da Construção Naval de Niterói. 1985. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, 1985.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **A Burguesia Gaúcha**: dominação do capital e disciplina do trabalho: RS 1889 - 1930. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1988.

PIGNON, D.; QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na produção. In: GORZ, A. (Org.). **Crítica da Divisão do Trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

PINHEIRO, Paulo Sérgio. **Trabalho e política no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

PINHEIRO, P.S.; HALL, M. H. **A classe operária no Brasil: documentos (1889 a 1930)**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1979. (O movimento operário, v.1).

PINHEIRO, P.S.; HALL, M. H. **A classe operária no Brasil: documentos (1889 a 1930)**. São Paulo: Brasiliense/Funcamp, 1981. (Condições de vida e de trabalho, relações com os empresários e o Estado, v.2).

PIORE, M.J; SABEL, C. F. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. New York: Basic, 1984.

PIORE, M.J; SABEL, C. F. **La Segunda Ruptura Industrial**. Madrid: Alianza Universidad, 1990.

PIOVANESE, Pedro de Milanéolo. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Rideel, 1999.

POCHMANN, M. Adeus à CLT? O “eterno” sistema corporativo de relações de trabalho no Brasil. **Novos Estudos**. São Paulo, n.50, p.149-166, 1998. Número especial.

POCHMANN, M.; BARRETO, R. MENDONÇA, S. Ação Sindical no Brasil: transformações e perspectivas. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v.12, n. 1, p.10-23, 1998.

POCHMANN, M. **O Trabalho sob fogo cruzado**. São Paulo: Contexto, 1999.

PRADO, Antônio. Mudanças na Negociação Sindical nos Anos Recentes. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 12, n.1, p.30-34, 1998.

PRICE, R. Información, consulta y control de las nuevas tecnologías In: HYMAN R.; STREECK W. (Org.). **Nuevas tecnologías y relaciones industriales**. Madrid: Ministerio de Trabajo y seguridad Social. 1993. p. 305-320.

PRICE, R.; STEININGER, S. (Orgs.). **The Control of New Technologies: union strategies in West Germany**, New Technology, Work and Employment. 1987.

PROGRAMA DE APOIO À CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA DA INDÚSTRIA - PACTI. **Termo de Referência**. Brasília: 1993, p. 7. Mimeografado.

PROGRAMA BRASILEIRO DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE - PBQP. s.l., 1990. Mimeografado.

RAMALHO, J.R. Organização sindical e a instalação de fabricas do setor automobilístico: o caso do Sul Fluminense. In: RODRIGUES, I.J. (Org.). **O Novo Sindicalismo vinte anos depois**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 211-228.

RAMALHO, J.R. As diversas faces da negociação no meio sindical brasileiro. In: MARTINS, H. de Souza.; RAMALHO, J.R. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1994. pp.153-171.

RATHKEY, P. et. al. **New Tecnology and Changes: an Anglo-German Comparison**, Newcastle: Conway Foundation, 1982.

REBECHI, E. **O sujeito frente à inovação tecnológica**. Petrópolis: Vozes/IBASE, 1990.

REGALIA, Ida. Organizações Sindicais. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Brasília: UnB. 1994. p. 870-873.

REGINI, Marino. Sindicalismo. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Brasília: UnB. 1994. p.1150-1157.

REGINI, Marino. Neocorporativismo. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Brasília: UnB. 1994. p.818- 820.

RICARDO, David. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril, 1982.

RIZEK, Cibele S. Interrogações a um campo teórico em crise. **Tempo Social**, São Paulo: v.6, n.1-2, p. 147-179. 1995.

ROCHA LIMA, R. S. **Difusão da automação e de novas formas de organização e gestão da produção no setor automobilístico**. 1989. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

RODRIGUES, I. J. **Comissões de fábrica e trabalhadores na indústria**. São Paulo: Cortez, 1990.

RODRIGUES, I. J.; ARBIX, G. Novas Estratégias Sindicais Diante do Desemprego. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: v.10, n.1, p.77-86, 1996.



RODRIGUES, I.J.; RAMALHO, J.R. Sindicalismo na Inglaterra e no Brasil: estratégias diante das novas formas de gestão da produção. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: v. 12 n. 1, p.142-153, 1998.

RODRIGUES, I. J. (Org.). **O Novo Sindicalismo Vinte anos Depois**. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, I. J. A trajetória do Novo Sindicalismo. In: **O Novo Sindicalismo Vinte anos Depois**. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, J. A. **Sindicato e desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Símbolo, 1979.

RODRIGUES, L. M. **Trabalhadores, sindicatos e industrialização**. São Paulo: Brasiliense, 1974.

ROSENBERG, S. The more decentralized mode of labour market regulation in the United State in the 1980s lessons for policy in the 1990s. In: **Conference of the internacional working party on labor market segmentation**. 15<sup>o</sup>, 1993, Barcelona: 1993. Mimeografado.

SADER, Eder. **Quando novos Personagens entram em cena: experiências e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo.1970-1980**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Paz e Terra. 1991

SALERNO, Mário Sergio. Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa In: FLEURY, M,T.L.; FISCHER,R.M. (Eds.). **Processo e Relações de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

SALERNO, Mário Sergio. **Reestruturação Produtiva e Sindicatos**. Trabalho apresentado no XVII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambú: 1993. Não publicado.

SALERNO, Mário Sergio. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, Helena. **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

SALERNO, Mário Sergio. Organização do Trabalho e da Produção: flexibilidade e terceirização. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO - ABET, 3<sup>o</sup>. **Anais...** Rio de Janeiro: 1994. v.1.

SALERNO, Mário Sergio. **Flexibilidade, Organização e Trabalho Operatório**: elementos para a análise da produção na indústria. 1991. 232f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SALERNO, Mário Sergio. **Flexibilidade e organização produtiva:** elementos para transformar o termo flexibilidade numa categoria analítica. São Paulo: Escola Politécnica da USP. 1994. Mimeografado.

SALERNO, Mário Sergio. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis:** processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SALM, C. et alii. Emprego e desemprego no Brasil. **Novos Estudos**, São Paulo: n. 45, jul. 1996.

SCHMITZ, Hubert. Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos. In: SEMINÁRIO PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: comparações Internacionais, **Anais...** São Paulo: USP/Unicamp, 1989.

SCHMITZ, Hubert. Automação microeletrônica e trabalho: a experiência internacional. In: SCHMITZ, Hubert; CARVALHO, Ruy Q. (Org.). **Automação, competitividade e trabalho:** a experiência internacional. São Paulo: Hucitec, 1988.

SCHONBERGER, R. **Japanese Manufacturing Techniques.** New York: Free Press, 1982.

SHAIKEN, H. **Work transformed:** automation and labor in the computer age. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1985.

SIQUEIRA NETO José Francisco. Direito do Trabalho e Flexibilização no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v.11, n.1, p.33-41, 1997.

SIMÃO, Azis. **Sindicato e Estado.** São Paulo: Dominus/EDUSP, 1966.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E DIADEMA. **Pauta de negociação coletiva de trabalho.** São Bernardo do Campo: 1985. Mimeografado

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Estatutos.** São Bernardo do Campo:1999.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Programa de apoio às organizações nos locais de trabalho.** São Bernardo do Campo: 1995. Mimeografado

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Qualidade de vida no trabalho na MBB:** as propostas dos trabalhadores. São Bernardo do Campo:SMABC, 1994.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **O trabalho em grupo nas negociações de reestruturação produtiva**: as propostas alternativas dos Metalúrgicos do ABC, São Bernardo do Campo: 1994.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Resoluções**: I Congresso, São Bernardo do Campo: 1993.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Reestruturação do complexo automotivo brasileiro**: as propostas dos trabalhadores na Câmara Setorial. São Bernardo do Campo: 1992.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Um acordo histórico**: as propostas dos trabalhadores da indústria e a proposta de acordo firmada em fevereiro de 1993. São Bernardo do Campo: 1993.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Os Trabalhadores e a Terceirização**: diagnósticos e propostas dos Metalúrgicos do ABC. São Bernardo do Campo: 1993.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E DIADEMA. Resoluções I-II-III Congressos. In: CONGRESSO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO E DIADEMA, 4, Piracicaba, 1983. **Anais...** São Bernardo do Campo, 1983.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E DIADEMA. **Plano de Trabalho para as Comissões de Fábrica**. São Bernardo do Campo: fev. 1988.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E DIADEMA. **IV Congresso dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema**. 1983. (Caderno 1).

SINGER, Paul. Desemprego e exclusão social. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v.10, n.1, p.3-20. 1996.

SINGER, Paul. Para Além do Neoliberalismo: a saga do capitalismo contemporâneo. In: **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v.12, n.2, p.3-12, 1998.

SMITH, Adam. **A riqueza das Nações**. São Paulo: Abril, 1983. v.1, v2. (os economistas).

SORENSEN, Knut Holtan. Technology and industrial democracy: an inquiry into some theoretical issues and their social basis. **Organization Studies**. v.6 n.2. 1985.

SOUZA MARTINS, Heloisa Helena Teixeira. **O Estado e a Burocratização do Sindicato no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 1979.

STOREY, J. The Means of Management Control. **Sociology**. London, v.19, n.2, p.193-212, 1985.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, Maria Teresa; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987. pp. 132-160.

SZÉLL, György. Democracia industrial. In: OUTHWAITE, Willian,; BOTTOMORE, Tom (Org.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

TALLARD, M. La negociación sobre nuevas tecnologías: una comparación entre Francia y Alemania occidental. In: HYMAN, R.; STREECK, W. (Comps.). **Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1993 (Colección Economía y Sociología del Trabajo). 1993. pp.345 - 360.

TAUILE, José R.; OLIVEIRA, Carlos E. M. Difusão da automação no Brasil e os efeitos sobre o emprego: uma resenha da literatura nacional. **Literatura Econômica**, Rio de Janeiro, v.10, n.2, 1988.

TELLES, Jover. **O movimento Sindical no Brasil**. Rio de Janeiro: Vitória, 1962.

THOMPSON, E. P. **A Formação da Classe Operária Inglesa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 3v.

THOMPSON, Paul. **The Nature of Work: A n Introduction to Debates on the Labour Process**. London: Macmillan, 1983.

THOMPSON, Paul. Crawling from the wreckage: the labour process and the politic of production. In: KNIGHTS, David; WILLMOTT, Hugh. (Ed.). **Labor Process Theory**. London: Macmillan Press, 1990. p.144-174.

TITTONI, J. **Subjetividade e Trabalho**: a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TRABAJO. Revista de la OIT. Madrid: OIT, n. 34, abril / maio 2000

TURNER, L. **Democracy at work**: changing world market and the future of unions. Ithaca: Cornell University Press, 1991.

VIANNA, Luis Werneck. **Liberalismo e sindicato no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

WEFFORT, Francisco Correa. **Sindicatos e Política**. 1969. Tese (Livre Docência) Universidade de São Paulo, São Paulo.

WILLIAMS, R.; STEWARD, F. Technology Agreements in Great Britain: a survey 1977-83. **Industrial Relations Journal**. 1985.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD, Stephen. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v.6, n.17, p. 28-43, 1991.

WOOD, Stephen. Toyotismo e/ou Japonização. In: HIRATA, Helena. **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp., 1993. p. 49-77.

WOOD, Stephen. The deskilling debate, dew technology and work organization. **Acta Sociologica**. v.30, n., p.13-24, 1987.

WOOD, Stephen. The transformation of Work? In: **Transformation of Work?** Boston: Unwin Hyman, 1989.

XAVIER SOBRINHO, Guilherme. **Força de Trabalho e Capacitação Tecnológica em um Segmento recente da Indústria**: As Empresas de automação no Rio Grande do Sul. CNI/SESI. Série Indústria e Trabalho. CNI - SESI/DN 5, 1995.

ZILBOVICIUS, M.H. et. al. Novas estratégias empresariais e novas respostas operárias: a Operação Vaca Brava. **Cadernos DEP**, São Paulo: v.2 n.6, p.1-54, 1986.