

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcelo Ramos Azevedo

**O POSICIONAMENTO DE LIDERANÇAS SINDICAIS DO SETOR
METALÚRGICO, NO RIO GRANDE DO SUL, FACE À
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO SETOR**

**Porto Alegre
06/2008**

Marcelo Ramos Azevedo

**O POSICIONAMENTO DE LIDERANÇAS SINDICAIS DO SETOR
METALÚRGICO, NO RIO GRANDE DO SUL, FACE À
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO SETOR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra Rosinha Machado
Carrion.....

**Porto Alegre
2008**

Marcelo Ramos Azevedo

**O POSICIONAMENTO DE LIDERANÇAS SINDICAIS DO SETOR
METALÚRGICO, NO RIO GRANDE DO SUL, FACE À
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO SETOR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Conceito final:
Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. - UFRGS

Orientador - Profa. Dra. Rosinha Machado Carrion - UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que colaboraram para o meu desenvolvimento individual, profissional e acadêmico, em especial, ao meu amor, à minha vida, à minha futura esposa, pelo apoio sempre amável e carinhoso durante estes meses importantes e decisivos da minha vida. Obrigado por tudo, minha Fernanda.

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos meus queridos mentores espirituais que sempre me aconselharam no melhor proceder;

À UFRGS pelo ensino público e de qualidade, bem como à Escola de Administração pela excelência do ensino e pela infra-estrutura adequada e confortável;

Aos excelentes professores pela dedicação e pela transmissão de conhecimentos, especialmente à Profa. Dra. Rosinha Machado Carrion, pela orientação e carinho na realização deste trabalho e à Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini, pela generosidade e incentivo na instigante tarefa de concluir este estudo;

À minha família, que sempre me apoiou em todos os meus projetos e inventividades, bem como à minha mais nova família que me acolheu de braços abertos como se fosse um filho;

Aos grandes amigos e amigas que fiz na vida e aos colegas de faculdade que me ensinaram muitas coisas boas.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar como as lideranças sindicais atuam face aos processos de inovação tecnológica e organizacional em curso nas empresas metalúrgicas do RS. Para investigá-lo, foi realizado um estudo qualitativo, a partir de entrevistas semi-estruturadas e de pesquisa documental. Foram selecionadas onze lideranças sindicais das quais nove vinculadas aos cinco sindicatos metalúrgicos mais representativos do estado e duas vinculadas à Federação dos Metalúrgicos. Uma das entrevistas foi descartada do estudo. Foram pesquisadas as Convenções Coletivas dos cinco sindicatos. Constatou-se que agir sobre temas da inovação e da produção é uma estratégia pouco cogitada no meio sindical da categoria. Uma série de fatores corrobora para esta realidade. Em primeiro lugar, há uma assimetria estrutural de poder entre capital e trabalho no país, que assegura a ausência de um sistema mais democrático nas relações de trabalho. Em segundo, a maioria das lideranças apresenta dificuldades de compreender de forma sistêmica as transformações no mundo do trabalho. Por último, há fragilidades estruturais nos sindicatos que os impedem de manter estruturas internas capacitadas a formular e a interagir com as mudanças tecnológicas e organizacionais, o que tem obrigado a prática de um sindicalismo não desejável. Nesse sentido, o estudo entende que também é competência das entidades sindicais e de suas lideranças construir mecanismos de pactuação que possam apontar novos caminhos para a revitalização de estratégias face ao contexto das inovações empresariais em curso nas empresas metalúrgicas do Rio Grande do Sul.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Escala	61
Quadro 1 - Cronograma de entrevistas realizadas.....	62
Quadro 2 - Caracterização das lideranças	64
Quadro 3 - Cláusulas de inovações das cinco Convenções Coletivas de 2007.....	86
Quadro 4 - Nível de reivindicação sobre as inovações empresariais.....	90
Quadro 5 - Fatores restritivos em relação aos processos de inovação empresarial e da produção	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Representatividade do estudo.....	63
Tabela 2 - Participação dos sindicatos em comissões de fábrica	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento
CAD – *Computer Aided Design*
CAM – *Computer Aided Manufacturing*
CCQs - Círculos de Controle de Qualidade
CGT₁ – Central Geral de Trabalhadores
CGT₂ – Confederação Geral dos Trabalhadores
CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidente
CLP - Controle Lógico Programável
CNC - Comando Numérico Computadorizado
CNM - Confederação Nacional dos Metalúrgicos
CNTs - Comitês Nacionais de Trabalhadores
CONCUT - Congresso da CUT
CUT - Central Única dos Trabalhadores
DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos
DRT - Delegacia Regional do Trabalho
EPIs - Equipamentos de Proteção Individual
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FNT - Fórum Nacional do Trabalho
FTM/RS - Federação dos Trabalhadores Metalúrgicos do Rio Grande do Sul
JIT – *Just in Time*
MDB - Movimento Democrático Brasileiro
MPs - Medidas Provisórias
MP3 – Media Player 3
OIT - Organização Internacional do Trabalho
OLT – Organização nos Locais de Trabalho
PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PC – *Personal Computer*

PLR - Participação nos Lucros e Resultados

PT - Partido dos Trabalhadores

RH – Recursos Humanos

SDCD - Sistema Digital de Controle Distribuído

SFM - Sistemas Flexíveis de Manufatura

SUR - Sistema Único de Representação

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	RETROSPECTO HISTÓRICO DO MOVIMENTO SINDICAL BRASILEIRO NO SÉCULO XX.....	17
2.1.1	Período liberal: do início ao fim da Velha República	18
2.1.2	O primeiro governo Vargas (de 1930 até 1945)	19
2.1.3	A Redemocratização (de 1945 até 1964)	19
2.1.4	Da Ditadura até a abertura econômica (de 1964 até 1990)	20
2.1.5	Dinâmica do movimento sindical brasileiro na década de 1990	24
2.1.5.1	Os limites da nova agenda sindical	28
2.1.5.2	Ação sindical face à automação	36
2.2	REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	38
2.2.1	Inovações tecnológicas e organizacionais	42
2.2.1.1	A automação flexível	43
2.2.1.2	As inovações organizacionais.....	45
2.3	REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL	51
2.4	CONSEQUÊNCIAS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA AÇÃO SINDICAL.....	55
3	METODOLOGIA	58
3.1	TIPO DE PESQUISA	59
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	60
3.2.1	Pesquisa documental	60
3.2.2	Entrevistas semi-estruturadas	60

3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	61
3.4	ESCOLHA DAS LIDERANÇAS SINDICAIS.....	63
3.5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	64
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	66
4.1	OS IMPACTOS DAS INOVAÇÕES EMPRESARIAIS NA PERFORMANCE DA AÇÃO SINDICAL.....	66
4.1.1	Inovações tecnológicas	67
4.1.2	As inovações organizacionais.....	71
4.1.3	As experiências de negociação da PLR	78
4.1.4	Outras práticas empresariais.....	81
4.1.4.1	A Terceirização.....	82
4.1.4.2	A Rotatividade	83
4.1.5	Conclusões.....	85
4.2	A EFETIVIDADE DE ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS SINDICAIS	86
4.2.1	As inovações nas Convenções Coletivas	86
4.2.1.1	Cláusula de inovação de São Leopoldo	87
4.2.1.2	Cláusula de inovação de Canoas	87
4.2.1.3	Cláusula de inovação de Porto Alegre e Erechim.....	87
4.2.2	Avaliação do Conteúdo das Cláusulas	88
4.2.3	Participação e garantias sobre as inovações empresariais	90
4.2.3.1	Análise quanto à participação das lideranças nos processos de inovações 91	
4.2.3.2	Análise quanto às garantias sobre inovações.....	93
4.2.4	Existência de sistemas de representação	94
4.2.5	Comunicação ao sindicato sobre inovações empresariais	102
4.2.6	Ações em nível institucional e setorial	105
4.2.7	Preparação das lideranças	109
4.2.8	A efetividade da ação sindical na perspectiva das lideranças	114
4.2.8.1	Relato da Liderança de Canoas	114
4.2.8.2	Relato da Liderança de Porto Alegre1	115
4.2.8.3	Relato da Liderança de Porto Alegre2.....	116

4.2.8.4	Relato da Liderança de Porto Alegre3.....	117
4.2.8.5	Relato da Liderança de São Leopoldo.....	117
4.2.8.6	Relato da Liderança da Federação1.....	118
4.2.8.7	Relato da Liderança de Erechim1.....	119
4.2.8.8	Relato da Liderança de Erechim2.....	119
4.2.8.9	Relato da Liderança de Caxias.....	120
4.3	OS FATORES QUE RESTRINGEM A AÇÃO SINDICAL	121
4.3.1	Os fatores mais relevantes	121
4.3.2	Os fatores intermediários	126
4.3.3	Os fatores menos relevantes	128
4.4	CONCLUSÕES PRELIMINARES	131
5	CONCLUSÕES.....	132
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIAS.....	137
	ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	142

1 INTRODUÇÃO

A introdução de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas brasileiras se intensificou na década de 1990 a partir da abertura comercial ao final dos anos 1980 e, que traduzia a necessidade de mudanças nas estratégias empresariais, para adaptação ao contexto de competitividade internacional, com conseqüências diretas nos trabalhadores e na dimensão da ação sindical. Tais inovações, oriundas da crise que abateu o modelo de produção em massa (fordismo) nos países capitalistas, na década de 1970, e da adoção de princípios de produção flexível do modelo japonês produziram conseqüências, é preciso dizer, decorrentes também, do modo como as empresas fizeram uso das novas tecnologias de base microeletrônica.

Partindo do pressuposto de que o movimento sindical deve estar atento a todos os aspectos que envolvem o bem-estar do trabalhador, a questão das inovações empresariais também deve ser entendida como um fator de preocupação e que requer a ação do movimento sindical para atenuar os efeitos negativos na organização do trabalho e da produção, uma vez que a introdução de inovações é permanente nas empresas.

A literatura a respeito do tema, contudo, traz certos indicativos de que ocorreram poucos avanços em torno das negociações sobre itens de inovação e de produção, sejam eles tratados como cláusulas de convenções coletivas ou acordos por empresa, restringindo-se mais ao âmbito do debate, exceto em alguns casos como no setor automobilístico do ABC paulista. Além disso, outras categorias que conseguiram inserir cláusulas sobre os itens de inovação em convenções e acordos permaneceram inertes frente às dificuldades estruturais dos sindicatos de interferência no chão-de-fábrica e à baixa capacitação das lideranças para acompanhar e fiscalizar a introdução dessas mudanças.

O presente estudo parte do entendimento de que as mudanças tecnológicas introduzidas nos anos 1990, não necessariamente, determinaram a crise do movimento sindical em si, na medida em que poderiam ter sido aproveitadas como uma oportunidade de reconstrução de estratégias dos sindicatos e das relações de trabalho no Brasil.

Passadas cerca de duas décadas após a aceleração e maturação dos processos de reestruturação nas empresas do país e da própria redemocratização política; e, com o evidente aquecimento econômico do ramo metalúrgico, o que abre novas possibilidades para a revitalização da ação sindical, o estudo pretende responder ao seguinte questionamento: como as lideranças sindicais metalúrgicas gaúchas atuam na presente dinâmica de inovação empresarial e de produção?

1.1 OBJETIVOS

Com base na questão de pesquisa, estabelecem-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como lideranças sindicais metalúrgicas atuam face à introdução de inovações tecnológicas e organizacionais em curso nas empresas metalúrgicas do RS.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever os impactos provocados pelas inovações empresariais na performance da ação sindical;
- Avaliar a efetividade de atuação das lideranças sindicais metalúrgicas face aos temas de inovação empresarial e da produção nas empresas metalúrgicas do RS;
- Identificar e analisar os fatores que dificultam uma melhor ação sindical em relação aos processos de inovação empresarial.

1.2 JUSTIFICATIVA

A indústria no Brasil é responsável por 25,2% de empregos formais, perdendo apenas para o setor de serviços que conta com 42,2% do total (CNM, 2007). Do total de empregos na indústria, 24,8% está alocado na indústria metalúrgica. Do total do mercado formal brasileiro, 6,2% são metalúrgicos, o que demonstra a importância do ramo para o campo econômico e para o trabalho no país. Segundo a CMN (2007), entre 2000 e 2007 o emprego na indústria metalúrgica cresceu 46%, passando de 1.236.600 para 1.805.400 mil empregos formais ocupados. Segundo dados fornecidos pela Federação dos Trabalhadores Metalúrgicos do Rio Grande do Sul – FTM/RS (2008), de 2001 até 2007 cresceu de 113.466 empregos formais para 212.613, o que representa um acréscimo de 87,38%, muito acima da média nacional. De 1985 até 2005 a descentralização industrial promovida pela guerra fiscal permitiu o aumento de 13% para 21,8% da participação do emprego metalúrgico no estado do Rio Grande do Sul (CNM, 2007). Segundo dados fornecidos pela FTM/RS (2008), a produtividade cresceu 30,3% de 2002 até 2007, acima da média brasileira que ficou em 21,40%. Somente em 2007 o setor cresceu 8,1%, o maior incremento nacional ao lado de Minas Gerais. Os números demonstram que a indústria metalúrgica gaúcha tem superado as expectativas de crescimento acima da média nacional, tanto em número de trabalhadores formais quanto pelo incremento da produtividade.

Para a Central Única dos trabalhadores (CUT), os sindicatos metalúrgicos gaúchos, principalmente os de Porto Alegre e de Caxias, possuem importância social inequívoca (CNM, 2007). Com base no crescimento do setor industrial e da importância social das entidades gaúchas, cabe verificar se as lideranças pesquisadas apontam para a formação de estratégias de revitalização do movimento sindical metalúrgico gaúcho.

A finalidade deste estudo, portanto, é a de oportunizar aos sindicatos metalúrgicos do RS um canal de comunicação com a academia sobre um tema de difícil

enfrentamento no cotidiano das entidades: a dinâmica da inovação empresarial e da produção e seus reflexos na dimensão da ação sindical. Neste sentido, pretende-se compreender os limites materiais e simbólicos e os desafios que os sindicatos enfrentam nesse campo. Portanto, espera-se que os sindicatos tenham a expectativa e o otimismo necessários para ampliar e qualificar o seu engajamento no tema, tido como prerrogativa exclusivamente gerencial.

A presente análise visa a contribuir para que o movimento sindical gaúcho e, em especial, para que a categoria metalúrgica possa utilizar-se de novos apontamentos que contribuam e aprimorem discussões futuras em torno desse tema que afeta diretamente o funcionamento das relações sociais e o reconhecimento dos sindicatos como organismos de pactuação nos temas da inovação, portanto, sobre um assunto de importância social inequívoca.

Também se pretende contribuir para que os profissionais de gestão e de relações de trabalho reflitam sobre assuntos que diretamente lhes dizem respeito e sobre a necessidade de interlocução social, pois, em última análise, esses profissionais também fazem parte de uma classe de trabalhadores que sofrem as conseqüências dos processos de inovação.

Por conseguinte, o estudo conta com mais quatro capítulos. No referencial teórico (capítulo dois), será abordado o retrospecto histórico do movimento sindical brasileiro, enfatizando os limites da nova agenda sindical e contextualizando a ação sindical face à automação. Como parte do referencial, o trabalho explicitará o fenômeno da reestruturação produtiva, bem como os tipos de inovações e seus desmembramentos, e, mais especificamente, o processo de reestruturação produtiva no Brasil e suas conseqüências na ação sindical. O capítulo três tratará da metodologia de pesquisa. O quarto apresentará os resultados da pesquisa e, o quinto, as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a fundamentação teórica deste estudo será apresentado um breve histórico do movimento sindical até os anos 1990. Em seguida, serão arroladas algumas características do sindicalismo pós-1990, evidenciando os limites da nova agenda sindical e a ação sindical face à automação. Em seguida, o estudo entrará nas características da reestruturação produtiva para, mais tarde, apresentar o significado das inovações tecnológicas e organizacionais e as características da reestruturação produtiva no Brasil e suas conseqüências na ação sindical.

2.1 RETROSPECTO HISTÓRICO DO MOVIMENTO SINDICAL BRASILEIRO NO SÉCULO XX

O presente capítulo analisa as características da crise do sindicalismo brasileiro que se inicia na década de 1990, um período de dificuldades para a ação sindical, contudo, como se verá, nem a ditadura militar foi capaz de desestruturar o movimento sindical das décadas anteriores, tarefa esta, realizada de forma eficiente pelo neoliberalismo da década de 1990 (ALVES, 2002).

Para tal, é importante fazer um breve histórico do sindicalismo pré-1990, pois, como se observará, o sindicalismo brasileiro, diferentemente de experiências bem sucedidas em países escandinavos e na Alemanha (NETO, 2001) ou, mesmo na Argentina (NOVICK *in* TOLEDO, 2000), sempre enfrentou obstáculos do governo das empresas para imprimir um caráter mais democrático nas relações de trabalho, o que se verifica, recentemente, na dificuldade em negociar as cláusulas e temas relativos às inovações empresariais, principalmente, após a introdução de inovações legislativas no âmbito da flexibilização do trabalho, que cumpriu um papel complementar à introdução das inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas brasileiras. “El tipo de flexibilización que tende a instalarse en los convenios expresa la singularidad de las

relaciones laborales que se establecen entre capital y trabajo” (NOVICK *in* TOLEDO, 2000, p. 140).

Cattani (2000, p. 225) conceitua o sindicato como “instâncias organizativas decorrentes do movimento associativo, criadas para compensar a fraqueza do trabalhador, atomizado na sua relação contratual com o capital”. A partir desse conceito, percebe-se que existe um conflito e que geralmente o trabalhador se constitui no lado mais fraco. Os sindicatos possuem o papel de defender o trabalhador e de solucionar os conflitos inerentes às deformidades econômicas e sociais.

No campo micro regulatório, por exemplo, a importância dos sindicatos também se dá na medida da sua capacidade de negociação e acompanhamento das cláusulas e assuntos pertinentes às inovações tecnológicas e organizacionais. Muitos dos problemas gerados por idiosincrasias empresariais, nesse campo, são oriundos de diversos aspectos, entre eles, da incapacidade de intervenção das entidades sindicais sobre os temas da produção (COTANDA, 2006).

2.1.1 Período liberal: do início ao fim da Velha República

Até 1930, o sindicalismo brasileiro possuía relativa autonomia frente ao Estado e ao patronato. O amadurecimento das diversas correntes socialistas, anarquistas (de maioria imigrante¹) e comunistas permitiu imprimir um caráter mais reivindicatório e político dos trabalhadores, que demandavam mudanças não só no mundo do trabalho (diminuição da jornada de trabalho, melhoria salarial, melhoria do ambiente de trabalho, regulamentação do trabalho da mulher e do menor, direito a férias, repouso remunerado), mas na sociedade em geral (redução do custo de vida, criação de leis protetoras) adotando as mais diversas formas de expressão, organização e ação com

¹ A mão-de-obra industrial era formada por trabalhadores nativos e imigrantes oriundos da Itália, Espanha e Portugal, países que possuíam massas populares com experiência sindical. O censo Industrial do Brasil referente 1907 constatou a presença de 149.018 operários e 3.258 empresas. Em São Paulo, por exemplo, 80% dos operários têxteis eram estrangeiros e em 1920 os estrangeiros computavam uma participação de cerca de 52% da população adulta (REZENDE, 1994, p. 10).

relativa autonomia, inclusive sistemas de representação nos locais de trabalho (PEDROSO, 1998). Esse período já apresentava manifestações que propunham uma reforma nas relações de trabalho com apelo à intervenção do Estado para a intermediação e solução dos conflitos, o legalismo e a oposição ao sindicalismo de luta de classes, indicando um corporativismo latente. (REZENDE, 1994).

2.1.2 O primeiro governo Vargas (de 1930 até 1945)

O corporativismo de Estado surge em 1930 com o governo Vargas, enfraquecendo o sindicalismo reivindicatório. Por outro lado, inaugura-se um tipo de política que teve grande receptividade na classe trabalhadora, atendendo às reivindicações históricas do movimento sindical. A idéia era tornar os sindicatos como órgãos de colaboração com o Estado (PEDROSO, 1998). Segundo Boito Jr. (1994), a criação do sindicalismo corporativo de Estado marca a segmentação das classes trabalhadoras na qual cada categoria tende ao seu isolamento e o governo estabelece um controle legal e regulamentado, através do sindicato único oficial. O corporativismo de Estado possuía uma aspiração fascista, dividido por categoria profissional, limitado por base municipal, sustentado pela contribuição sindical compulsória e com forte interferência da Justiça do Trabalho na resolução dos conflitos entre capital e trabalho. Segundo Marques (2005), a Justiça do Trabalho, por si só, materializa uma cultura na qual as relações democráticas de negociação são minimamente valorizadas, propiciando às empresas a impressão de um caráter unilateral nas decisões pertinentes ao controle do trabalho pelo capital.

2.1.3 A Redemocratização (de 1945 até 1964)

Mesmo com a redemocratização de 1945, a estrutura sindical permaneceu a mesma, contudo, diminuiu a repressão ao movimento sindical, principalmente no final dos anos de 1950. Em 1955, foi criado o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), um organismo de inteligência que subsidia o

movimento sindical até os dias atuais. O governo Kubitschek (1956-1957), fomentou a introdução de uma nova indústria no Brasil, através de uma política desenvolvimentista, mas que permitia a entrada de qualquer capital estrangeiro, promoção de isenções e incentivos e oferta de uma mão-de-obra barata e abundante (REZENDE, 1994). Com a industrialização do final da década de 1950 ampliou-se o número de empregos na indústria de base, formando uma classe trabalhadora mais numerosa, concentrada e controlada pelos instrumentos de gestão de recursos humanos utilizados pelas empresas multinacionais (DE RÉ, 2000).

Segundo Rezende (1994), na medida em que o governo não produzia simpatia em amplos setores da burguesia brasileira e era mais sensível ao assédio das lideranças sindicais, temia-se a criação de uma República Sindicalista no Brasil. Assim, com o golpe militar de 1964, o Estado ampliou o poder de controle sobre a sociedade civil e, por conseguinte, sobre os sindicatos, aprofundando as mudanças de ordem econômica em favor da internacionalização da economia. Além disso, havia um visível crescimento do emprego na indústria metalúrgica e no setor estatal para a criação da infra-estrutura necessária à industrialização (COSTA, 1995).

2.1.4 Da Ditadura até a abertura econômica (de 1964 até 1990)

A ditadura surgiu como meio de desenvolver a economia a favor da classe burguesa da época (COSTA, 1995). Para garantir esse intento, como parte fundamental do projeto de repressão, os sindicatos tornaram-se o alvo imediato do novo regime, através da extinção de todas as entidades intersindicais, destituição de lideranças, proibição de atividades políticas no sindicato, controle do processo eleitoral sindical, determinação de lei de greve que, na verdade, impunha sérias dificuldades à realização de greves e a intervenção nos sindicatos oficiais mais atuantes (PEDROSO, 1998; REZENDE, 1994).

Em meados de 1970, com o fim da estabilidade no emprego via extinção do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), com a política de arrocho salarial² e com a vitória da oposição política, representada pelo Movimento Democrático Brasileiro (MDB), nas eleições parlamentares, intensificou-se a crise política do regime (PEDROSO, 1998). Ressurgem os movimentos sociais contestadores e o levante dos trabalhadores da grande indústria, através da criação das oposições sindicais. Estas, por sua vez, levam a reboque os sindicatos, contaminados pela presença de direções sindicais oficiais que não respondiam politicamente contra o arrocho salarial.

(...) as oposições sindicais (...) constituíam-se como organismos de base que discutiam as questões políticas e procuravam formas de mobilização que tentassem escudar a exposição política de seus dirigentes. O resultado disso era a construção de uma militância longe dos aparelhos sindicais, mas profundamente enraizada na base da classe trabalhadora e com um profundo compromisso de solidariedade (CRUZ, 1998, p. 60).

A crise econômica do regime se intensifica nos anos de 1980, assumindo dimensões amplas, com o recrudescimento da inflação que minava a moeda e a credibilidade das transações financeiras. Como resposta, os sindicatos centravam sua luta pela correção salarial, tarefa quase sempre inglória, pois o capital conseguia deteriorar as conquistas do dia anterior (ALVES, 20/04/2008).

Como o Estado determinava a política salarial e controlava os sindicatos, e como havia alta oferta no mercado de trabalho, as empresas brasileiras desenvolveram políticas de recursos humanos que não priorizaram a valorização das pessoas, levando ao rebaixamento salarial e ao uso de práticas de rotatividade de pessoal como instrumento de gestão. Da mesma forma, não desenvolveram a capacitação gerencial e técnica para gerir o conflito nas relações de trabalho de maneira democrática. Esse fator cultural, já explicitado anteriormente, se acentuou ainda mais num ambiente de mudanças da década de 1980, dificultando a adaptação das empresas ao novo contexto de competitividade, pois ainda estavam em processo de assimilação e experimentações de novas práticas de gestão ditas participativas (CCQs, Plano de

² A perda do valor real do salário em vinte anos (1959-1978) foi de 49,8%. Enquanto que, em 1959, para adquirir uma cesta básica, eram necessárias 65 horas e 5 minutos de trabalho, em 1969 era preciso 110 horas e 23 minutos e, em 1978, 137 horas e 37 minutos (COSTA, 1995).

Sugestões) até então restritas apenas aos técnicos. Segundo Fleury & Fischer³ (*apud* De Ré, 2000, p. 42).

a gestão de recursos humanos estava, no início do processo, extremamente despreparada para essas mudanças (...) Não havia a expectativa de transformação nos padrões de relações de trabalho, nas formas de organizar o processo de trabalho e na organização da classe trabalhadora. Algumas mudanças tecnológicas, dificuldades de relacionamento com os empregados, ou mesmo modismo, levaram determinadas organizações a adotar estratégias participativas, geralmente vinculadas à organização do trabalho ou concebidas como um espaço *ad hoc* no interior da organização. Grande parte dessas experiências abortou, entretanto, em função de clara dificuldade de explicitar metas e, principalmente, de estabelecer compromissos reais com os empregados envolvidos (...) As políticas de recursos humanos propriamente ditas raramente conseguiram incorporar as propostas de flexibilização, participação e congêneres, permanecendo nos limites mais convencionais da administração de pessoal.

Em 1978, foi criada a Comissão Interna de Prevenção de Acidente (CIPA), um dos organismos mais importantes de representação por local de trabalho, com participação mista (empregados e empregadores) e regulamentado pelo Governo (PEDROSO, 1998).

O acúmulo das lutas sindicais da década contribuiu para o crescimento avassalador do Partido dos Trabalhadores (PT) e da candidatura de Luis Inácio Lula da Silva, em 1989. A CUT, pela função social que assumia, ainda conseguia representar os anseios de contestação social das classes trabalhadoras do país. Nem mesmo a continuidade da estrutura sindical varguista e a fragmentação sindical corporativa que sempre caracterizou o sindicalismo brasileiro pós-1940 impediu a conscientização política dos setores mais bem organizados. Logo, a derrota de Lula em 1989 significou o marco de inflexão no processo de luta de classes no país e abriu caminho para o avanço do reformismo liberal que atingiu em cheio o mundo do trabalho, debilitando a base sindical que constituiu o sindicalismo da década de 1980 (ALVES, 20/04/2008).

Coletivos organizados e projetos políticos foram detonados com o processo de *reestruturação produtiva* que atingiu empresas capitalistas e o próprio setor público, com a reforma do Estado. De Collor a FHC, disseminou-se uma *cultura anti-sindical*, que procurava quebrar qualquer resistência a seu projeto de modernização. Explicitaram os limites do sindicalismo brasileiro, pois o

³ FLEURY, Maria Tereza L. FISCHER, Rosa Maria. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão: uma história das questões atuais. *In: Revista de Administração*. São Paulo: v. 27, n. 4 p. 5-15, out. – dez., 1992.

neoliberalismo não era apenas uma *política* ou *ideologia*, mas uma *cultura* regressiva, que instigava o individualismo e os valores do mercado e da empresa em detrimento dos valores coletivistas e das associações autônomas. O neoliberalismo era uma forma de sócio-metabolismo do capital disseminado pela teia midiática (ALVES, 20/04/2008, p. 5-6).

Nas vésperas das mudanças, no III Congresso da CUT (CONCUT) em 1988, a leitura das transformações oriundas da conjuntura internacional (inovação tecnológica, avanço da automação, desenvolvimento de novos processos produtivos, de novos materiais, evolução de novas formas de energia e engenharia genética, o desemprego crescente, carência de proteção social do sistema previdenciário), expressava uma mudança de discurso de confrontação/denúncia/superação para um discurso centrado na análise/cautela/negociação. A visão daquele período se distanciava de uma concepção de superação de problemas através das reformas na estrutura social para o enfrentamento das questões referentes exclusivamente à relação patrões/empregados: a negociação coletiva (CRUZ, 1998). De qualquer forma, Oliveira (1998) destaca que não houve a institucionalização de novas práticas de negociação por meio da adoção de novos instrumentos de negociação coletiva, predominando a cultura do dissídio que, por vezes, ensejava a assinatura de acordos sem que, de fato, ocorresse a negociação (RENNER, 1998).

No final da década de 1980, a CUT já se preocupava em formular e atuar sobre as inovações tecnológicas e organizacionais – avaliando as conseqüências da reestruturação produtiva, refletindo sobre os processos de inovação, afirmando a necessidade de atuar sobre os assuntos da produção e articulando experiências em diferentes espaços (micro, mesorregulatórios, institucionais e legais) – que direta ou indiretamente ensejavam possibilidades de atuação sobre os processos de reestruturação.

Uma nova agenda sindical era demanda, com ênfase nas negociações por empresa nas quais os processos de inovações empresariais (terceirizações, flexibilizações, mudanças no processo de trabalho, inovações nos produtos, inovações tecnológicas) passaram a se constituir em novos itens a serem discutidos.

2.1.5 Dinâmica do movimento sindical brasileiro na década de 1990

Com a vitória neoliberal, implantou-se a “cultura do medo”. Se a Reforma Administrativa atingiu o setor público, a Reestruturação Produtiva atingiu os setores assalariados das empresas privadas mais organizadas e de capacidade de resistência sindical. O desemprego em massa e a terceirização tiveram uma função política: a implosão dos coletivos que visava a minar as bases do sindicalismo de luta de classes, contribuindo para sedimentar no espírito do sindicalismo a ideologia da concertação social, da parceria com o capital e de um neocorporativismo (BOITO JR., 1994) que veio a se disseminar pela CUT em seu núcleo hegemônico. Diante da crise social, aprofundada pelos governos liberais, os sindicatos saíram da frente da contestação social e se inseriram noutra dinâmica social, a da luta sindical-corporativa, das greves por empresas (em detrimento das greves gerais, que deixaram de ocorrer) e das negociações coletivas fragmentadas. A crise social e seus elementos sócio-regressivos só aprofundaram as taras neocorporativas e as práticas burocráticas sob o discurso de sobrevivência e da prática possível diante das dificuldades da ofensiva do capital. O neoliberalismo e sua cultura regressiva conseguiram o que a Ditadura Militar não conseguira: debilitar o espírito de luta e incorporar corações e mentes à lógica social do capital. (ALVES, 20/04/2008).

A diminuição de poder das grandes greves e das mobilizações sindicais de grande repercussão no interior da classe trabalhadora e de setores estratégicos foi evidente na década de 1990, mesmo com o apoio popular. Lembrando a greve dos petroleiros de 1995, Marques (2005, p. 125) afirma que “o resultado da maior greve já feita pelos petroleiros significou não apenas a vitória do governo sobre os petroleiros, mas sobre toda a classe trabalhadora que perdia sua luta contra a implementação do neoliberalismo”.

Segundo Pochmann *et al* (1998), as medidas macroeconômicas da década levaram à desintegração da cadeia produtiva e à reestruturação de grandes grupos econômicos (fusão de empresas e introdução de programas de inovações tecnológicas e organizacionais).

No meio sindical, em 1991, a Força Sindical apresentava-se como a mais nova alternativa ao sindicalismo da CUT, incorporando princípios do chamado sindicalismo de resultados, defendendo deliberadamente o discurso de concertação com o capital. “Pela primeira vez um setor significativo do movimento, de forma consciente e ousada, faz a defesa ideológica do capitalismo” (COSTA, 1995, p. 20).

(...) dificuldades reais para ampliar o conteúdo da luta de classe, restrita em sua dimensão contingente e incapaz de indicar um horizonte anti-capitalista. Os valores de mercado e da ordem do capital se imiscuíram no discurso e na prática de lideranças sindicais importantes. Perdeu-se a dimensão da utopia social e a burocratização que se constatava há tempos nas instâncias das Centrais Sindicais assumiram dimensões ampliadas (ALVES, 20/04/2008, p. 7).

Nesse horizonte de retrocesso para a classe trabalhadora, Busnello (*in* BEDIN, 2000) elenca algumas iniciativas de flexibilização introduzidas quase sempre através de Medidas Provisórias (MPs) e sem a realização de um debate aprofundado com os setores envolvidos, como: 1) MP 794 de 12/1994 que versa sobre a Participação nos Lucros e Resultados (PLR); 2) em 20/12/1996, encerramento do compromisso da convenção 158 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que impede as demissões imotivadas, formalizado pelo governo Fernando Henrique Cardoso (FHC); 3) tentativa de redução da multa do FGTS, reduzindo a proteção do empregado; 4) Lei 9.601 de 21/01/1998 que generaliza o contrato por prazo determinado, com a redução dos custos da mão-de-obra, através da redução dos encargos sociais; 5) MP 1.779-5 de 14/12/98 que expande a compensação de horas extraordinárias (Banco de Horas) de 120 dias para um ano, o que dá grande mobilidade às empresas para redefinir seus níveis de produção sem que isso implique em despesas adicionais com o pagamento de horas extras ou a contratação de novos trabalhadores.

Para Codas (1998), o ambiente que se criava dificultaria o enfrentamento das estratégias empresariais nos locais de trabalho, considerando a fragilidade em atacar simultaneamente as condições macroeconômicas condicionantes das práticas empresariais. Ambiente este que, na visão de Boito Jr (1994, p. 25) apresentava a substituição de bandeiras e concepções operárias, populares e antiimperialistas, como

luta de classes, reformas distributivas, soberania nacional e independência econômica por valores e idéias como modernização, concorrência e privatização.

A dificuldade de combinar a ação cotidiana das entidades sindicais mais próximas dos trabalhadores de base (notadamente os sindicatos) – que enfrentam uma nova agenda e uma escassez crescente de recursos – com a participação institucional, quase sempre conduzida pelas entidades de cúpula, impede, muitas vezes, a efetiva compreensão dos limites e possibilidades dessa atuação. Avaliações de burocratização, adesão, cooptação – ainda que possam refletir princípios contrários ao processo de participação institucional por parte do movimento sindical – são feitas a partir dos limites intrínsecos à atual ação institucional e da sua incapacidade de reverter os indicadores mais expressivos para o movimento sindical, quais sejam: o nível de emprego regular e regulamentado, o nível de salário real, o patamar dos pisos salariais e do salário mínimo e o nível de sindicalização. Em suma, a melhoria da distribuição de renda e das condições de vida dos trabalhadores (...) A reversão da tendência ao enfraquecimento do movimento sindical é um desafio enorme diante do quadro descrito. A estratégia sindical, para ser bem sucedida, deverá combinar vários planos de atuação (na base e no plano institucional), reforçando ou introduzindo na agenda da sociedade temas de interesse coletivo (crescimento econômico, emprego, entre outros), lidando com o surgimento de um “novo” trabalhador, mais qualificado, com anseios e valores individuais que podem aproximá-lo mais dos objetivos da empresa. Será possível chegar lá? (POCHMANN *et al*, 1998, p. 22).

Nesse contexto pouco prodigioso, autores como Almeida (1998), Rodrigues e Arbix (1996), Oliveira (1998), Pochmann *et al* (1998) e Renner (1998) evidenciam a proliferação de inúmeras entidades após as mudanças na Constituição de 1988, muitas com pouca representatividade, num movimento que parece contraditório ao crescimento do desemprego no período e da diminuição dos postos formais de trabalho. Se, por um lado, os sindicatos adquiriram autonomia frente ao controle exercido pelo Estado, o Estado continua sendo um fator central de proteção dos sindicatos, permitindo a proliferação de entidades limitadas à burocracia sindical.

A tendência à fragmentação e pulverização sindical, com o surgimento de sindicatos frágeis e pouco representativos; a debilidade da organização nos locais de trabalho, com o predomínio de sindicatos de “porta de fábrica”; o predomínio de formas plebiscitárias de controle dos organismos de cúpula pelas bases; e a dualidade refletida na existência de estruturas horizontais de cúpula regidas pelo princípio da autonomia, mas alicerçadas em sindicatos oficiais de base. Tais problemas davam a exata medida do grau de acomodação no novo sindicalismo ao modelo sindical corporativo (OLIVEIRA, 1998, p. 25).

A idéia de que os trabalhadores poderão resistir ao atual contexto de crise e mudança por intermédio do sistema corporativo é insustentável e não afasta o risco de esvaziamento de suas organizações e de uma maior perda de dinamismo do movimento sindical. Mesmo que dê margem à preservação da máquina sindical e à sobrevivência formal dos sindicatos, isso seria ineficaz diante das mudanças recentes no mercado de trabalho e no perfil dos

trabalhadores, podendo ampliar a distância entre os organismos de cúpula e os locais de trabalho, o que reduziria ainda mais o poder de resistência e negociação e a participação institucional dos sindicatos (OLIVEIRA, 1998, p. 28).

Segundo Rodrigues e Arbix (1996), o próprio empresariado, em geral, mantém um saudável relacionamento com o sistema corporativo, principalmente por sua estabilidade, que tem atravessado os tempos. Esse sistema permite ao empresariado desenvolver sua ação com razoável autonomia, empenhando-se em “uniformizar os acordos coletivos de trabalhadores pertencentes a ramos produtivos desiguais (...) nivelar, por baixo, salários e demais condições de trabalho”, chegando-se ao sonhado “sindicalismo de resultados”. (RENNER, 1998, p. 73).

o estatuto corporativista (...) impede a captação das mudanças comportamentais da classe provindas da classe trabalhadora, que não encontram meios de expressão para serem incorporados institucionalmente, pois a prática desse estatuto implica um contra-senso: os sindicatos não podem, por lei, “recusar-se à negociação coletiva quando provocados” (CLT, art. 616) e assim, na data-base, reúnem-se sindicatos e empresários para a assinatura do acordo, sem que de fato existam negociações (RENNER, 1998, p. 75).

Apenas, recentemente, o movimento sindical centrou esforços em torno das discussões sobre a reforma sindical. Em 2003, o governo Lula lançou o Decreto 4.764 de 02/06/2003 e a Portaria 1.029 em 11/08/2003, criando o Fórum Nacional do Trabalho (FNT), uma instância de negociação em busca de alternativas de consenso para resgatar a importância dos sindicatos no contexto vigente, porém, não houve avanço nas negociações.

Como se pode observar, há um ambiente nebuloso em torno do sindicalismo brasileiro verificado não apenas na inserção da ideologia da competição pelo neoliberalismo, mas na limitada organicidade e na latente burocratização das instituições sindicais que estimulam a acomodação das lideranças nas direções das entidades, e o conseqüente distanciamento dos trabalhadores nas questões objetivas do trabalho. Mesmo tendo os sindicatos de base o poder e a autonomia frente às suas categorias, as ações se tornam pulverizadas pela ausência de formulações mais amplas que possam atuar de forma eficiente naquilo que é fundamental no novo ambiente produtivo: negociar o desenvolvimento das empresas com as devidas

contrapartidas na organização do trabalho e na manutenção do emprego. Isso significa compreender e agir frente às mudanças tecnológicas e organizacionais e às demais práticas predatórias que têm caracterizado o empresariado brasileiro no setor metalúrgico.

Na falta de novas instituições, não será evitada a mudança, que ocorrerá provavelmente no velho estilo: mudanças parciais, artifícios imediatistas orientados pelos empresários que visam, aqui e ali, a eliminar obstáculos que cerceiam seus interesses, na linha que atualmente se convencionou denominar de flexibilização das relações de trabalho. Conforme explica Renner (1998), a presente estrutura sindical mais do que privilegiar a participação das lideranças nos processos de mudanças estruturais de organização da produção que possam gerar mudanças nas condições de trabalho, eleva o sindicato à elite do poder, numa contradição bem referida por um líder sindical: “Eu ligo para o presidente, ele me atende...Isso faz muito bem para a minha vaidade, mas não resolve os problemas do país” (RENNER, 1998, p. 76).

2.1.5.1 Os limites da nova agenda sindical

Como já referido, o quadro de desemprego relativamente baixo e com altas taxas de inflação dos anos 1980, permitia que os sindicatos se concentrassem em ações reivindicatórias através de greves de massa contra as perdas salariais. A principal preocupação era a salarial e pouca importância se dava à questão da competitividade empresarial. Nos anos 1990, com a estabilização econômica e os movimentos de reestruturação produtiva, a reivindicação salarial cede espaço para a questão do desemprego e para as negociações por empresa, com centralidade nos temas da competitividade e da produtividade. Temas macroeconômicos como o desemprego, a privatização, a desregulamentação do Estado e a reestruturação produtiva, e os assuntos micro e meso-econômicos como a flexibilização da jornada de trabalho, as novas formas de remuneração, entre outros, significaram a criação de uma nova

agenda que nem de longe foi acompanhada pelos sindicatos (COMIN E CASTRO, 1998).

Com a queda da inflação, a perda no poder aquisitivo tornou-se menor, porém, na ausência de qualquer mecanismo de indexação salarial, o comportamento dos rendimentos do trabalho passou a depender de um novo tipo de ação sindical. As estratégias de mobilização dos trabalhadores em torno de grandes reposições salariais parecem superadas (POCHMANN *et al*, 1998, p. 12).

Portanto, Rodrigues e Arbix (1996) observam que a nova agenda sindical dos anos de 1990 foi ampliada significativamente de modo a abranger: salários, mobilidade de pessoal, condições de trabalho, desverticalização, terceirização, manufatura celular, trabalho em grupo, *kaizen*, participação nos resultados e a flexibilização da jornada de trabalho.

Ao se inserir um conjunto de novos temas dentro desse contexto de mudanças, muitos autores como Lopes [2000], Pochmann *et al* (1998), Comin e Castro (1998), Rodrigues (1995) e Oliveira (1998) afirmam que a organização nos locais de trabalho (OLT) se configura num dispositivo de representação fundamental para o sucesso dessa nova agenda, para os trabalhadores e para os sindicatos.

A estratégia de negociação por empresa e setor se tornou evidente na própria CUT, a partir da 5ª Plenária Nacional em 1992, quando uma resolução definia a participação nas Câmaras Setoriais de preços para discutir políticas de modernização, investimentos e preços dos produtos nos principais ramos industriais do país (CRUZ, 1998). As Câmaras Setoriais permitiram o amadurecimento do sindicalismo do ABC paulista, um caso de sucesso no movimento sindical brasileiro, através da criação do Sistema Único de Representação (SUR⁴) que não veio sem muita luta e disposição dos trabalhadores e de suas lideranças (RODRIGUES e ARBIX, 1996). Esse novo instrumento de pactuação evidenciava uma segunda via de negociação, justapondo práticas e contratualidades dada à permanência da estrutura sindical verticalizada (BLASS, 1998). Esse sistema alternativo garantiu, a pesar de sua extinção posterior

⁴ O SUR se constitui numa espécie de comissão de fábrica com a participação ativa de lideranças sindicais, com estabilidade, sala própria na empresa e tempo disponível para atuar em torno das relações de trabalho e no cotidiano das fábricas.

pelo governo FHC, a criação de *knowhow* das lideranças paulistas e um evidente amadurecimento das relações democráticas naquelas empresas para negociar a reestruturação produtiva do setor automotivo da região, mesmo que, com fortes traços defensivos (RODRIGUES e ARBIX, 1996) observados na assinatura de acordos de flexibilização da jornada de trabalho, com conseqüências diretas na manutenção da situação de emprego, em médio e longo prazos.

A partir de 1994, com o V CONCURT, insere-se a temática da organização no local de trabalho: uma estratégia, dentre tantas outras temáticas. Segundo Cruz (1998, p. 160) a seção 3 das resoluções no Balanço da Central afirma:

A fragilidade organizativa da Central tem agravado esse quadro no período mais recente. Ela decorre de uma organização horizontal sem papel definido, particularmente nos Estados e regiões, e de uma estrutura vertical (sindicatos por ramo de atividade) ainda incipiente, e da ausência quase generalizada de organizações por local de trabalho, em particular pela dificuldade de enfrentar o processo de reestruturação da economia no chão-de-fábrica.

Segundo Lopes [2000], desde seu 4º Congresso em 1998 (hoje já estamos no 7º), a Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM) decidiu sobre a constituição de um sindicato nacional organizado através de comitês sindicais de base por todo o setor metalúrgico, constituindo, até hoje, uma das principais bandeiras de luta da categoria. Segundo o autor, desde então a OLT se tornou uma prioridade para o sindicalismo cutista, porém, a falta de vontade política, de conhecimento e sistematização das experiências concretas e dos desafios que vieram pela frente não permitiram o alcance das expectativas. Para o autor, a consolidação de organizações por local de trabalho significaria um pré-requisito para a disputa das condições gerais na própria sociedade.

A proposta de um sindicato nacional está baseada no objetivo de implantar uma organização que seja capaz de disputar a hegemonia na sociedade, o que só será possível a partir de uma sólida organização no local de trabalho. Do ponto de vista estratégico, trata-se da sobrevivência do sindicato como entidade representativa e como referencial de sociedade, tanto para fazer a disputa sobre o processo produtivo no chão-de-fábrica quanto para lutar pela transformação social, com a superação do capitalismo. Isso porque, a partir do forte enraizamento no local de trabalho, estará criada a capacidade de negociar, de contratar e, inclusive, de impor ao patronato novos direcionamentos para o processo produtivo; e, são essas conquistas no chão-de-fábrica, que darão legitimidade aos sindicatos para as lutas gerais na sociedade (LOPES, [2000], p. 6).

Segundo Larangeira (1998), o discurso cada vez mais fragmentado de combate ao capitalismo em busca de uma transformação social perde força conquanto mais o movimento sindical perde espaço e influência ideológica no interior das empresas. “Nem todos os sindicatos dispõem da necessária capacidade de negociação coletiva, sobretudo pela ausência de organização e representação por local de trabalho” (POCHMANN *et al* 1998, p. 13). Refletindo sobre isso, Cotanda (2006, p. 8) diz que há uma “postura predominantemente refratária das empresas ao envolvimento sindical nos assuntos da produção”. De outro lado, também existem “insuficiências internas dos sindicatos com relação à temática da inovação, notadamente, o limitado desenvolvimento de capacitação neste âmbito”.

A inexistência de uma legislação de apoio às organizações por local de trabalho e a própria fragilidade de boa parte dos sindicatos impediram que emergissem mecanismos de micro-regulação, voltados para um universo de temas mais específicos, relacionados com os regimes fabris, com a organização do trabalho, condições de saúde, ritmos e jornadas de produção, estruturas de cargos e salários, etc (COMIN E CASTRO, 1998, p. 46).

Autores, como Rodrigues (1995), revelam limitações internas ao movimento sindical que impedem a consolidação de sistemas de representação nos locais de trabalho e, conseqüentemente, a perda de representatividade perante os trabalhadores.

Se o sindicalismo-CUT não conseguir se organizar amplamente no interior das empresas, seus organismos mais gerais de representação, os sindicatos e a Central terão muito pouca força, pois serão entidades distanciadas da prática cotidiana dos trabalhadores. Nesse sentido, a única via de fortalecimento da atividade sindical é a possibilidade de manutenção de uma ampla base de apoio organizada nos locais de trabalho. No entanto, nota-se também que parte da liderança da Central revela um acomodamento à estrutura sindical oficial, que é um obstáculo à organização dos trabalhadores nas empresas (RODRIGUES, 1995, p. 122-123).

Também Oliveira (1998) argumenta que existem problemas organizativos expressos, sobretudo, na trajetória da CUT e no próprio sistema corporativo que leva a uma nova burocratização que incentiva as disputas de poder no interior da máquina sindical, esvaziando a agenda que envolve os temas de reestruturação.

Há uma crise no movimento sindical, que guarda estreita relação com a tendência progressiva de acomodação de todas as correntes sindicais ao sistema corporativo. Essa acomodação, voluntária ou involuntária, foi acompanhada por uma rivalidade crescente entre as várias correntes ideológicas (...) envolvendo, basicamente, o controle de sindicatos de categorias (...) No caso da CUT, para quem a luta ideológica é um traço distintivo de seu projeto político, essa disputa foi encoberta pelos apelos retóricos em favor da maior ou menor radicalização dos trabalhadores. Porém,

apesar do esforço considerável que ela vem realizando para implantar o seu modelo organizativo, os sindicatos de categoria continuam a ser a sua principal fonte de poder. Muitas vezes, derrotados seus rivais das CGTs⁵ e Força Sindical, crescem as disputas entre os próprios membros da CUT pelo controle da máquina sindical (...). O fato é que o sindicalismo brasileiro no 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 (...) essa nova burocratização contribui hoje para desarmar os sindicatos no enfrentamento dos processos de reestruturação produtiva e do desemprego estrutural (OLIVEIRA, 1998, p. 27-28).

A heterogeneidade de cada setor e região também alterou a dinâmica tradicional das negociações coletivas, descentralizando-as e fazendo com que a negociação dos itens envolvidos na reestruturação produtiva possuísse importância central. Em geral, “a área de incidência desses temas é a empresa, em que a organização sindical sempre se mostrou débil” (OLIVEIRA, 1998, p. 26). Segundo Leite (1997), exceto nos locais e nos setores onde existe um sindicato forte e atuante como no ABC paulista, a maior parte das empresas vem implementando inovações de forma unilateral, de modo a poder cortar os custos com mão-de-obra em busca de lucro no curto prazo naquilo que denominou de estratégias de *low-road*⁶. Isso ocorre porque, “como a empresa é o lugar privilegiado das inovações tecnológicas e organizacionais e os sindicatos estão, na sua maioria, fora dos locais de trabalho, estaria aberto o caminho para as soluções unilaterais no plano local” (OLIVEIRA, 1998, p. 28).

Para Codas (1998, p. 56), dois aspectos têm limitado a ação sindical no terreno da reestruturação produtiva. Primeiramente, os sindicatos de categoria sem organização nos locais de trabalho são politicamente incapazes de perceber, acompanhar e responder às transformações que estão acontecendo no “chão das empresas” e só descobrem quando são alertados pelas demissões massivas. Um segundo aspecto é que o movimento operário brasileiro incorporou os parâmetros do taylorismo-fordismo à sua própria cultura trabalhista (ressalvados os questionamentos

⁵ Foram criadas duas CGTs com *status* de central sindical: em 1986 a Central Geral de Trabalhadores (CGT₁); em 1989 uma reorganização de forças da CGT culminou com a formação da Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT₂)

⁶ Leite (1997) considera estratégias de *high road* aquelas originárias de políticas de estabilização da mão-de-obra, de investimento em qualificação e treinamento, em políticas de carreira e de compensações financeiras compatíveis com os esforços despendidos pelos trabalhadores no cotidiano da produção. Ao contrário, as estratégias de *low road* significam a implementação de inovações de forma unilateral, de modo a cortar os custos do fator trabalho e de utilizar o trabalho barato como uma opção freqüente.

no campo da saúde e da segurança no trabalho). Dessa forma, quando o capital iniciou seu movimento de crítica e superação do taylorismo-fordismo, os sindicatos não tinham acumulado uma visão autônoma e alternativa sobre a organização do trabalho.

Na imensa maioria dos casos, as mudanças organizacionais aconteceram sem interferência dos sindicatos, quando não sem seu conhecimento. Em uma minoria dos casos, houve resistência organizada e, em alguns poucos, um processo de negociação da reestruturação produtiva. Os registros disponíveis mostram assim uma baixa quantidade de negociações sobre a reestruturação produtiva das empresas que resultaram em acordos assinados (Dieese, 1997) – se desconsiderarmos o tema da “participação nos lucros ou resultados”. Como regra geral, os sindicatos só conseguem recuperar espaços políticos rapidamente por duas vias. Ou porque a implantação das mudanças provoca contradições dentro das empresas que resultam em boicotes por uma parte dos chefes e gerentes das mesmas ou em uma aplicação truncada do modelo; ou porque temas “externos” à organização da produção e do trabalho (salários defasados, cláusulas sociais que a empresa quer retirar dos acordos/convenções coletivas, etc.) reaproximaram os trabalhadores aos sindicatos (CODAS, 1998, p. 56).

Blass (1998, p. 81) também destaca a assimetria de poder do capital sobre o trabalho numa relação que põem sindicatos e trabalhadores numa dicotomia.

os trabalhadores e dirigentes sindicais (...) põem a descoberto o alcance e os limites da reestruturação negociada. Eles são conclamados a negociar, mas não podem perder de vista as tendências do mercado e a defesa do emprego. Por isso, vêem-se obrigados a se colocar na perspectiva da empresa para preservar o emprego. Nesse jogo de poder, são chamados a assumir responsabilidades sociais evidenciando o desequilíbrio na correlação de forças entre trabalhadores, sindicatos e empresas transnacionais e o modo de inserção de cada país na divisão internacional da produção e do trabalho.

Para Cotanda (2006), as entidades sindicais possuem limites para a intervenção nos assuntos referentes à inovação empresarial e à produção. Segundo o autor, esses limites se dão na correspondência da governabilidade que têm sobre determinados fatores.

Quando se refere aos fatores exógenos (mais distantes de sua governabilidade), o autor cita: 1) as decisões políticas de cunho macroeconômico que trouxeram consigo uma expansão da insegurança do trabalho e a fragilização da atividade sindical; 2) a cultura empresarial refratária à negociação dos processos de inovação; 3) a assimetria estrutural e de poder entre capital e trabalho; 4) a formação social brasileira também apresenta outras singulares fontes de obstáculos à influência sindical sobre os assuntos

da produção, como por exemplo: a ausência de um sistema democrático de relações de trabalho; os limitados direitos referentes à informação e à representação sindical no âmbito da produção; a influência da herança escravista na configuração das relações e dos significados do trabalho; o poder unilateral de mando do empregador relativamente aos assuntos da gestão da produção, que, além de inscrito na lei, é amplamente legitimado na cultura brasileira, o que 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.

Quanto aos fatores endógenos (relacionados à capacitação dos sindicatos para formular, organizar, propor e mobilizar trabalhadores nos diferentes âmbitos regulatórios dos processos de inovação – empresa, instâncias legais, institucionais, meso e macrorregulatórias), o autor cita: 1) as estruturas internas dos sindicatos pouco adaptadas e capacitadas a formular e a interagir com as mudanças tecno-organizacionais; 2) o afastamento dos sindicatos dos locais de trabalho; 3) os limitados vínculos sociais, ou seja, a fragilidade e a inexistência de canais de representação por onde possam fluir as informações sobre a empresa; e como os próprios sujeitos serão capazes de criar e atribuir sentido estratégico à representação dos trabalhadores nos locais de trabalho.

Novick (*in* TOLEDO, 2000) afirma que a nova institucionalidade em matéria de negociação da organização do trabalho passa a ser um tema central de negociação com as dificuldades que significam realizá-lo em situações de forte assimetria, considerando o debilitamento atual do movimento sindical. No entanto, Cotanda (2007) entende que, apesar de os sindicatos terem sido condenados a um processo de adaptação meramente passiva e reativa, indica que o processo de trabalho, tendo em vista o potencial transformador das inovações, abre novas possibilidades para os sindicatos incidirem sobre assuntos tidos como essencialmente privado.

Para Leite (1997), duas posturas têm predominado entre os sindicatos que não conseguem assumir uma estratégia mais propositiva, destinada a pressionar o patronato a negociar. A primeira é chamada de inativa e que termina fortalecendo a estratégia empresarial, caracterizada por uma atitude pouco crítica em relação ao processo e que busca não antagonizar com as estratégias empresariais. A segunda é defensiva, de resistência às inovações. Em relação a esta última, segundo a autora, ainda que apresente um evidente caráter suicida, essa postura defensiva está presente em muitos sindicatos cujos dirigentes se orientam por concepções políticas que negam validade às posturas propositivas, privilegiando a estratégia do confronto.

Ao mesmo tempo, as possibilidades de definição de novas esferas para a ação sindical na dinâmica das relações de trabalho exigem das entidades e de suas lideranças novas qualificações e competências, no sentido de mobilizar capacidades frente ao dinamismo da produção flexível.

Ao se incorporar outras variáveis nas relações de trabalho, ampliam-se as fronteiras da ação sindical para “mares nunca antes navegados”. Na verdade, ao ter de responder às questões colocadas pela mutação do mundo do trabalho, o movimento sindical está sendo obrigado a se qualificar para estas novas discussões, sob pena de enfraquecimento e desprestígio social. Hoje, não adianta mais um potente carro de som na porta da fábrica, uma gráfica ultramoderna e um batalhão de ativistas para “carregar o piano” e distribuir panfletos (LOPES, 1998, p. 40)

Não se pode esquecer que as medidas estatais, respondendo às demandas trabalhistas, alteram as condições sociais em que se desenrolam as próprias lutas operárias e sindicais. Por esse motivo, são emitidos, de modo recorrente, discursos que enfatizam impasses e dificuldades relativas às questões de organização e das formas de luta, aos mecanismos de mobilização na construção da vontade coletiva em torno de certas demandas. Se essas questões se configuram, nos instantes iniciais, como impasses, logo se transformam em desafios a serem resolvidos pelos trabalhadores e suas lideranças. Para tanto, devem explorar a sua inventividade e criatividade com vistas a descobrir o que fazer e como fazer para enfrentar, eficazmente, os padrões na conquista de suas reivindicações (BLASS *in* RODRIGUES, 1999, p. 38).

Segundo as concepções de diversos autores, as experiências de interferência sindical no campo microrregulatório, com raras exceções, parecem carecer de determinadas prerrogativas materiais e simbólicas que possibilitem aos sindicatos constituírem-se como um instrumento reconhecido na regulação do conflito capital-trabalho. Conseqüentemente, enquanto tais prerrogativas continuarem enraizadas, os

sindicatos terão evidentes dificuldades para influir nos processos de inovação empresarial e alastrar para outros setores menos organizados e para o conjunto da sociedade as experiências advindas do campo produtivo dos setores mais estratégicos, como o dos metalúrgicos do ABC paulista (LEITE, 1997). Em outras palavras, mesmo sendo uma preocupação do movimento sindical, a fragilidade dos sindicatos impedirá a defesa do lado mais fraco da relação entre capital/trabalho nesses processos: o lado do trabalhador e, dificilmente, mobilizará a classe trabalhadora na reconquista de espaços políticos e sociais mais relevantes.

Enfim, o papel do sindicato vai sendo redefinido pelo surgimento de uma nova agenda de questões que afetam a própria situação de emprego no país. A investigação da teoria acerca do sindicalismo de crise dos anos de 1990 quase que, unanimemente, prevê limites à ação sindical nos processos de inovação por uma série de argumentações. Logo, mesmo considerando o neocorporativismo sindical (BOITO JR., 1994), é instigante verificar como esse fenômeno está se dando dentro de uma das categorias mais representativas do sindicalismo brasileiro, a dos metalúrgicos gaúchos.

2.1.5.2 Ação sindical face à automação

Segundo Cattani e Araújo (*in* CATTANI e HOLZMANN, 2006), a automação é concebida para favorecer o trabalho, torná-lo ágil, eficiente e menos penoso, mas o seu desenvolvimento e aplicação têm demonstrado objetivos de elevar a produtividade, cortar postos de trabalho e fazer trabalhadores polivalentes, acompanhados de restrições às organizações trabalhistas.

“Por ação sindical no que concerne à automação, entendem-se as ações articuladas pelos sindicatos em face da mudança no padrão tecnológico nas empresas” (CATTANI e ARAÚJO *in* CATTANI e HOLZMANN, 2006, p. 15). Segundo os autores, essas ações podem ter o caráter reativo ou defensivo, mas buscam retardar e eliminar as transformações consideradas prejudiciais aos interesses dos trabalhadores além de

propor iniciativas, antecipadamente, a fim de alterar os resultados negativos das inovações. Conforme os autores, antecipando-se às mudanças, inclusive, a ação sindical leva em conta os efeitos da automação sobre o nível e a composição do emprego, os impactos das inovações sobre a qualificação do trabalhador e os possíveis prejuízos à saúde física e mental, consequência da intensificação do ritmo de trabalho e da elevação da produtividade. Por outro lado, afirmam que a adoção gradual e discutida de tecnologia, confrontam-se com posições que negam a possibilidade de intervenção externa na lógica de acumulação do capital, através de dois enfoques. O primeiro caracteriza-se pelo amadurecimento do novo trabalhador, capacitado a implementar mudanças, e a impressão de um caráter mais democrático nas relações corporativas. O segundo caracteriza-se pela valorização do trabalho científico com argumentos que indicariam a incapacidade dos trabalhadores de implementarem a modernização em conjunto, ficando as mudanças ao cargo do empresário e de sua equipe técnica.

Nesse sentido, as ações sindicais no campo das inovações são parte de um complexo de práticas e estratégias de luta vinculadas à decisão de poder nos locais de trabalho e são condicionadas pela correlação de forças sociais e pelo contexto sócio-político e respectivo quadro jurídico, dependendo das relações de trabalho, da cultura empresarial e da capacitação dos sindicatos (NEDER⁷ *apud* CATTANI e ARAÚJO *in* CATTANI e HOLZMANN, 2006).

Esse mesmo autor – Neder – ainda indica que, no caso brasileiro, a cultura patronal é marcada por práticas profundamente autoritárias e o patronato recusa-se a negociar cláusulas relacionadas às mudanças do padrão tecnológico. Conforme Cattani e Araújo (*in* CATTANI e HOLZMANN, 2006) há intransigência em negociar cláusulas sobre inovações tecnológicas existentes em menos de 30% dos acordos de 94 categorias pesquisadas pelo DIEESE em 2001, por fatores como a fraca organização nos locais de trabalho, pelo despreparo dos dirigentes e pela falta de suporte técnico e científico amplo.

⁷ NEDER, Ricardo Toledo *et. al.* **Automação e Movimento Sindical no Brasil**. São Paulo: Editora Hucitec, 1988.

Segundo Cattani e Araújo (*in* CATTANI e HOLZMANN, 2006), o movimento sindical, desde 1990, tem se apropriado de espaços legais e institucionais para a discussão das mudanças tecnológicas e organizacionais, tomando assento em câmaras setoriais e em órgãos tripartites, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e as comissões estaduais e municipais do trabalho, passando a fomentar pesquisas e análises para subsidiar sua ação. A ação sindical voltada às mudanças tecnológicas passou a ser incluída nas convenções e acordos coletivos de categorias como metalúrgicos, bancários, petroleiros e trabalhadores da comunicação.

2.2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

A partir dos anos de 1970, as novas características dos mercados consumidores passariam a demandar maiores níveis de exigência das empresas como diversidade, qualidade, velocidade e flexibilidade. Nesse sentido, novas estratégias empresariais para alcançar maiores níveis de desempenho foram adotadas, suportadas por uma série de inovações, como: novas formas de gestão do trabalho com ênfase na introdução de sistemas mais envolventes de relacionamento com os trabalhadores e adoção de novos processos de descentralização de decisões, processos de cooperação e coordenação entre as empresas, processos de fusões e aquisições, entre outros.

Para se adaptar ao novo contexto produtivo, em busca de maior flexibilidade quanto à rigidez dos contratos de trabalho e do controle sindical, as empresas multinacionais passaram a deslocar os seus investimentos para áreas com vantagens comparativas maiores em seus países e no exterior, nos chamados *greenfields* (LEITE, 1997). A partir de então, a reestruturação produtiva estende-se para o resto do mundo (FERREIRA *et al*, 2002) e intensifica-se de acordo com o modelo político adotado pelos Estados Nacionais (LARANJEIRA, 1998), no caso brasileiro, com o neoliberalismo (ALVES, 2002).

Segundo Corrêa (*in* CATTANI, 2000), a reestruturação produtiva e industrial consiste em um processo que compatibiliza mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, bem como a redefinição de papéis dos estados nacionais e das instituições financeiras, visando a atender às necessidades de garantia de lucratividade. No âmbito das relações de trabalho, a introdução de tecnologia microeletrônica buscando adaptar o aparelho produtivo às recentes exigências do mercado competitivo e de novas formas de controle social – no que diz respeito à organização do trabalho e à flexibilização da produção – fazem parte dessa estratégia.

A estratégia de reestruturação produtiva, como modelo ideal, está voltada para a obtenção de maior flexibilidade na utilização do capital/trabalho, com vistas à redução máxima de custos, da ociosidade dos meios de produção e dos riscos determinados pela instabilidade e manutenção dos mercados (BUSNELLO *in* BEDIN, 2000).

Sinteticamente, Garcia (1998), Oda e Bresciani (1997) e Salerno⁸ (*apud* CODAS, 1998) resumem a reestruturação produtiva em cinco grandes blocos:

- **mudanças na base técnica**, caracterizadas pela introdução de novos equipamentos, suportados pela informatização e pela automação flexível, telemática, introdução de novos materiais e de novos processos;
- **mudanças na relação entre empresas** centradas na focalização, terceirização, parcerias e acordos de cooperação entre cadeias produtivas;
- **mudanças na organização do processo produtivo** com a introdução da produção enxuta originária do modelo japonês (toyotismo) com o *just in time* (JIT), *kanban*, e instrumentalizados na forma de manufatura celular;

⁸ SALERNO, M. “**Reestruturação produtiva e sindicatos**”. XVII Encontro Anual da Anpocs. Caxambu, 1993, mimeo.

- **mudanças da organização do processo de trabalho** com o envolvimento do trabalhador através da polivalência, da multifuncionalidade, do trabalho em grupo e do Controle Estatístico de Processos; e.
- **mudanças na gestão do trabalho e na gestão empresarial** através da redução de níveis hierárquicos, dos programas de qualidade total, do treinamento comportamental de gerentes, dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), das novas formas de remuneração como prêmio por idéias e remuneração variável e dos sistemas participativos.

Considerando todos esses aspectos, Carrion (1998, p. 2) entende por reestruturação produtiva

o processo predominantemente orientado pelas regras de mercado de reconfiguração de estruturas, processos, relações e tecnologias que têm por base os princípios da focalização, integração, flexibilização e externalização do chamado “Modelo Japonês” e está em andamento em empresas dos mais variados tipos, tamanhos, segmentos e tradições em todo o mundo conduzindo a distintas trajetórias da empresa.

Pelo critério da focalização, a empresa pode se concentrar naquilo que lhe dá maior vantagem competitiva em relação à concorrência. Como consequência, verifica-se a tendência à substituição da estratégia de verticalização pela descentralização da produção e a utilização da externalização (terceirização), tanto das atividades produtivas como das de apoio. Sobre isso, uma avaliação preocupante é feita por Holzmann e Piccinini (*in* CATTANI e HOLZMANN, 2006, p. 132) ao afirmarem que a prática da terceirização “envolve diferentes graus de precarização das condições de vida e de trabalho de parte crescente da força de trabalho”, fator que, por si só, demanda a intervenção das entidades de representação dos trabalhadores.

O critério da integração permite eliminar os tempos mortos, aglutinando processos, estruturas, funções administrativas e de produção. Daí deriva o desaparecimento de setores inteiros e o surgimento de unidades produtivas menores, mais especializadas, que permitam melhores resultados, bem como o gerenciamento mais adequado dos mesmos.

Também para Carrion (1998), o critério flexibilidade é o que melhor representa a adequação das empresas às características do mercado e possui diferentes níveis de modalidades que variam desde flexibilidade relativas à legislação, à regulamentação social e sindical, ao tecido industrial e à infra-estrutura até àquelas que dizem respeito à estratégica das empresas e às inovações em produtos e no processo produtivo (redução de erros, imprevistos, etc). No entanto, alerta que o uso de estratégias de flexibilização não pode ser confundido com a aplicação de idiosincrasias empresariais, mas como o esforço necessário em adequar a empresa às flutuações na demanda.

Para Holzmann e Piccinini (*in* CATTANI e HOLZMANN, 2006), a idéia de flexibilização se contrapõe a uma forte tradição de controle legal das relações laborais e de proteção laboral antecedentes à produção flexível. Segundo as autoras, as proteções serão tanto mais rígidas quanto maior for o leque de benefícios assegurado aos trabalhadores e mais reguladas forem as condições de trabalho, inclusive quanto aos direitos coletivos de trabalho. No interior das empresas, a flexibilização traduz-se na variação do número de trabalhadores, cuja expansão ou redução vão sendo adequadas às necessidades de produção. Ainda assim, na empresa flexibilizada os trabalhadores devem estar dispostos a submeter-se às variações na duração da jornada e ao consentimento na participação em programas como o banco de horas ou trabalho em turnos.

Como se pode perceber, a necessidade de competir num ambiente mais complexo são determinadas pela possibilidade de flexibilização que cada empresa e setor é capaz de criar. A flexibilização possibilita que o uso das novas tecnologias seja mais eficiente, permitindo que as empresas criem novas estratégias focadas na cooperação interempresarial e na descentralização da produção, além da construção de novas bases de organização do trabalho e da produção com maior envolvimento dos trabalhadores, em busca da polivalência e multifuncionalidade. O envolvimento do trabalhador, por conseguinte, depende de certos procedimentos compensatórios sob o enfoque das novas formas de remuneração e de valorização das pessoas.

No anseio de tornar o seu ambiente cada vez mais flexível e, conseqüentemente, competitivo, as empresas buscam se reestruturar (inovar os seus processos, produtos, tecnologias, sistemas e filosofias de gestão). Entretanto, é sempre questionável a forma como as empresas introduzem inovações tecnológicas e organizacionais e sob que condições tais inovações são negociadas com os trabalhadores, principalmente naquelas em que não há representação capacitada em defesa dos interesses dos trabalhadores. Para tanto, os sindicatos possuem o papel de desenvolver ações que subsidiem os trabalhadores na introdução das inovações empresariais, seja através da execução, seja através da fiscalização das mudanças.

2.2.1 Inovações tecnológicas e organizacionais

O padrão de produção flexível se assenta na chamada Terceira Revolução Industrial, na medida em que ocorre uma maior aproximação entre ciência, técnica e produção. Segundo Castilhos (*in* CATTANI E HOLZMANN, 2006, p. 161), “inovação designa todos os processos que envolvem o uso, a aplicação e a transformação dos conhecimentos técnico e científico em recursos relacionados à produção e à comercialização, tendo, no sistema capitalista, o lucro como perspectiva”. Segundo a autora, a inovação tecnológica também diz respeito às transformações de caráter tecnológico que incidem sobre o processo de produção e/ou sobre o produto. Atualmente, utiliza-se a expressão inovação organizacional para o caso de alterações ocorridas nas formas de gestão e de organização da produção. Entre elas, incluem-se as inúmeras técnicas e programas, como os círculos de controle de qualidade total, gestão participativa, *kanban* e o controle estatístico de processo, entre outros, quase sempre aludidos ao modelo japonês (HOLZMANN *in* CATTANI e HOLZMANN, 2006).

2.2.1.1 A automação flexível

A automação existe desde o nascimento da indústria, pois diz respeito a “todo o instrumento ou objeto que funcione sem a intervenção do homem direta” (HOLZMANN *in* CATANNI e HOLZMANN, 2006, p. 41). Na esfera da produção, a automação iniciou com a introdução da máquina a vapor na indústria têxtil, na Inglaterra, na metade do século XVIII. O trabalho manual foi sendo substituído pelo trabalho mecanizado.

O surgimento de novas tecnologias se deu num contexto de esgotamento das técnicas tayloristas e fordistas, pela crise do mercado e na criação de novas formas de concorrência e de consumo. Neste sentido, a informatização da base técnica micro-eletrônica surge para eliminar uma ampla zona de porosidade do trabalho que o fordismo⁹ não tinha conseguido resolver, permitindo integrar informações de diferentes esferas de produção, reduzir os tempos de produção e circulação de materiais (CARRION, 1998).

Segundo Holzmann (*in* CATANNI e HOLZMANN, 2006), no sistema fordista a dinâmica de inovação está fortemente ligada a mudanças na estrutura física do sistema operativo, o que limita as possibilidades de variação nos produtos e peças (automação rígida) tornando a inovação dos produtos onerosa e lenta. Na automação flexível, essas inovações são mais freqüentes porque o gerenciamento das informações sobre o processo produtivo não está atrelado exclusivamente às máquinas e ferramentas, mas a um sistema de informações, sem que haja a necessidade de mudar fisicamente o sistema produtivo. Nesse sentido, o grande diferencial da automação flexível foi a inovação no sistema de processamento de informações (informatização do processo)

⁹ O fordismo enquanto regime de acumulação consistia num tipo de desenvolvimento que possibilitou um círculo virtuoso entre investimento, produção, renda e consumo. Isto porque este regime se fundou numa lógica em que os ganhos de lucratividade decorrentes do aumento da produtividade que a tecnologia de produção permitia eram repartidos na malha social, permitindo o aumento dos salários na mesma proporção (GARCIA, 1998, p. 86). No nível produtivo e tecnológico o fordismo significava a adoção dos princípios tayloristas de Administração Científica e pela automação fixa nas linhas de montagem para produção em massa de bens padronizados, com organização do trabalho baseada na rígida divisão dos postos e na fragmentação de tarefas, bem como em padrões de disciplina e hierarquia que concediam à gerência toda a responsabilidade e autoridade pelo processo (LARANGEIRA, 1998, p. 175).

que extrapola os limites do espaço fabril, penetrando em todas as esferas da vida cotidiana.

Na realidade, a automação de base micro-eletrônica vai viabilizar que a programação da produção seja modificada sem a necessidade de interromper o fluxo produtivo, permitindo maior produtividade e menor custo (CARRION, 1998). Para Busnello (*in* BEDIN, 2000), os novos meios de trabalho surgem com a particularidade de serem programáveis, permitindo a adequação da produção segundo as flutuações do mercado e dos requisitos de qualidade e quantidade exigidos para a fabricação.

Apesar de não ser preocupação deste trabalho entender o funcionamento ou utilidade prática de cada meio/ inovação tecnológica, cabe apontar quais são elas: máquinas CNC (Comando Numérico Computadorizado), Controle Lógico Programável (CLP), robôs, sistemas de transporte de materiais, sistemas CAD (desenho auxiliado por computador), CAM (manufatura assistida por computador para administrar e controlar as operações de uma indústria), SFM (Sistemas Flexíveis de Manufatura), SDCCD (Sistema Digital de Controle Distribuído), telemática, novos materiais (plásticos especiais, cerâmica, fibras ópticas, materiais compostos como fibra de carbono, supercondutores, biochips) e novos processos (laser, tecnologia de superfície, plásticos substituindo metais, mecânica fina de precisão, eletrônica dos produtos) (GARCIA, 1998).

A utilização das inovações tecnológicas, para atender de maneira racional e eficiente a demanda dos mercados, será bem sucedida na medida em que adotar estratégias que permitam produzir a quantidade certa no momento certo. Conforme Carrion (1998), a melhor estratégia de gerenciamento da produção é aquela que se assenta no *just in time*. Para a autora, mais do que uma ferramenta é uma filosofia de ação importada do modelo japonês cuja meta é dar respostas mais ágeis às exigências do mercado. Através dessa filosofia, antes de tudo, as empresas que competem entre

si, buscam uma “eficiência coletiva” (SCHMITZ¹⁰ *apud* CARRION, 1998, p. 4) por meio da realização conjunta de atividades de Planejamento e Desenvolvimento, armazenamento, transporte e vendas. Além disso, estratégias para eliminar tempos mortos, redução de níveis hierárquicos e o dilema entre contratar e qualificar a mão-de-obra e o de investir em inovações tecnológicas fazem parte do processo de racionalização de custos e otimização de resultados sustentados no *just in time*.

2.2.1.2 As inovações organizacionais

Como já foi referido, as mudanças na forma de disposição das firmas e da busca de novas tecnologias produtivas e de gestão põem em xeque a forma como as mudanças são implementadas e negociadas com os trabalhadores. Algumas inovações não rompem, a rigor, com o trabalho especializado e parcealizado do fordismo, no entanto, com o discurso de melhoria na organização, muitas delas sendo resultado de idiossincrasias empresariais.

A reengenharia, segundo Conceição (*in* CATANNI e HOLZMANN, 2006, p. 197-198) é exemplo de uma pseudo-inovação na gestão do trabalho que visa reestruturar com o anseio da “redução dos quadros da empresa”. Para o autor, além de ser um modismo, a reengenharia vai aos anseios das práticas de terceirização, automação e cooperação supranacionais entre capitais como medida de atender ao novo padrão de consumo, significando uma estratégia que acentuou a vulnerabilidade do trabalhador, pois não trouxe nenhuma mudança substancial nas relações de produção.

Independentemente disso, as mudanças organizacionais são tidas como as inovações mais relevantes sob o ponto de vista da flexibilização e da busca da eficiência no processo produtivo (CODAS, 1998) e significam a criação de novas formas de fazer e de saber naquilo que se convencionou chamar de organização do processo

¹⁰ SCHMITZ, H. Automação Microeletrônica e Trabalho: A experiência Internacional. *In*: Schmitz, H; CARVALHO, Q. R. (Orgs). **Automação, competitividade e trabalho: A Experiência Internacional**. São Paulo: Hucitec, p. 131-174.

de trabalho. Novick (*in* TOLEDO, 2000, p. 126) conceitua organização do trabalho como sendo:

el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante.

Segundo a mesma autora, um novo modelo de organização do trabalho é reproduzido, no qual a produtividade é buscada acima do interno, por polivalência¹¹ e mobilização das forças de trabalho centradas na flexibilidade das tarefas, dos trabalhadores e das operações. A produtividade deixa de ser uma adição mecânica para transformar-se em um resultado sistêmico que se deriva das condições de governabilidade e controle que se estabelecem sobre a empresa e suas conexões. Para a autora, novas formas de coordenação baseadas no estabelecimento de consensos sobre a maneira de entender a produção, a qualidade, os níveis de incerteza e os tempos de entrega exigirão uma redefinição nas formas de luta, num espaço em que se construirão as definições sociais do novo sistema de trabalho e das fontes de produtividade.

Uma das principais inovações organizacionais da produção capitalista, o toyotismo, tido por Alves (2001) como o momento predominante do novo processo produtivo, também diz respeito às necessidades de qualificação do novo trabalhador. Segundo o autor, o toyotismo é um estágio superior de racionalização do trabalho que não rompe, a rigor, com a lógica do taylorismo e do fordismo, determinando um tipo de racionalização que, no campo da gestão da força de trabalho, captura a subjetividade do trabalho pelo capital. Entretanto, isso não ocorre sem o consentimento do trabalhador através de um conjunto amplo de inovações organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias, traduzidas pelo *just in time*,

¹¹ Por polivalência, Novick (*in* TOLEDO, 2000, p. 137) entende como a capacidade dos operários de manejar mais de uma máquina ou de integrar mais de uma tarefa. De acordo com as situações, cria-se segmentação dentro da mesma célula definida pela capacidade de atender postos que integram tarefas de distinta natureza e complexidade.

pelo kanban, pela polivalência, pelo trabalho em equipe, pela produção enxuta, pelos CCQs, pelos programas de Qualidade Total, pelas iniciativas de envolvimento do trabalhador, e pela inserção engajada dos trabalhadores no processo produtivo.

Ademais, o autor enfatiza que o toyotismo, tal como o fordismo, operam na tentativa forçosa de destruição do sindicalismo industrial de massa com a persuasão do trabalhador por remunerações flexíveis ligadas ao desempenho individual, ao trabalho em equipe e à intensa propaganda ideológica como sistema de vida e não apenas como modo de organização do trabalho. A tese de que existe a substituição da subsunção formal-material do fordismo pela subsunção formal-intelectual (ou espiritual) do trabalho ao capital do princípio toyotista, se explica porque o toyotismo tende a exigir, para o seu desenvolvimento como nova lógica de produção capitalista, novas qualificações de trabalho que articulam habilidades cognitivas e habilidades comportamentais dos trabalhadores. Tais qualificações são imprescindíveis para a operação dos novos dispositivos organizacionais do toyotismo e da sua nova base técnica (a automação flexível). São elas que compõem a nova subsunção real do trabalho ao capital (subsunção formal-intelectual ou espiritual).

Contribui para a adesão dos indivíduos a criação dos sistemas de controle eletrônicos naquilo que Grisci (*in* CATTANI e HOLZMANN, 2006) denomina controle rizomático. Segundo a autora, o termo rizoma deriva da botânica para explicar as características do novo sistema de controle de indivíduos, implicando modificações nos relacionamentos, na organização, no armazenamento e na manipulação de informação, via sistemas eletrônicos. O discurso gerencial não mais se pauta pela recusa, interdição, repressão ou punição, mas pela sedução, sofisticação, sutileza e justificação que gera um controle emocional e uma adesão voluntária aos modos de gestão com base na gestão de si próprio compreendida como autocontrole. “As facilidades trazidas pelas tecnologias contêm, em si, novas estratégias de dominação, que contemplam a busca dos próprios indivíduos para se manterem em determinados segmentos, numa servidão voluntária” (GRISCI *in* CATTANI e HOLZMANN, 2006, p. 70).

Esse controle pode estar: nas tecnologias que o torna sutil e impessoal; nas incontestáveis estatísticas que refletem tanto o resultado coletivo como o

individual a partir de ferramentas alimentadas pelos próprios trabalhadores; na hierarquia, que não mais reprime, pune ou impõe, mas busca a adesão voluntária via sedução, gratificação ou estímulo ao comprometimento individual; nos protocolos de avaliação de desempenho informatizados, que não são contestados, por fazerem crer que sua transparência e objetividade portam confiabilidade e segurança; nos projetos de gestão, que expandem as fronteiras organizacionais até o lar dos trabalhadores; fora da empresa, em função do imperativo à satisfação dos clientes; na formação, que homogeneiza perfis antes mesmo da contratação para o trabalho; nas prescrições ou não prescrições normalizadoras quanto à elegância na apresentação e condução dos corpos, por meio da gestão da imagem; nos colegas de trabalho que zelam por tudo, na expectativa dos ganhos profissionais e financeiros (...) A autodisciplina associa-se à necessidade de mostrar-se sempre engajado para merecer boas avaliações (GRISCI *in* CATTANI e HOLZMANN, 2006, p. 70-71).

O novo processo de trabalho está centrado na polivalência e na flexibilidade dos recursos humanos; clama pela participação, autonomia, criatividade e responsabilidade do fator de produção/trabalho como elemento essencial para a diminuição de custos e para o aumento da produtividade no trabalho (FERREIRA *et al*, 2002).

Carrion (1998) destaca a necessidade de satisfazer o cliente e a estreita correlação entre produtividade, participação e iniciativa. Como consequência, a disciplina, sinônimo de obediência, estaria sendo substituída por técnicas voltadas ao envolvimento do trabalhador com a empresa e a interiorização da produtividade como um valor. Zarifian (2001), nesse sentido, destaca a organização celular do trabalho, mais conhecida como manufatura celular, como uma forma mais autônoma que além de eliminar a necessidade de uma gerência para controlar tarefas via disciplina (típico do sistema fordista), coloca no lugar um controle por objetivos/resultados e que desenvolve nos trabalhadores de base (chão-de-fábrica) uma cultura de gestão orientada para a adoção de desempenhos produtivos, de iniciativa individual e de participação, antes reservada apenas aos técnicos (CARRION, 1998; MAGALHÃES, 1998). Segundo Novick (*in* TOLEDO, 2000), a organização da produção sobre a base de células aparece como um dos elementos chave do processo de reestruturação no nível das plantas produtivas e que se mostra como modalidade ótima de gestão para responder aos clientes.

Diversos outros meios para atingir os objetivos/metapas ocupam os espaços organizacionais e incentivam a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo, como a multifuncionalidade e, mais recentemente, a difusão de competências. O princípio da multifuncionalidade defende a “co-responsabilidade de cada trabalhador pelo conjunto das tarefas associadas à realização do próprio trabalho, de tal forma que ninguém possa se negar a realizar uma determinada atividade sob o pretexto de que ela não integra o rol de suas atribuições” (CARRION, 1998, p. 11-12). Nesse sentido, tem-se o alargamento do perfil das qualificações de modo que diferentes profissionais de especialidades diferentes possam intercambiar suas respectivas posições na empresa.

Atualmente, o tema competências envolve o campo da gestão de pessoas com maior vigor, incentivando o indivíduo a tomar posições e iniciativas, assumir responsabilidades, etc. Segundo Zarifian (2001, p. 66), “a competência é assumida, resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela”. Assim, a noção de posto de trabalho como referencial para a definição de habilidade cede lugar para o conjunto de habilidades que cada um deve não só ter, mas praticar, o que acaba legitimando a incorporação da polivalência e da multifuncionalidade ao trabalho. Conseqüentemente, segundo Carrion (1998), cada indivíduo deve ser avaliado e remunerado a partir do valor que agrega ao capital da empresa, desaparecendo os critérios de remuneração baseados no tempo de serviço.

O Trabalho em Grupo surge como um conjunto de atividades realizadas por um grupo semi-autônomo subordinado a um líder de equipe, visando à realização integral de um determinado grupo de tarefas e à conseqüente superação do trabalho fragmentado, ampliando-se progressivamente as possibilidades de tomada de decisão de todos os componentes e buscando-se o crescimento da qualificação profissional dos trabalhadores. Segundo Rodrigues e Arbix (1996), essa nova forma de organização do trabalho abre possibilidades para que o trabalhador possa exercer mais a sua criatividade, mudando todo o arcabouço da organização do processo de trabalho

baseado no método taylorista-fordista. Segundo os autores, papel parecido cumpre a manufatura celular, pois possibilita uma certa disposição do maquinário que favorece a produção de certos itens dentro de uma seqüência compatível com o processo produtivo.

Todas essas inovações se apresentam, portanto, como uma necessidade empresarial e elas têm sido implementadas com participação quase nula dos sindicatos. Por esse motivo, as novas formas de gestão e as novas tecnologias, segundo Ferreira *et al* (2002), desqualificam e dispensam uma enorme massa de trabalhadores assalariados, que se limitam à execução das mesmas tarefas rotineiras tornando-os meros artefatos dos mecanismos automáticos. Numa linha mais otimista, segundo o mesmo autor, existem autores que consideram as novas tecnologias como base de desenvolvimento e do aumento da qualificação do fator trabalho. Contudo, as exigências de maior concorrência têm gerado um incremento da especialização e a parcialização do trabalho que conduz a uma nova divisão do trabalho típico do chamado neofordismo (LARANGEIRA, 1998).

Deste modo, as principais inovações que as empresas estão promovendo se referem àquelas relativas à organização do processo de trabalho. Filosofias mais individualizantes e competitivas centram no trabalhador a responsabilidade pelo seu próprio sucesso profissional. As características de flexibilidade do ambiente produtivo fragmentam a antiga situação de emprego centrada no coletivo do sistema fordista, embora grande parte dos trabalhadores ainda reproduza as condições de trabalho fordista. A busca pelo atingimento de metas e resultados é a bomba propulsora para a subjunção de um novo modo de conceber o trabalho e acaba fomentando uma competição entre equipes e indivíduos (CODAS, 1998). De sua parte, as empresas achatam o nível hierárquico, incentivam os trabalhadores a aceitar novas responsabilidades, propiciam treinamento e capacitação para os colaboradores mais estratégicos. Em paralelo, o espírito do toyotismo sugere a captura da subjetividade do trabalhador e os sindicatos, por vezes inertes ou distantes da unidade produtiva, desarticulam os vínculos sociais que já vinham sendo fragmentados e perdem a

competição ideológica para as empresas no que se refere à construção do sentido do trabalho, mesmo que, com alguma tolerância precise compreender a presença de certos desejos e aspirações mais individualizantes já sedimentados nas mentes dos “colaboradores” no novo ambiente competitivo.

Conforme afirma Codas (1998), apenas as inovações tecnológicas são insuficientes; o ponto chave está do outro lado da equação: a força de trabalho. No Brasil, devido à forte tradição autoritária do empresariado, a introdução de alguns programas de participação se dá mais no estilo *top-down*, impostos pela alta gerência do que pela negociação democrática das inovações. Segundo o autor, o capital, ajudado por uma correlação de forças mais favoráveis e precisando “raptar” a vanguarda social da classe trabalhadora, apropriou-se à sua maneira, e de acordo com seus interesses, de temas de debate que eram objetivos do movimento socialista: o controle operário.

2.3 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL

No Brasil, entre 1950 e 1970, o modelo econômico de substituição de importações criou um mercado protegido e imune à competição externa, gerando uma forma de atuação em nossas empresas que se caracterizou pela introversão não-competitiva (DE RÉ, 2000). De qualquer forma, a modernização tecnológica das empresas no período do milagre econômico na década de 1970 propiciou um avanço da indústria brasileira, com o aumento da qualidade dos bens e peças produzidas, crescimento da produção e do emprego (LEITE¹² *apud* MAGALHÃES, 1998).

O colapso desse modelo de substituição de importações, a partir de 1980, gerou um quadro recessivo que implicou na retração do mercado interno e na necessidade de uma reposição tecnológica em pontos de estrangulamento do processo produtivo para resolver os problemas de estagnação da capacidade produtiva (PRADO, 1998) e

¹² LEITE, Márcia de Paula. **O Futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta, 1994.

propiciar incrementos para atender aos padrões de qualidade impostos pelos países desenvolvidos (DE RÉ, 2000). Termos até então restritos à literatura técnica são profundamente disseminados e começam a fazer parte do vocabulário cotidiano dos trabalhadores (ODA e BRESCIANI, 2005).

o chamado processo de reestruturação produtiva, no Brasil, pode ser dividido em três fases. A primeira inicia-se nesse período, estendendo-se até os primeiros anos da década de 80, quando se difundem os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). A segunda fase começa com a retomada do crescimento econômico, em 1984, e vai até o início dos anos 90, quando as empresas introduzem equipamentos de base microeletrônica, mas com difusão e utilização ainda limitadas se comparadas a outros países. As novas tecnologias encontram-se, principalmente, nas indústrias automobilísticas que se remodelam para produzir os carros mundiais. A terceira fase inicia-se na década de 90 e estende-se até os dias atuais, quando, além das mudanças nas formas de gestão da produção, são introduzidos os programas de comunicação e participação, produtividade e qualidade que caracterizam as novas formas de gestão do trabalho (BLASS, 1998, p. 78-79).

Magalhães (1998) salienta que a implantação das técnicas japonesas no Brasil foi “brasilianizada”, devido à resistência dos empresários em permitir a participação dos trabalhadores na organização do trabalho e do processo produtivo. Os CCQs possibilitavam a participação apenas dos trabalhadores mais qualificados (técnicos e supervisores) e os empresários se aproveitaram desse canal para disciplinar a iniciativa operária. Além disso, a alta rotatividade da mão-de-obra na indústria brasileira da época não permitiu o treinamento e a qualificação dessa mão-de-obra, tornando-os obsoletos no mercado. A própria organização do trabalho, segundo Fleury¹³ (*apud* NOVICK *in* TOLEDO, 2000, p. 129), se assemelha mais a uma “rotinização” do que a um verdadeiro modelo de organização e de divisão do trabalho.

Conforme Prado (1998), essa nova forma de produzir (década de 1990) cria um ambiente adverso nas relações de trabalho, abrindo espaço para uma agenda sindical mais complexa em sua variedade temática e volátil em seus resultados. Isso implicou no surgimento de um novo espaço lingüístico, com o qual tanto assessores quanto lideranças sindicais estavam pouco familiarizados.

¹³ FLEURY, “Automação na Indústria Metalmeccânica: tendências da organização do trabalho e da produção”. *In*: FISCHER, R. **Anais do Seminário, Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processo de trabalho na indústria brasileira**. São Paulo: CODAC/USP, 1989.

Conforme Codas (1998, p. 55), o crescimento da produtividade do trabalho no Brasil veio acompanhado do aumento do desemprego e combinado com uma pressão sobre os trabalhadores que permaneceram empregados. Os profundos cortes de pessoal na indústria e a chegada de jovens recém-formados ampliaram a quantidade de trabalhadores semi-qualificados e qualificados dentro do “exército industrial de reserva”, que são “usados” para ameaçar os que não perderam o emprego. As novas estratégias empresariais têm sido a “forma” como essa pressão tem se apresentado sobre os trabalhadores, disciplinando a classe empregada.

Sob o ponto de vista macroeconômico, as tendências internacionais apontam, segundo Leite (1997), para o abandono dos tradicionais centros industriais (com forte tradição operária e sindical) em direção a novas regiões sem passado (os *greenfields*), num rápido processo de focalização da produção e desverticalização das empresas, o que vêm provocando a exteriorização de partes do processo produtivo para outras firmas (terceirização) e para uma política deliberada das empresas para evitar o relacionamento com os sindicatos, optando por uma estratégia unilateral de reestruturação produtiva. Carleial (1997) salienta a alteração localizacional da indústria multinacional, com clara tendência de concentração dos pontos de geração de tecnologia nos países avançados e de espraiamento das fases de montagem nos países com vantagens competitivas espúrias, ou seja, com baixo custo de força de trabalho.

No Brasil, Comin e Castro (1998) observam que tem ocorrido uma progressiva desconcentração do emprego industrial na região metropolitana de São Paulo em direção ao interior e a outras regiões emergentes como Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná. Conforme relatório da CMN/CUT (2007), de 1985 até 2005 a descentralização industrial promovida pela guerra fiscal permitiu o aumento de 13% para 21,8% da participação do emprego metalúrgico no estado do Rio Grande do Sul em relação ao restante do país.

Todas as alterações que ocorrem no mercado de trabalho têm uma única origem: as mudanças no núcleo central da economia, nas grandes firmas, que se flexibilizam, se desverticalizam, se movem entre países e regiões,

desencadeando todas as demais mudanças, entre as quais incluem-se desde o desemprego até as formas eventuais de trabalho (CARLEIAL, 1997, p. 23).

tais tendências implicam a migração de trabalhadores dos setores mais solidamente organizados (trabalhadores industriais, concentrados nos grandes pólos econômicos, desfrutando de relações de trabalho formais), bases dos grandes sindicatos e centrais sindicais, para setores ainda fracamente organizados e, em muitos casos, de difícil organização (particularmente as ocupações do chamado setor informal). Trata-se, portanto, de tendências que muito provavelmente estão atuando no sentido de erodir as bases tradicionais dos sindicatos. Não se quer dizer com isto que estes não possam se reerguer sobre novas bases, mas, sim, que dificilmente manterão o mesmo perfil que os caracterizou até os anos 80. (COMIN E CASTRO, 1998, p. 47).

Em função da busca permanente por vantagens competitivas, a capacidade de geração de postos de trabalho é fortemente abalada pela adoção de procedimentos empresariais tal qual a terceirização e a rotatividade da mão-de-obra. Ao mesmo tempo, essa capacidade migra para empresas médias e pequenas estimulando a proliferação de trabalhadores autônomos, sem vínculo empregatício e em domicílio (CARLEIAL, 1997).

Para Carrion (1998), apesar de os princípios da reestruturação produtiva serem comuns, o fato de a empresa estar adotando o modelo japonês não significa que o processo de trabalho tenha a mesma lógica. No caso brasileiro, as mudanças que dizem respeito ao processo e à organização do trabalho têm sido, freqüentemente, realizadas por meio de práticas predatórias do fator trabalho, apontando mais para processos de “modernização conservadora” (OLIVEIRA, 1998, p. 28) do que para a democratização das relações de trabalho.

As características da reestruturação produtiva brasileira demonstram que, segundo constata Novick (*in* TOLEDO, 2000), “la industria brasileña, en especial la paulista, llega al siglo XXI con umbrales de automatización aún incipientes, muy distantes de lo que se preveía como la fábrica del futuro”, sendo que apenas algumas fábricas operam em alto nível de automatização. Para a autora, as dificuldades de investimento, a ausência de estratégias sistêmicas de inovação e o baixo grau de negociação social têm caracterizado os processos de reestruturação produtiva no Brasil e nos países da América Latina.

2.4 CONSEQUÊNCIAS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA AÇÃO SINDICAL

Como referido, o novo modelo de desenvolvimento trazia sérias dificuldades para o movimento sindical. Larangeira (1998) e Comin e Castro (1998) destacam que os sindicatos estavam acostumados a uma economia de consumo em massa com baixos índices de desemprego, com um tipo de trabalhador de tempo integral, na mesma empresa. Ao afirmar-se o modelo pós-fordista de desenvolvimento, com o crescimento do setor de serviços, expansão da tecnologia e o uso da microeletrônica e suas conseqüências na estrutura do emprego e nas relações de trabalho, tornaram-se mais evidentes as fragilidades e a inconsistência da ação sindical.

O chamado pós-fordismo rompeu e reformulou elementos básicos do fordismo. A chamada grande empresa industrial, verticalmente integrada, organizada por contratos permanentes e por tempo indeterminado e por uma rígida divisão do trabalho foram substituídos por outros eventos como a relação interfirmas em redes de cooperação, subcontratação, contratos de trabalho flexíveis, integração de funções e polivalência, para as quais as estruturas dos sindicatos não estavam preparadas (LARANGEIRA, 1998).

As novas estratégias gerenciais incorporavam propósitos a fim de afastar os sindicatos do campo de regulação das relações de trabalho para obter resultados imediatos frente à competitividade. Propunham novas formas de remuneração (prêmios, bônus, participação em resultados), mais individualizadas para desagregação dos coletivos. Propunham rompimento com as formas tradicionais de dominação, estimulando a cooperação entre trabalhadores e gerentes, oferecendo o que, até então, era tarefa exclusiva dos sindicatos. Segundo Larangeira (1998, p. 178), “à medida que se estendem as práticas gerenciais de cooperação e de valorização do trabalhador, os problemas atualmente sob responsabilidade dos sindicatos tenderiam a desaparecer”.

Segundo Rodrigues (1995), a produção flexível tem impactos diretos no campo do mercado de trabalho e seria responsável pelas mudanças que estariam ocorrendo

no campo da ação sindical e pela crise das organizações de trabalhadores. Para ele, trata-se de um novo modo de vida e de organização da produção.

Para ilustrar, Larangeira (1998) destaca que os problemas gerados ao sindicalismo norte-americano sob o ponto de vista econômico seriam responsáveis por apenas 25 a 30% da explicação das causas do declínio. Outros fatores relevantes de ordem política como governos hostis aos sindicatos teriam desencadeado uma série de violação de leis e a prática da demissão de militantes sindicais. Por outro lado, destaca que grande parte da responsabilidade dos sindicatos dizia respeito à sua própria estrutura considerada assistencialista e ausente de organização político-ideológica, mostrando-se incapaz de lidar com os desafios impostos pela reestruturação produtiva.

Um dos desafios, segundo Larangeira (1998, p. 177), seria que “os sindicatos abandonassem antigos pruridos que os impedem de participar na política das empresas e passem não só a aceitar, mas também a reivindicar a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisões na empresa”. Segundo a autora, isso não significaria a substituição da perspectiva de conflito, pela perspectiva de cooperação pura e simplesmente, mas que os sindicatos pudessem intervir nas empresas em termos não apenas de humanização nas relações de trabalho, mas em seu desempenho, participando de decisões em relação à política de pessoal e de planejamento da empresa. Neste sentido haveria a necessidade urgente de alterar a estratégia de negociação, valorizando o papel dos sindicatos como mediadores e consultores.

Para Rodrigues e Arbix (1996) há, no mundo, uma tentativa das empresas em padronizar a flexibilização da força de trabalho como fator de vantagem competitiva ao agirem como o centro das inovações tecnológicas e organizacionais. Isso tem fragilizado o poder estruturante dos Estados (nível macro), da sociedade em geral, para o nível das empresas (micro).

Esses apontamentos, por si só, já detalham o nível de complexidade do ambiente competitivo e a dificuldade de os sindicatos se adaptarem. Pelos motivos apontados, o espaço de atuação em torno dos itens de inovação se constitui em um campo de reafirmação da importância dos sindicatos para impedir certas idiossincrasias empresariais em busca de “lucro a qualquer custo” desenvolvidas por meio de estratégias de *low-road* (LEITE, 1997).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo está alinhada com a definição dada por Merriam¹⁴ (*apud* GODOY *in* GODOI *et al*, 2006) de estudo qualitativo básico ou genérico, que se caracteriza como uma pesquisa que possui características da metodologia qualitativa, mas que não possui, necessariamente, todos os requisitos para ser caracterizado como estudo de caso. Segundo ela, o estudo de caso visa a aprofundar uma unidade de análise claramente especificada. Neste caso, o objeto de estudo se configura em várias unidades (lideranças) de entidades diferentes, o que se aproxima mais de uma pesquisa qualitativa alicerçada sob o ponto de vista do paradigma fenomenológico (ROESCH, 2006).

Segundo Roesch (2006), o enfoque da pesquisa qualitativa ou exploratória-interpretativa é relativamente recente e data de finais dos anos de 1970. Embora nos meios científicos ainda tenha pouca importância, vem crescendo muito nos últimos anos.

O paradigma fenomenológico parte da perspectiva de que o mundo e a realidade são socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem. Neste sentido, a tarefa do pesquisador não é a de levantar fatos e medir a frequência de certos padrões, mas apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem à sua experiência. Desse modo, as pessoas definem situações de maneira subjetiva a partir do esquema de referência pessoal de crenças e valores que desenvolveram ao longo de suas experiências e os significados destas são criados, comunicados, sustentados e modificados através do processo de interação social ou de construção social (ROESCH, 2006).

¹⁴ MERRIAM, S. B. Case study research in education. A qualitative approach. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

A pesquisa qualitativa (JONES¹⁵ *apud* ROESCH, 2006, p. 124) “envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados”, buscando o que é comum e permanecendo aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma estatística. Além disso, visa a explorar o significado dos participantes, de maneiras e em contextos, que não estruturam de forma rígida a direção da investigação dentro de suposições concebidas pelo pesquisador. Neste sentido, o referencial teórico desenvolvido nesta pesquisa não traz uma hipótese, porém, uma série de causalidades que puderam ser aprofundadas ou não, a partir dos relatos, das percepções e das experiências de vida em torno do tema central do trabalho.

No entanto, ela não se caracteriza pela inexistência de quantificação (BRYMAN¹⁶ *apud* ROESCH, 2006), mas implica em iniciar com conjuntos de conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta. Além disso, diferentemente da pesquisa quantitativa na qual o pesquisador parte de conceitos a priori sobre a realidade, o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas, o que significa que a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final da fase de coleta.

Esta pesquisa, portanto, buscou examinar o mundo como é experimentado, compreendendo o pensamento das lideranças sindicais a respeito da existência ou não de alternativas de revitalização da ação sindical no contexto da modernidade industrial.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Primeiramente, optou-se por uma **pesquisa exploratória** para o amadurecimento de hipóteses de forma a reforçar o problema fundamental. Segundo

¹⁵ JONES, S. Choosing action research: a rationale. *In*: MANGHAM, I. L. (Org). **Organization analysis and development**. Chichester: John Wiley, 1987.

¹⁶ BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwyn Hyman, 1989.

Gil (2002), a pesquisa exploratória possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado e se realiza através de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o problema pesquisado e análise de outros exemplos sobre o fenômeno. Ao mesmo tempo, optou-se por uma pesquisa do tipo interpretativa. A abordagem interpretativa permitiu a compreensão da atuação sindical face os processos de inovação empresarial e da produção, a partir das experiências relatadas, procurando, sempre que possível, evitar a imposição de conceitos estranhos à sua compreensão.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas consideradas adequadas à obtenção das informações para este estudo foram: 1) a pesquisa documental (dados secundários) e, 2) entrevistas semi-estruturadas (dados primários).

3.2.1 Pesquisa documental

Através da análise dos acordos e dissídios coletivos das 5 (cinco) entidades metalúrgicas, buscou-se identificar a ocorrência de cláusulas que pudessem oferecer subsídios às lideranças para negociar os processos de inovação empresarial.

3.2.2 Entrevistas semi-estruturadas

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as lideranças sindicais das entidades, buscando identificar dados e elementos que pudessem ajudar a elucidar o problema de pesquisa. Segundo Roesch (2006, p. 159), “em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitam ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Data	Local	Horário	Entidade	Liderança¹⁸	Duração
06/05/2008	Canoas/RS	9:30	Sindicato de Canoas	LidCan	1:17
07/05/2008	Porto Alegre/RS	17:30	Sindicato de Porto Alegre	LidPOA1	1:30
08/05/2008	Porto Alegre/RS	10:30	Sindicato de Porto Alegre	LidPOA2	1:20
10/05/2008	Porto Alegre/RS	9:00	Sindicato de Porto Alegre	LidPOA3	1:40
12/05/2008	São Leopoldo/RS	15:00	Sindicato de São Leopoldo	LidLeop	1:07
13/05/2008	Porto Alegre/RS	14:30	Federação	LidFed1	1:31
14/05/2008	Porto Alegre/RS	13:30	Federação	LidFed2	1:33
16/05/2008	Porto Alegre/RS	17:30	Sindicato de Erechim	LidErec1 e 2	1:40
17/08/2008	Porto Alegre/RS	10:00	Sindicato de Caxias	LidCax	1:38
Tempo Médio de Entrevista					1:28

Quadro 1 - Cronograma de entrevistas realizadas

Fonte: dados de pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas em arquivo eletrônico por meio do dispositivo portátil MP3 Player. Antes do início de cada entrevista, foi solicitada a permissão para gravação e foi combinado que aquilo que fosse confidencial, seria informado ao pesquisador no decorrer da entrevista, como uma medida utilizada para estabelecer maior compromisso entre entrevistado e entrevistador. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas. Cada transcrição, em média, resultou em 12 páginas por entrevista e todas elas foram feitas pelo próprio pesquisador, com duração média de cerca de 7 horas cada.

Conforme Roesch (2006, p. 142), “antes de tudo, é essencial um bom planejamento das questões e um teste-piloto do questionário”. Neste estudo, optou-se pela aplicação de um teste-piloto, o qual foi realizado em 01/05/2008 com uma liderança da entidade de Caxias do Sul/RS que se constituiria na 11ª liderança. No entanto, os dados obtidos nesse teste não foram aproveitados neste trabalho. Tal intervenção foi de suma importância para reorganizar o roteiro de entrevistas, tornando-o mais qualificado e sistematizado nas entrevistas seguintes.

¹⁸ A nomenclatura desta coluna será utilizada para identificar os entrevistados durante a fase de análise.

3.4 ESCOLHA DAS LIDERANÇAS SINDICAIS

Como já foi referido, neste estudo foram escolhidas lideranças vinculadas às entidades metalúrgicas cutistas mais representativas do estado do RS (em número de trabalhadores e em número de associados nas bases, representando, aproximadamente, 88% das entidades vinculadas à Federação CUT e 57% do total dos metalúrgicos do estado), conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Representatividade do estudo

Entidade	Quantidade de lideranças entrevistadas	Nº de trabalhadores na base (em milhares), aproximadamente	Nº de associados na base ¹⁹ (em milhares)	% de sindicalização de cada entidade	% aproximado de participação no total de trabalhadores do RS
Caxias do Sul	1	45.000	16.500	36%	21,22%
Porto Alegre	3	35.000	9.000	26%	16,51%
São Leopoldo	1	14.000	4.100	29%	6,60%
Canoas	1	12.000	4.500	37%	5,66%
Erechim	2	4.500	1.600	35%	2,12%
Federação	2	120.000	42.000	35%	56,60%
Total RS		212.000	Não disponível	Não disponível	

Fonte: dados de pesquisa.

Foi priorizada a escolha das lideranças mais antigas no movimento sindical metalúrgico, porém, nem sempre foi possível devido à indisponibilidade de tempo de algumas lideranças e da distância territorial²⁰. Também foi priorizada a escolha de lideranças que fossem liberadas²¹ por suas empresas de origem. No geral, todas as lideranças possuíam entre 4 e 31 anos de experiência no movimento sindical, conforme tabela abaixo:

¹⁹ Neste número estão incluídos os sócios aposentados.

²⁰ A quantidade maior de entrevistados se refere à entidade de Porto Alegre e da Federação, por ambas estarem em maior proximidade com o pesquisador.

²¹ As lideranças liberadas são aquelas que fazem a gestão em tempo integral na entidade, interna e externamente, sem estar efetivamente ligada à situação cotidiana de trabalho em sua empresa de origem.

Liderança	Entidade vinculada	Tempo no movimento (em anos)	Tempo na direção da atual entidade (em anos)	Situação na empresa	Empresa de Origem
LidCan	Sindicato de Canoas	18	18	Liberado	Madef SA
LidPOA1	Sindicato de Porto Alegre	12	12	Liberado	ThyssenKrupp
LidPOA2	Sindicato de Porto Alegre	18	16	Liberado	Taurus
LidPOA3	Sindicato de Porto Alegre	29	17	Liberado	Hércules (atual Mundial)
LidLeop	Sindicato de São Leopoldo	15	15	Liberado	Gerdau
LidFed1	Federação	31	12	Liberado	Leurato Ltda
LidFed2	Federação	30	10	Liberado	Cock Metalúrgica
LidErec1	Sindicato de Erechim	11	Não informado	Liberado	Não informado
LidErec2	Sindicato de Erechim	4	4	Não Liberado	Comil
LidCax	Sindicato de Caxias	30	22	Liberado	Metalúrgica Rugeri
Média		20	14		

Quadro 2 - Caracterização das lideranças

Fonte: dados de pesquisa.

Todas as entrevistas foram analisadas à luz da teoria desenvolvida, a fim de buscar fundamentos teóricos que permitissem elucidar o fenômeno.

3.5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Conforme Yin (2001, p. 132), uma suficiente análise de dados “depende muito mais do estilo rigoroso de pensar que o pesquisador possui, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a análise cuidadosa de interpretações alternativas”.

Os dados coletados foram processados manualmente, pelo próprio pesquisador por meio da técnica de análise de conteúdo, procurando categorizar relatos e inferências sobre determinados elementos. Além disso, foi fortemente utilizado o

recurso da citação direta para ilustrar hipóteses e constatações desenvolvidas durante o estudo.

A descrição e a análise foram processadas, considerando as etapas apresentadas por Roesch (2006, p. 265), quais sejam:

a) a redução dos dados, trazendo-os, a partir da transcrição das gravações das entrevistas;

b) a apresentação dos dados, com a compressão dos mesmos, reunindo variáveis homogêneas, conforme fosse sendo confirmado o interesse por sua discussão; e, por fim,

c) a extração de conclusões e verificação, consolidando e redigindo os comentários e as conclusões, considerando os conteúdos e modelos teóricos antes identificados ou que já vinham se delineando ao longo do estudo ou que impuseram a partir de então.

A ordem dos fatores que limitam a ação sindical foram classificados no seguinte intervalo: menos relevantes (0 a <3), relevância intermediária (3 a 3,5) e mais relevantes (> 3,5 até 5). O quadro 6 detalha cada um deles.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Com base na abordagem teórica apresentada e na organização dos dados apurados, procedeu-se à análise e interpretação dos resultados da pesquisa em três grandes blocos: 1) os impactos das inovações empresariais na performance da ação sindical; 2) a efetividade da ação das lideranças sindicais; e 3) os fatores que restringem a ação sindical em torno dos itens de inovação empresarial e da produção.

4.1 OS IMPACTOS DAS INOVAÇÕES EMPRESARIAIS NA PERFORMANCE DA AÇÃO SINDICAL

As inovações e as práticas empresariais, para efeito deste estudo, incorporam diferentes possibilidades que as empresas têm se utilizado no contexto da categoria metalúrgica gaúcha. Portanto, as inovações empresariais constituem-se de todos os processos e práticas empresariais adotadas como meio de satisfazer as demandas e flutuações do mercado (CARRION, 1998), levando em consideração a introdução de novas tecnologias e o novo gerenciamento produtivo. Elas incorporam um conjunto de características de flexibilização das práticas empresariais e da própria legislação das relações de trabalho vigente no país.

A partir da abertura comercial dos anos 1990 e dos processos de reestruturação produtiva que se seguiram, a qualidade de ação do movimento sindical se reduziu em decorrência de três motivos principais: 1) pelos tipos de governo que impuseram sérias dificuldades em um ambiente estranho e de rápidas transformações; 2) ao rápido avanço tecnológico e ao desenvolvimento de novos métodos e processos de gestão e organização do trabalho nas empresas; e 3) à dificuldade de o movimento sindical compreender essas transformações e formular alternativas, antecipadamente, que pudessem reduzir os impactos negativos aos trabalhadores.

A redução da qualidade de ação provocada pela crise do sindicalismo brasileiro (ALVES, 20/04/2008, p. 23) será tratada sob o ponto de vista da introdução de inovações e da flexibilização das práticas empresariais adotadas recentemente.

4.1.1 Inovações tecnológicas

Todas as lideranças entendem que o processo de introdução de inovações tecnológicas ainda é permanente na categoria, mas em menor escala do que ocorreu em finais da década de 1990. Segundo a LidCax, mesmo que a grande maioria das empresas se caracterizem pela aquisição de tecnologia copiada – e não de ponta - elas continuam comprando máquinas modernas.

Dentre todas as vantagens do empresariado na aquisição de tecnologias mais modernas, muitas lideranças observam que o diferencial das novas tecnologias foi o aumento da capacidade das empresas no controle sobre o processo produtivo. De qualquer forma, a maioria das lideranças afirma que muitas empresas ainda não automatizaram totalmente o seu ambiente produtivo. Por outro lado, sob o ponto de vista das inovações organizacionais, as empresas conseguiram domesticar os trabalhadores com os novos métodos e processos. Para ilustrar, a LidCax afirma que grandes empresas como a Marcopolo e a Randon ainda não se informatizaram completamente. Segundo ele, tais empresas preferem pagar salários baixos aos trabalhadores do que investir em tecnologia, embora considerem que a organização da produção satisfaz os objetivos de produtividade desejados pelas empresas. A LidCan observa que estas vêm aperfeiçoando cada vez mais as linhas de montagem como aquelas que introduziram robôs para a montagem de motores em uma grande empresa da região, aumentando o controle sobre o processo produtivo e sobre as possíveis fraudes no processo de produção. Esta evidência levantada corrobora com a constatação de Novick (*in* TOLEDO, 2000) de que apenas poucas empresas no Brasil chegaram ao século XXI com um alto nível de automatização.

Corroborando com aquilo que Cattani e Araújo (*in* CATTANI e HOLZMANN, 2006) identificam como conseqüências da introdução de novas tecnologias, em geral, as lideranças pesquisadas foram recursivas ao afirmarem que os efeitos mais perversos, para os trabalhadores e para os sindicatos, da introdução de inovações tecnológicas nas empresas gaúchas se deram: 1) na questão pontual da “substituição dos trabalhadores por máquinas” mais modernas (desemprego), embora é preciso considerar um certo atraso no sentido da modernização; 2) na aceleração do ritmo de trabalho (surgimento de doenças físicas e psicossomáticas); e, 3) na distribuição desigual dos ganhos de produtividade (mais-valia).

Segundo algumas lideranças, se o primeiro efeito se traduziu num dos motivos de retrocesso da ação sindical em nível geral, desde os anos 1990, e que ajuda a caracterizar aquilo que Alves (2002) chama da crise do sindicalismo, o grande ponto que está sendo observado, quando se discute inovações tecnológicas, se refere às doenças decorrentes da aceleração do ritmo de trabalho e, em segundo plano, ao modelo de distribuição de lucros e resultados (PLR), que têm imposto metas exageradas, aumentando os índices de doenças decorrentes do trabalho, além da desvalorização deste em relação à divisão da produtividade.

A maioria das lideranças afirma que a estratégia mais eficaz para interferir na organização da produção no interior das empresas e, conseqüentemente, regular a introdução de novas tecnologias, se debruça, indiretamente, no âmbito da ação política institucional, através de lutas gerais pela redução da jornada de trabalho e contra os efeitos ditos nefastos aos trabalhadores e à Previdência Social, decorrentes da aceleração do ritmo do trabalho nos últimos anos. Ou seja, para a maioria das lideranças é conveniente e possível discutir as conseqüências do novo gerenciamento do processo produtivo e das novas tecnologias sob o ponto de vista da saúde e do prejuízo aos cofres públicos, com maior êxito por meio de lutas gerais de ação institucional (centrais sindicais e governos), mesmo considerando a desvantagem política dos trabalhadores no Congresso Nacional, citada pela LidCan do que, pontualmente, atuar no cotidiano das empresas.

Entretanto, para a maioria das lideranças pesquisadas, as inovações tecnológicas são vistas de maneira positiva. Todavia, a LidErec1 afirma que os sindicalistas não são “antitudo”. Para ela, quando as inovações tecnológicas surgem para substituir uma máquina de alto risco à integridade dos trabalhadores, a inovação é tida como algo positivo. Para a LidCax, é importante a introdução de tecnologias pela entrada de empresas multinacionais (fenômeno comum na região), porque tornam as empresas mais competitivas em nível de produtos e de tecnologia em escala mundial. Já para a LidLeop, as inovações tecnológicas permitiram melhorias no ambiente de trabalho. Alguns trabalhadores, segundo a LidPoa2, puderam se beneficiar com aumentos leves de salário, principalmente quando as empresas organizaram as células de produção, de modo a compensarem o aumento da carga de trabalho. Estes relatos indicam a presença de contradições, na medida em que as lideranças, permanentemente, também revelaram números e constatações de práticas empresariais predatórias do fator trabalho da indústria gaúcha, nos quais a tecnologia é determinante. De certo modo, a ausência de medidas propositivas sobre essas práticas, prevalecendo a cultura do confronto, tem reduzido o alcance da melhor performance sindical nos aspectos de inovação tecnológica e empresarial.

Segundo a LidPoa2, por exemplo, a própria classe trabalhadora reivindicava a introdução de novas tecnologias para que se pudesse diminuir a sobrecarga no trabalho e a incorporação de um maior número de pessoas nos locais de trabalho. No entanto, aquilo que a LidPoa2 chama de modelo japonês piorado, no Brasil, também pode ser pensado naquilo que (OLIVEIRA, 1998) chama de modernização conservadora ou no que Conceição *in* (CATTANI e HOLZMANN, 2006) chama de pseudo-inovação na gestão do trabalho (reengenharia) que visa a reestruturar com o anseio da “redução dos quadros da empresa”. A LidPoa3 afirma que sob a visão toyotista (ALVES, 2001, p. 44) de organizar a produção, inspirada na reengenharia, as empresas que quiseram se modernizar do ponto de vista da gestão, já utilizaram todas as ferramentas e os instrumentos que existem, porém, a inovação tecnológica continua extinguindo postos de trabalho.

Na verdade o seguinte (...) as inovações tecnológicas e o novo gerenciamento de produção, novo gerenciamento, onde entra a máquina, entra toda uma reestruturação na empresa, uma reengenharia, que é um nome muito bonito, mas a reengenharia significa tu organizar a empresa em todos os segmentos, com menos pessoas e mais capacidade de produção, então, as novas tecnologias, as inovações, é um conjunto, tanto de máquinas como a reengenharia, adaptação ao modelo japonês piorado aqui no Brasil (LIDPOA2).

Também, segundo a LidPoa3, o processo de modernização das empresas não se conclui nunca porque as pesquisas são permanentes, principalmente, com o uso do dinheiro público, o que se apresenta como uma crítica da liderança frente ao poderio do empresariado brasileiro.

o dinheiro público está sendo usado por setores empresariais que incidem sobre a academia, principalmente em áreas técnicas, eu cito a UFRGS, o departamento de química da UFRGS, o departamento de engenharia da UFRGS, enfim, são departamentos dominados pela FIERGS que requerem, demandam dali as suas inovações, quer dizer, aquilo que é pesquisa na fronteira do conhecimento, que são os doutores que estão pesquisando essa coisa, ela tá privatizada pelo interesse da acumulação, e volto a referir, quer dizer, a gente gostaria de pesquisas na área do trabalho penoso, tem tudo pra ser feito, a fundição, nós temos muitas fundições na categoria e a fundição é a mesma daquela do início da Revolução Industrial, com o velho forno, o forno tá ali, o trabalhador na frente do forno, sendo queimado, volta e meia acidente (LIDPOA3).

Além disso, as inovações tecnológicas, para LidPoa3, foram articuladas com períodos de flexibilização dos direitos nos anos de 1990, conforme ilustra Busnello *in* (BEDIN, 2000), servindo mais ao interesse das empresas do que ao trabalhador, o que representa uma singularidade (NOVICK *in* TOLEDO, 2000, p. 16-17) das relações entre capital e trabalho no Brasil e que cumpriu um papel complementar à introdução das inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas brasileiras.

Longe de atribuir às inovações tecnológicas, por si só, a responsabilidade pela redução dos níveis de emprego, que contribuiu para desintegrar o espírito de classe nos anos 1990, foram as inovações organizacionais ou, mais precisamente, a força de trabalho (CODAS, 1998) que permitiram a instrumentalização da nova estratégia empresarial tida como uma revolução praticada pelas empresas, o que afastou os sindicatos dos trabalhadores, na medida em que o saber fazer dos trabalhadores foram sendo incorporados na operação das máquinas.

na 2ª Revolução Industrial os empresários se apropriaram do saber-fazer dos trabalhadores, mas não conseguiram se apropriar lá no chão-de-fábrica, lá no fazer no detalhe, na operação, hoje eles se apropriaram, e incorporaram boa parte deste saber nas máquinas, então, por exemplo, a minha profissão, torneiro mecânico, o meu saber profissional, ele tá incorporado no CNC, numa máquina de controle numérico, computadorizado, o saber-fazer de um torneiro mecânico tá num chip, tá dentro dum PC lá na máquina (LIDFED1)

se eu te perguntar, o que é que é os novos métodos de produção e de gestão, eu diria que os novos métodos de produção e de gestão, nada mais é do que a observação do trabalho do trabalhador e passar essas informações para a máquina (...) então, os trabalhadores estão sendo desprovidos do seu conhecimento, e hoje basta um trabalhador que entenda melhor inglês, informática, ele é um melhor profissional do que um torneiro mecânico, o trabalhador que conhece informática e conhece tecnologia, enfim, tecnologia da produção, ele aperta um botão e tá feito o fogo, compreender isso é fundamental (LIDFED2).

4.1.2 As inovações organizacionais

A dificuldade de acesso dos sindicatos aos locais de trabalho, seja por restrição jurídico-legal, seja por limitações internas das entidades significou a abertura de um amplo caminho onde as empresas puderam desenvolver seus novos métodos e processos com considerável autonomia. O “raptos da vanguarda” que Coda (1998, p. 47) bem explica, tornou as empresas vitoriosas na disputa com os sindicatos pela adesão do espírito do trabalhador, constituindo-se no ponto chave do processo de inovação. Segundo Coda (1998, p. 31), o capital, ajudado por uma correlação de forças mais favorável e precisando “raptar” a vanguarda social da classe trabalhadora, apropriou-se à sua maneira, e de acordo com seus interesses, de temas de debate que eram de interesse do movimento socialista.

A LidErec1 afirma que as empresas tentam fisgar o inconsciente do trabalhador e isso é muito negativo para o sindicato sob o ponto de vista da organização do processo produtivo, principalmente numa conjuntura que há pouco tempo era desfavorável. “A empresa tá sempre querendo cooptar o trabalhador, de dizer que ele tá trabalhando na melhor empresa do mundo, a empresa né, ela tem que fazer isso, porque se ela não tiver um trabalhador satisfeito lá dentro...” (LIDERECE1). A LidPoa2 também afirma que a

cooptação do trabalhador é uma necessidade fundamental das empresas para a sua sobrevivência.

A questão da cooptação do trabalhador é uma necessidade, é obrigado, porque se a empresa não conseguir ganhar as pessoas pro projeto dela, ela não vai conseguir implementar, porque antigamente as empresas, no sistema taylorista-fordista eles utilizavam estoque, então, hoje, com a flexibilidade do mercado, o estoque não importa (...) então, com o *just in time* a produção tem que ta apta, imediatamente, a se adequar às necessidades do mercado (...) e aí o seguinte, vamos dizer que se o trabalhador não tiver absorvido o projeto da empresa eles vão ter muita dificuldade porque uma greve, uma paralisação, entendeu, e como não trabalha com estoque, vai afetar o cliente e eles vão perder contrato entendeu, vão pagar multa, entendeu, então esta é um dos aspectos porque ela tem que cooptar as pessoas, as pessoas têm que estar comprometidas (...) se tu parar hoje, tu pára num setor da fábrica, entendeu, tu já não tem, dependendo do tipo de produção, tu já não tem estoque pro outro dia (...) se nós conseguirmos voltar agora num período de mobilização e greve, então as empresas que trabalham com *just in time* vão ter muita dificuldade, então às vezes o *just in time* é toda a cadeia, por exemplo, a fundição, distribuição, se der um problema ali no meio, toda a cadeia produtiva, todos os fornecedores e clientes vão ser afetados (LIDPOA2).

Para a LidPoa3, o sindicato tem perdido todas as disputas com as empresas para cooptar o trabalhador. No entanto, ela revela que o importante é que o sindicato possa melhorar a distribuição da produtividade para, em seguida, poder disputar com a empresa a adesão do trabalhador. Apesar de não ser contra o desenvolvimento da criatividade e da inteligência do ser humano no ambiente empresarial, entende que o papel do sindicato não seja atuar diretamente sobre o quanto essa discussão da cooptação vai significar em melhorias na distribuição da mais-valia.

com quem tá ficando esta produtividade a mais que ta sendo gerada, a economia na mão-de-obra, ta ficando com quem, entendeu, tem menos trabalhadores produzindo mais e ganhando menos, essa é a variável que tem que ser enfrentada, ta ficando com o setor econômico, os rentistas, resultante que grande parte destas empresas metalúrgicas hoje, Zamprogna, a GKN, a maior empresa metalúrgica daqui é a GKN, multinacional inglesa, os donos da GKN são as viuvinha lá, as senhoras que tomam chá as cinco horas da tarde na Inglaterra e aplicam as ações na bolsa, e as ações delas controlam a GKN, emprega 2.000 trabalhador, então, qual o interesse das senhoras que tomam chazinho as cinco horas lá, esse é o capital crescendo, crescendo e crescendo e aí é que ta. Há pouco tempo a Zamprogna foi comprada por um grupo de investidor, de um fundo de pensão norte-americano, fundo de pensão, o que é que o fundo de pensão quer, quer remunerar o capital, o patrimônio daquelas pessoas que pagaram o fundo de pensão (LIDPOA3).

Conforme a LidCax, o que chama a atenção sobre as inovações organizacionais introduzidas pelas empresas diz respeito, primeiro, à qualificação do seu RH e da

reestruturação de seus departamentos de saúde ocupacional, seja na implantação de departamentos especializados, seja na questão das mudanças no processo produtivo com ênfase na questão da qualidade. Segundo ele, há uma mudança estrutural que envolve todos os departamentos da empresa e que provoca um aumento de produtividade.

A empresa (...) disputa os trabalhadores com várias possibilidades, oferecendo melhores condições em alguns aspectos, às vezes dando mais salário via PLR que se trabalha, em outro aspecto, a empresa disputa com o sindicato o amor do trabalhador, o comprometimento do trabalhador, vestir a camisa, as empresas buscam com que o trabalhador vista a camisa da empresa (LIDFED2).

Para a LidPoa3, as inovações empresariais também estimulam o conceito de individualismo (ALVES, 20/04/2008), ou seja, o espírito de classe que é o conceito de “temos os mesmos problemas”, foi diluído com os novos métodos e processos ou, como afirma Boito Jr. (1994) teria ocorrido uma substituição das bandeiras operárias por valores como modernização, concorrência e privatização, gerando a ideologia da competitividade. Segundo a liderança, os trabalhadores fazem adesão às políticas das empresas e este conceito está instalado na sociedade. Para ela, o grande desafio dos sindicatos é o de convencer a juventude a dialogar com sistemas mais coletivos e não individuais para a solução de problemas. Assim como Larangeira (1998), a liderança relata que aquilo que era o elemento de ligação do modelo fordista de produção, que permitia o sindicato trabalhar em grandes blocos, identificando dentro do ambiente da fábrica aquilo que se chamava “o problema comum”, está desaparecendo. Ao incorporar o salário variável que depende de metas, e metas, muitas vezes individuais, ele criou um tal problema que, dialogando com o individualismo do novo trabalhador, gera uma dificuldade fatal para a atuação do sindicato.

numa visão de Estado neoliberal que o Brasil e os estados proporcionaram nos últimos anos, a juventude perdeu a perspectiva de compreender que faz parte de uma classe e que trouxe pro ímpeto individual a solução dos seus problemas e isso gera uma dificuldade extraordinária de associar o cara, de o cara compreender a importância do sindicato, de o cara compreender, portanto, a importância da luta coletiva (LIDPOA3).

A LidPoa1 ilustra a questão do individualismo quando afirma que os sistemas participativos também cumprem a função de “entregar” o colega para o chefe, o que leva os membros de uma equipe a se policiarem. Segundo a liderança, os chamados

líderes dentro da produção, que têm a função de cobrar, não ganham nada mais para exercer aquilo que eles têm a função de fazer dentro da empresa, eles simplesmente têm o “crédito da empresa” de que serão mais valorizados e convidados pela mesma para liderar um grupo de pessoas dentro daquele setor. Isto consolida em alguns trabalhadores a condição de patrão perante os demais: “nós vivemos num país que tem trabalhadores que pensam como patrões, então, eles fazem o que for preciso para desvalorizar o papel do sindicato, para tentar levar o instrumento do sindicato pra uma lógica que não é a lógica que nós trabalhamos”.

Algumas lideranças relatam que as empresas conseguiram introduzir um controle indireto sobre o processo produtivo ao reduzir os níveis hierárquicos e introduzir sistemas de controle interpessoais e intergrupais para o atingimento das metas estabelecidas, através do chamado trabalho em grupo (RODRIGUES e ARBIX, 1996, p. 46). No entanto, a LidPoa2 entende que as empresas passaram para o sistema toyotista de produção, mas não abandonaram totalmente o sistema taylorista-fordista, na medida em que mantiveram o sistema de opressão e, embora tenham diminuído a escala de chefes, ainda existem aqueles com a função de pressionar e coagir, contrariando, em parte, aquilo que Zarifian (2001) coloca como a eliminação da necessidade de uma gerência para controlar tarefas via disciplina.

Para a LidCan, a efetividade de assimilação dos novos métodos e processos de trabalho, com a introdução de metas de desempenho e de controle entre os próprios trabalhadores, induz a uma responsabilidade adicional nos indivíduos pelo resultado do processo.

Para a LidPoa2, com o trabalho em equipe e o revezamento semanal de chefes, ocorre um maior comprometimento dos trabalhadores com as metas, então tem todo um conjunto de situações que acaba de uma certa forma prejudicando o sindicato no sentido de mobilização, as pessoas se sentem parte da empresa. A LidPoa1 afirma que a gestão por desempenho ajuda o trabalhador a se inserir no processo de produção e que a empresa ganhou o trabalhador a partir disso. Todos esses aspectos corroboram

com o espírito toyotista descrito por Alves (2001) onde o autor reconhece a substituição da subsunção formal-material do fordismo pela subsunção formal-intelectual ou espiritual para suportar o desenvolvimento da nova base técnica.

(...) ele vê que ele foi usado dentro de um processo, né, onde teve todo um trabalho de cooptação né, por isso que eles têm os CCQs dentro da empresa onde ouvem sugestões, tudo isso com o objetivo de aumentar a produtividade, deixar o trabalhador achar de que ele faz parte de todo aquele processo, claro que ele faz parte, ele faz parte com a mão-de-obra (LIDPOA2).

o que mudou mais na organização da produção foi o aprofundamento desta questão aí das metas, da participação nos lucros que as empresas têm usado muito, né, e essa questão que é pra além, que diga-se de passagem, que é pra além do ritmo da máquina que é a organização interna de organizar pessoas chamadas líderes que têm a função de cobrar, de exigir, de fazer, de empregar um clima desagradável de entregar, muitas vezes, o trabalhador pro chefe, dizendo “o fulano tal não ta cumprindo com a produção X estabelecida aqui pelo que eu recebi aqui pela organização (LIDPOA1).

A LidPoa3 afirma que o setor mais dinâmico da economia, inclusive, está “convidando” o trabalhador a estudar permanentemente o processo produtivo. Os indivíduos e, principalmente, a juventude, têm se cobrado muito sobre os resultados da produção. A LidPoa2 entende que o trabalhador acumulou a responsabilidade pelo controle da qualidade, tornando-se polivalente, diferentemente do período fordista em que existia um setor de qualidade amplamente ocupado nas fábricas.

As lideranças, em geral, afirmam que a principal inovação organizacional foi a introdução da polivalência enquanto modelo de gestão em grande parte das empresas, inclusive nas pequenas e médias empresas. A correlação entre produtividade, polivalência e iniciativa identificada por Carrion (1998), para satisfazer os objetivos das empresas, caracterizam o novo padrão de produção, assim como Ferreira *et al* (2002) identifica o processo de trabalho centrado na polivalência, participação, criatividade e responsabilidade do fator de produção trabalho, são identificados nas falas dos respondentes como elementos de cooptação do trabalhador pelas empresas e de desprestígio dos sindicatos, na medida em que Codas (1998) e algumas lideranças como a LidFed1 e LidFed2 afirmam que os sindicatos são politicamente incapazes de perceber, acompanhar e responder às transformações que estão acontecendo no chão das empresas, especialmente porque ainda não compreendem onde está o “nó” do

controle exercido pelo capital, que leva os trabalhadores e as lideranças a reproduzirem o controle rizomático, na adesão voluntária aos novos modos de gestão (GRISCI *in* CATTANI e HOLZMANN, 2006).

há uma grande ignorância ao redor disso, há uma dinâmica no processo de trabalho, no processo de ir de casa à fábrica trabalhar, da fábrica pra casa, depois, quem sabe, de ir estudar em algum cursinho, correr pra ir pegar o filho na escola ou na creche ou em parente ou em levar pra casa pra fazer as tarefas da casa, descansar e trabalhar, a vida das pessoas, a dinâmica social ta muito intensa, e existe muito pouco espaço de tempo pra parar e pensar sobre o que está acontecendo, e isso acontece com os dirigentes sindicais e isso acontece com os trabalhadores de maneira geral (LIDFED1).

Segundo a LidFed1, o processo de reestruturação objetivava domesticar os trabalhadores, através da modificação no processo de trabalho, da multifuncionalidade que, conforme Carrion (1998) estimula o indivíduo a realizar um conjunto de tarefas que se tornam parte do rol de suas atividade e, por isso, não podem ser negadas, da produção flexível, da qualidade total, entre outros.

os programas iniciais foram os chamados SOL (segurança, organização, limpeza) que foram os primeiros aonde os trabalhadores começaram a ser domesticados, começaram a ser modificado no processo de trabalho, então, aquele profissional que desenvolvia uma função, ele passou a incorporar, dentro dele, mais de uma função, então, ele era obrigado a cuidar da limpeza, ele era obrigado a incorporar medidas de segurança, ele era obrigado a incorporar medidas de organização (LIDFED1).

Além disso, os trabalhadores são levados a compreender que a empresa tem um projeto positivo. Em geral, muitas empresas buscam introduzir novos programas de qualidade de vida, de formação, maiores níveis de liberdade, o que de fato, as tornam aptas a competir em situação de vantagem, esvaziando a importância dos sindicatos enquanto instrumento de representação. Segundo a LidFed2, não há como negar que o nível de reivindicação do sindicato ainda é muito baixo e facilmente atingido pelas empresas. A dificuldade de compreender e formular reivindicações demonstra, também, uma forte tendência a contradições:

o sindicato, ele tem um linguajar muito simplório, que não atinge os trabalhadores, ou seja, aquilo que o sindicato, hoje, grosseiramente falando, as reivindicações que o sindicato faz hoje, as empresas atendem antecipadamente, limpeza, condição de trabalho (...) quando a gente criou o PLR, nós demos um tiro no pé, como é que você vai discutir a saúde do trabalhador se você discute PLR com metas? quer dizer, os trabalhadores se matam para trabalhar, os trabalhadores se excluem porque, bom, esse fulano é muito lento, tira ele do nosso time porque ele ta atrasando a nossa pontuação, né, se alguém falta porque um filho adoecer, então os caras olham feio porque

não deve faltar, se faltar tu perde ponto, então ta tudo ligado à questão do absenteísmo ... eu, particularmente, não fecho acordo com PLR que fale qualquer coisa desse tipo, absenteísmo, atestado e meta, e mais um detalhe ainda (LIDFED2).

Este conjunto de transformações (polivalência, PLR, novos métodos e processos, etc.) é tido por muitas lideranças como um terreno novo no qual as lideranças possuem um entendimento apenas parcial da realidade. De certa forma, esse aspecto pode ser evidenciado na visão de Codas (1998) que afirma que os sindicatos, ao incorporarem os parâmetros do taylorismo-fordismo, não foram capazes de formular uma visão autônoma e alternativa sobre a organização do trabalho.

Por outro lado, conforme a LidFed2, a terceirização torna a empresa mais vulnerável e abre uma oportunidade que não está sendo bem aproveitada pelos sindicatos, pois também são evidenciados paradoxos que engessam a ação das lideranças.

se o sindicato tiver capacidade de paralisar uma fábrica dessa, com o pára choque paralisado ela vende um carro, falta carro, esculhamba a produção, ou seja, a vulnerabilidade é muito maior, por isso, o grande controle sobre os trabalhadores, né, porque é muito vulnerável a produção, por exemplo, quase todas as empresas tem terceirizadas, se tu para a empresa que produz a junta amocinética para a Volkswagen, acabou a produção, sem junta amocinética não monta carro, tu monta meio carro, o que significa re-trabalho, né, o carro ta sem acessório de farol, etc, vai pro pátio e depois volta toda a produção de novo, isso é um atraso monumental em termos de ganho na produção, então, o sindicato também tem grande poder aí né, mas é preciso saber, também, tu pára 20 trabalhadores, tu pára a fábrica, quer dizer, às vezes tu pára todos os trabalhadores e não pára a fábrica, então, são estes paradoxos, são muitos paradoxos, né, e aí, inclusive, entender o movimento sindical, o seu papel, o papel de educador, o papel de orientador, o papel de exemplo, tu vê no sindicato gente que rouba, gente que não se comporta, etc, etc, então, essas coisas também são complicadas (LIDFED2).

Também é referido que existem sérias restrições à organização sindical, com o afastamento das lideranças dos locais de trabalho e o isolamento das mesmas, afetadas pelas inovações no campo da gestão empresarial (COTANDA, 2006).

nós temos muito grande o número de demissão de dirigente sindical, nós temos afastamento do local de trabalho, nós temos dirigentes sindicais que estão isolados nos locais de trabalho, sem conseguir compreender este universo, então não é uma culpa do dirigente, mas é um ambiente que nós precisamos conhecer (LIDFED1).

Enfim, as inovações empresariais se movimentam rapidamente e os sindicatos têm assistido a revolução passar. Depois de 10 anos em que este processo se intensificou, as lideranças e suas entidades ainda estão buscando assimilar o fenômeno. Enquanto isso, as empresas têm percebido esta miopia sindical e continuam implementando mudanças com baixo nível de incidência sindical nos processos de negociação sobre inovações.

A reestruturação produtiva pros trabalhadores, acredito que estamos, digamos assim, a grosso modo, com prejuízo, tem várias contradições aí nesse processo, que nós não temos ainda um estudo mais claro, uma compreensão melhor para compreender as contradições que existem que poderiam se tornar em pontos positivos pra nós (LIDFED1).

4.1.3 As experiências de negociação da PLR

Conforme referido pela LidFed2, a reivindicação pela PLR significou uma contradição verificada pelas conseqüências da aceleração do ritmo do trabalho na saúde dos trabalhadores. Por este motivo, a PLR, criada pela MP 794 de 12/1994 (BUSNELLO *in* BEDIN, 2000), tem gerado um alto nível de polêmica entre as lideranças pesquisadas em relação ao “saber o que fazer” para negociá-la (LIDFED2). Em geral, as empresas estão utilizando a PLR como importante estratégia para o comprometimento dos trabalhadores em troca de ganhos financeiros. Inicialmente, a PLR tinha o objetivo de democratizar a participação do trabalhador nos ganhos de produtividade, mas as lideranças avaliam que as empresas têm utilizado a PLR para fortalecer os mecanismos de controle entre os próprios trabalhadores, tornar o trabalho penoso e distribuir lucros e resultados de maneira insuficiente quando comparados aos ganhos de produtividade, principalmente porque a distribuição dos valores não incide sobre a base de cálculo dos direitos previdenciários e trabalhistas conforme relata a maioria das lideranças.

Algumas acreditam que o sindicato sequer deveria negociar PLR com metas ou, mesmo, sem metas, porém, o instrumento já está incorporado pelos trabalhadores e, conforme a LidPoa3, é preciso profissionalizar mais as lideranças para saber como

negociar. Inclusive, algumas delas como a LidPoa 2 e 3, afirmam que o sindicato não consegue dar conta de todas as negociações sobre PLR.

quando nós criamos o PLR os patrões tiveram a capacidade de rapidamente compreender aquela reivindicação e transformar ela a serviço da empresa (...) não é problema pagar PLR, mais um salário, o problema é que esse é um instrumento de controle do absenteísmo, de fazer com que as pessoas trabalhem doentes, de fazer com que os trabalhadores se policiem um ao outro, ou seja, não precisa nem chefia pra estar policiando, porque, porque tem metas pra atingir, né, e todo mundo é responsável por aquelas metas (LIDFED2).

Para aqueles que preferem não negociar a PLR e deixar de formular estratégias propositivas a respeito de qualquer outra temática, Leite (1997) adverte que as estratégias defensivas apresentam um evidente caráter suicida ao priorizar estratégias de confronto. Para aqueles que consideram que não devem ser negociadas, a mesma autora alerta que esta estratégia, tida como inativa, fortalece a estratégia empresarial, pois não repercute em atitudes críticas em relação ao processo e busca não antagonizar com as estratégias empresariais.

De qualquer forma, a LidErec1 evidencia os limites de participação dos sindicatos pela intransigência patronal. Segundo ela, a primeira vez que as três maiores empresas da base criaram um sistema de PLR o sindicato sequer assinou, pois as empresas montaram todo o processo sem a participação do sindicato. A Liderança observa que a PLR é um instrumento ilusório nas empresas da região, pois só existe no papel e funciona por metas que forçam o trabalhador a não faltar, aumentar a produção, a cuidar do desperdício.

(...) uma coisa que já é pré-discutida pela empresa e do interesse mais da empresa do que do trabalhador. Invariavelmente, a questão do lucro e resultado não tem distribuído, minimamente, aquilo que o trabalhador teria direito, digamos assim, sabendo que o que é colocado pra ser distribuído, rateado entre os trabalhadores, é um percentual muito ínfimo do resultado (LIDCAX).

A LidPoa1 vê com bons olhos o sistema de PLR, desde que se questione a determinação de certas metas como aquela em que o trabalhador que se acidenta não tenha o direito de perceber a sua parte na distribuição.

A LidPoa3 afirma que, nos debates por empresa, não rejeita totalmente a instituição de metas para a participação nos lucros. Para ela, há metas que são

razoáveis como a economia de energia, a redução do re-trabalho que gere desperdício de matéria-prima. No entanto, argumenta que a distribuição dos lucros deva ser de modo linear e o adicional do lucro distribuído igualmente entre os trabalhadores e não através de resultados fracionados, por pedaços das fábricas.

A LidPoa2 reconhece que, embora o sindicato tenha o direito de participar das negociações em torno da PLR, não é possível negociar em todas elas devido à incapacidade de alcançar a totalidade de empresas que a praticam. Muitas vezes, acordos acabam sendo assinados para evitar o desgaste político junto aos trabalhadores.

o sindicato, ele tá tentando uma estratégia de fortalecer esse negócio, já que não tem como derrubar porque nós preferíamos convenção coletiva e aumento real de salário, como tá difícil derrubar essa lei, e o trabalhador vê o curto prazo e não vê o médio e longo prazo, ele tem uma dificuldade muito grande de compreender a importância do aumento salarial e, muitas vezes, prefere a participação nos lucros e resultados, nós estamos pensando em especializar nas 25, 24 maiores empresas pra nós ter uma intervenção especializada, pra poder então bom, já que existe, vamos qualificar porque não dá mais para admitir que as empresas insistam em colocar nas metas e nas regra da PLR metas de acidente de trabalho, por exemplo (LIDPOA3).

A LidFed1 afirma que nas empresas, em poucos casos, o sindicato possui incidência na discussão do conteúdo da negociação. Para ela, a PLR com meta se constitui num retrocesso, que os sindicatos não deveriam negociar.

em alguns casos, o sindicato negocia, mas é um processo à revelia, a maioria deles a empresa estabelece as metas, a empresa estabelece qual deles é o objetivo a ser atingido, objetivos extremamente complexos, com vários indicadores que as empresas colocam, e o sindicato negocia, mas, muito pouco incide, e aí, como acaba a remuneração, os trabalhadores tendo um salário a mais, um salário e meio, até dois salários a mais, o atrativo financeiro se sobrepõe ao que são as metas, os trabalhadores e os sindicalistas não estão se dando conta do que está agravando as condições de saúde as condições de trabalho, ao ritmo (...) as metas das empresas, todo ano é reduzir mais o custo da produção e atingir mais metas de produtividade, o eixo principal é o trabalhador, é ele que tá sendo obrigado, tá sofrendo uma pressão, o que nós chamamos de assédio moral (LIDFED1).

nós queremos discutir participação nos lucros, sem meta, se lucrou 1 milhão, nós queremos tantos % no rendimento, agora, meu amigo, se eu falar isso agora, a gente perde a cabeça, que hoje os trabalhadores estão ganhando 1 salário, 1 salário e meio, até dois salários por ano, aparentemente, ele tá ganhando mais, só que não se dá conta que, pra dois salário que ele ganha, ele deve tá produzindo de produtividade 20, 30, 40 salários, porque o lucro das empresas é fantástico, é maluco o lucro deles, a redução de custos, então, é ótima (LIDFED1).

Segundo a LidCax, a PLR é saudável e o sindicato é assessorado por economistas do DIEESE ao discutir os critérios do plano de acordo com os balanços que consegue obter das publicações oficiais das empresas nas quais os acordos vêm se perpetuando e se mostrando prejudiciais ao trabalhador.

Como se pode observar, a PLR não é um instrumento de consenso entre as lideranças. Os relatos dão conta de que há limites quanto à participação dos sindicatos nos processos de negociação da PLR por intransigência empresarial, por falta de estrutura que alcance a totalidade das empresas e pela compreensão do que deve ou não deve ser correto nas negociações que envolvem PLR. Essas dificuldades permitem compreender aquilo que a LidPoa3 ilustra como um sindicalismo de confronto, onde os laços de democracia nas relações de trabalho parecem estar fragilizados, o que, de certa forma, dificulta a negociação da PLR e de outros itens da nova agenda sindical. É possível pensar a própria intransigência patronal que nega a intervenção externa na lógica de acumulação do capital no enfoque trazido por Cattani e Araújo (*in* CATTANI e HOLZMANN, 2006), quando argumentam que ou os trabalhadores são incapazes de implementar as mudanças em conjunto, ficando estas ao cargo do empresário e sua equipe técnica, ou que os trabalhadores são capazes e, por isso, dispensam representação sindical.

4.1.4 Outras práticas empresariais

Algumas práticas empresariais relatadas pelas lideranças serão descritas neste capítulo, pois têm significado preocupações relevantes que as entidades metalúrgicas gaúchas estão mapeando desde os últimos três anos, segundo a LidFed1.

Carleial (1997) ressalta que os processos de terceirização e de rotatividade de pessoal são elementos comuns da reestruturação produtiva no Brasil, como parte da chamada modernização conservadora (OLIVEIRA, 1998).

4.1.4.1 A Terceirização

As mudanças nas relações entre empresas, segundo Garcia (1998), Bresciani (1997) e Salerno²² (*apud* CODAS, 1998), também foram consideradas como elementos de inovação próprios do contexto atual. A terceirização, por exemplo, se constitui num instrumento que permite dar maior velocidade ao processo produtivo, minimizar o custo do capital e facilitar a obtenção de certificações de qualidade, na visão das lideranças.

Para a LidCax, a questão da terceirização é considerada como o “mal do século” para o sindicato. No entanto, afirma que na categoria de Caxias ela não ocorre em larga escala, exceto em empresas de fabricação de talheres como a Tramontina. A LidLeop também relata que existem poucas empresas terceirizadas na base, sendo que o sindicato conseguiu reverter o processo de terceirização em três empresas.

A LidCan afirma que o processo de terceirização sempre ocorreu de forma unilateral, sem nenhum tipo de negociação entre empresa e sindicato. A liderança observa que algumas empresas estão “tirando o serviço sujo de dentro das fábricas” como forma de obter as certificações ISO. Em relação às empresas da região como a AGCO e a Springer, a liderança reconhece a existência dos chamados sistemistas, trabalhadores de empresas que fazem parte da cadeia de produção dessas grandes empresas, responsáveis pela produção das peças que permitem a execução dos serviços de montagem. Ao mesmo tempo, identifica que muitas empresas da região, que terceirizaram partes da sua produção, estão fazendo o processo inverso e re-incorporando as atividades de produção de determinados produtos pela perda na qualidade do produto final em virtude da baixa qualidade dos componentes produzidos pelas terceiras.

A LidPoa2 e a LidFed1 colocam que a ação do Ministério do Trabalho tem feito com que as empresas assinem a carteira de trabalho dos terceirizados. A LidPoa3

²² SALERNO, M. “**Reestruturação produtiva e sindicatos**”. XVII Encontro Anual da Anpocs. Caxambu, 1993, mimeo.

afirma que o principal objetivo da ação conjunta com o Ministério do Trabalho se restringe em eliminar as cooperativas de fachada. A liderança lembra que, recentemente, foram contratados 150 trabalhadores terceirizados na empresa Tecnomoageira, e em torno de 80 na empresa Koch Metalúrgica.

Para a LidPOA3 o setor de auto-peças e o siderúrgico são os que estão tendo maior dinamismo na economia e, portanto, são os que mais estão buscando inovar. No caso do setor siderúrgico, as empresas de consumo final como a Zamprogna, a Cia Nacional do Aço e a Fallgater, ligadas à base de Porto Alegre, estão buscando se eximir da responsabilidade de várias tarefas. Uma delas é a de transferir às empresas intermediárias o aço semi-faturado de modo a tornar o processo produtivo mais veloz e diminuir o investimento em capital.

4.1.4.2 A Rotatividade

A Federação dos Metalúrgicos realizou um estudo recente que comprova o crescimento no número de postos de trabalho no Estado na indústria metalúrgica. No entanto, esse crescimento não tem ocorrido sem a estratégia de redução da massa salarial dos trabalhadores através da prática da rotatividade (CARLEIAL, 1997). Praticamente, todas as lideranças relataram esse fato e se mostram preocupadas com a defasagem da média salarial nos últimos anos.

Pra ti ter uma idéia, nós fizemos uma pesquisa com o DIEESE, foi contratado nos metalúrgicos em 2007, nas empresas do Rio Grande do Sul 74000 trabalhadores, foram demitidos 54000 trabalhadores. Os trabalhadores que as empresas desligavam, a média salarial era de R\$ 900,00, R\$ 920,00, os que elas contratavam era de R\$ 820,00, R\$ 830,00. Então, teve um aumento de quase 20.000 trabalhadores, para as empresas economizarem 20% na massa salarial deles. Entendeu?, isso também é uma forma de balizar por baixo. O ano passado a gente conseguiu 2,57% de aumento real acima da inflação, mas, em compensação, na rotatividade, elas recuperaram o aumento que elas deram (LIDCAN).

o que estamos acompanhando, praticamente, durante todos os anos, 1/3 da categoria girou, aí nós pegamos o ano de 2006, o ano de 2006 a rotatividade ela foi impressionante, o prejuízo econômico que trouxe pros trabalhadores, nós tivemos no ano de 2006 uma categoria que estava beirando 160.000, nós tivemos a demissão de 50.664, 1/3 foi pra rua e foram contratados 56.216, nós

tivemos 5.562 vagas novas, mas um detalhe, a massa salarial dos demitidos era 48 milhões, e a massa dos contratados era quase de 44 milhões, verificamos que os trabalhadores demitidos, eles recebiam uma média salarial de R\$ 952,00 e os contratados R\$ 781,00, então, o que é que aconteceu, os empresários, eles conseguiram baixar a folha de pagamento (LIDFED1).

Conforme a LidFed1, a Federação conseguiu mobilizar a confederação e as centrais sobre a necessidade de incluir, na pauta de reivindicações, a ratificação da Convenção 158 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que versa sobre a dispensa imotivada, pois considera uma tomada de decisão grave contra os trabalhadores e à organização sindical.

Além de produzir prejuízos aos trabalhadores no resultado da produtividade, a rotatividade, segundo a LidFed1 desintegra a organização nos locais de trabalho e impede a formação de consciência de classe e de luta sindical mais efetiva.

se você tem uma fábrica que tá muito mais sob controle da empresa, da gerência, do que dos operários, toda forma de organização ali, e eu acho que o maior prejuízo do sindicato tá nessa rotatividade, você imagina, 1/3 da fábrica você tem trocando por ano, os dados levam pra o que, a média de permanência no local de trabalho é de 3 anos, quem mais fica dentro da fábrica fica 3 anos, e vai trocando, então você imagina, a cada 3 anos você vai trocando, 1/3 da fábrica trocando, e você tem, em três anos, quase que um giro total, a grande média dos trabalhadores, a grande média, os trabalhadores chegam a ter até 3 anos na mesma empresa, são poucos os que permanecem 5 anos, 6 anos, então, olha do ponto de vista sindical, quem consegue organizar uma fábrica dessas, você tem uma empresa, um local de trabalho onde 1/3 é estranho ali dentro, você tem este 1/3 entrando aonde estes 2/3 é estranho, quem se conhece, qual os laços, as relações, as relações de time de futebol, as relações de churrasco, as relações do baile, da festa, as relações de compadre, essas relações sociais, elas são estranhas, então, como organizar, como manter o nível de sindicalização, como manter a organização, como manter um processo de luta, de trazer ao sindicato, de participação nas assembleias, nas reuniões e nas mobilizações (LIDFED1).

Segundo a LidErec1, o tipo de tecnologia incorporada nas máquinas também influi no aumento da rotatividade como o problema encontrado nas empresas de Erechim. Para a liderança, o nível de qualificação requerido para operar máquinas mais modernas é menor, e isso tem levado as empresas a trocar de profissional seguidamente, pois os custos com treinamento são baixos. Observa-se, neste sentido, profissionais mais qualificados sendo disputados por outras empresas que pagam salários maiores do que as empresas em que atuam.

Portanto, a rotatividade no mercado de trabalho das indústrias metalúrgicas gaúchas, apesar de não ser considerada uma inovação propriamente dita, se constitui num retrocesso para a ação sindical. Essa prática encontra um caldo de cultura que marcou o atraso das relações de trabalho na década de 1980 (MAGALHÃES, 1998) e estimula uma discussão para compreender até que ponto as empresas gaúchas estão desenvolvendo políticas de recursos humanos que priorizam a valorização das pessoas, a não ser aquelas desenvolvidas nos limites mais convencionais da administração de pessoal (FLEURY & FISCHER²³ *apud* DE RÉ, 2000).

4.1.5 Conclusões

Os resultados identificados até então, são indícios de que se consolidou uma forte assimetria de poder entre capital e trabalho no país.

Em primeiro lugar, porque as condições macroeconômicas se mostraram prejudiciais a um melhor posicionamento do movimento sindical no nível institucional, durante a década de 1990. Em segundo lugar, porque as empresas aproveitaram o momento de crise do sindicalismo e impuseram seus mecanismos de cooptação do trabalhador para a produção, incorporados na introdução de novos métodos e processos. Em terceiro, porque o movimento sindical se intimidou perante o contexto criado e não conseguiu formular proposições e agir antecipadamente às mudanças. Todos esses motivos ajudam a entender as dificuldades de desenvolvimento de um trabalho capacitado para interferir nos assuntos de inovação e de produção nas empresas das cinco entidades gaúchas. No entanto, o estudo segue procurando compreender a realidade da ação sindical nos processos de inovação e de produção das respectivas entidades.

²³ FLEURY, Maria Tereza L. FISCHER, Rosa Maria. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão: uma história das questões atuais. *In: Revista de Administração*. São Paulo: v. 27, n. 4 p. 5-15, out. – dez., 1992.

4.2A EFETIVIDADE DE ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS SINDICAIS

Para avaliar a efetividade da atuação das lideranças frente aos assuntos de inovação empresarial e de produção, procurou-se identificar indícios de interferência das lideranças nas seguintes categorias: 1) presença em convenção coletiva de cláusulas sobre inovações empresariais; 2) garantias e participação sobre as inovações empresariais; 3) existência de sistemas de representação; 4) comunicação ao sindicato sobre a introdução de inovações; 5) ações em nível institucional, legal e setorial; 6) preparação das lideranças; e, 7) relatos das lideranças sobre a interferência nos assuntos de inovação e de produção.

4.2.1 As inovações nas Convenções Coletivas

Os cinco (5) acordos coletivos analisados referentes à última data-base (05/2007) se mostram muito genéricos e carecem de um maior detalhamento quando tratam das garantias dos trabalhadores sobre as inovações empresariais. Em relação às cláusulas que garantem a criação de comissões de representação, observa-se que apenas a CIPA possui algum tipo de regulamentação voltada à área de saúde e prevenção de acidentes, porém, sem presença em todos os acordos.

Cláusulas e Sindicatos	Caxias	Porto Alegre	Canoas	São Leopoldo	Erechim
Inovações		Novas tecnologias e automação (Cláusula 53)	Práticas gerenciais (cláusula 36)	Implantação de Novas Tecnologias (cláusula 39)	Novas tecnologias e automação (Cláusula 53)
Comissões de representação		CIPA (Cláusula 51)	Comissão paritária/saúde e segurança (Cláusula 58)		CIPA (Cláusula 51)

Quadro 3 - Cláusulas de inovações das cinco Convenções Coletivas de 2007

Fonte: Convenções coletivas de Caxias, Porto Alegre, Canoas, São Leopoldo e Erechim.

Ao analisar as convenções de Porto Alegre e Erechim, observa-se que ambas possuem conteúdo idêntico, tanto das cláusulas de inovação quanto das demais. Segundo a LidErec1, as convenções são iguais porque reproduzem as mesmas condições da Convenção estadual da Federação.

4.2.1.1 Cláusula de inovação de São Leopoldo

Implantação de Novas Tecnologias (cláusula 39)

As empresas fornecerão **treinamento** para os empregados, quando atingidos, direta ou indiretamente, pela implantação de novas tecnologias, **com possibilidade de remanejamento** desses profissionais dentro da fábrica.

4.2.1.2 Cláusula de inovação de Canoas

Práticas gerenciais (cláusula 36):

As empresas não poderão adotar práticas gerenciais e de organização do trabalho que gerem constrangimento, intimidação, humilhação e discriminação aos trabalhadores.

Parágrafo único: os registros de imagens por câmeras de vigilância estarão restritos à segurança patrimonial e, eventualmente, para fins de estudos da segurança e saúde no trabalho, ficando proibida a divulgação de imagens registradas, com exceção das hipóteses de apresentação em juízo, ou em procedimentos investigatórios.

4.2.1.3 Cláusula de inovação de Porto Alegre e Erechim

Novas tecnologias e automação (Cláusula 53):

Na ocorrência da implantação de novas tecnologias e processos de automação, resultando em alteração de atribuições e funções, a empresa proporcionará, **sempre que possível**, através de **treinamento** e/ou **remanejamento interno**, o aproveitamento de empregados atingidos, direta ou indiretamente, pelos novos processos. Para a consecução desses objetivos, os Sindicatos dos Trabalhadores deverão ser **comunicados** de sua ocorrência, quando for previsível.

4.2.2 Avaliação do Conteúdo das Cláusulas

Curiosamente, o sindicato mais representativo, o de Caxias, não possui nenhum tipo de cláusula de garantias sobre inovações ou formação de comissões de representação sobre inovações. Pelo quadro de referência e pelo conteúdo das cláusulas, o sindicato de Porto Alegre possui um pequeno diferencial em relação aos demais, mas, ainda, bastante limitado.

Analisando as cláusulas, observa-se que suas formulações são genéricas e defensivas (COTANDA, 2006). A generalidade pode ser creditada devido às dificuldades de se promover em convenção coletiva diretrizes específicas para cada empresa, dada a heterogeneidade e a complexidade das mesmas, diferentemente do que poderia ser alcançado em acordo coletivo por empresa. As lideranças afirmam que os acordos por empresa se dão em apenas dois aspectos: na PLR e no Banco de Horas. Com relação a este último, todas as lideranças consideraram como o item de maior alcance sobre os processos de flexibilização da jornada de trabalho. Através de mobilizações contra a implantação negociada desse item nas empresas do estado, desde o início dos anos de 2000, a Federação e os sindicatos conseguiram estabelecer cláusulas para a regulamentação de critérios gerais de votação e a posterior negociação nas empresas onde esse instrumento é adotado.

Nesse sentido, em que pese algum avanço no tema flexibilização da jornada de trabalho, presume-se que os sindicatos pouco têm conseguido se apropriar dos temas

da produção e de dizer exatamente o que estão querendo a respeito das inovações no processo produtivo. Segundo a LidPoa3, “o dia em que nós tivermos um acúmulo sob o ponto de vista da mobilização a gente vai tentar modificar essa coisa (...) existe na convenção coletiva, mas com essa fragilidade”.

Quanto às características defensivas, nota-se que elas estão escritas de maneira a atuar sobre as conseqüências das inovações, ou seja, não existem cláusulas que determinem critérios para a inserção de inovações e isso representa a correção de conseqüências negativas para os trabalhadores e não a prevenção: “(...) fornecerão treinamento (...) quando atingidos”, “(...) a empresa proporcionará, sempre que possível (...)”.

Quanto à cláusula sobre práticas gerenciais da convenção de Canoas, aparentemente, já está ultrapassada. Com a instauração dos sistemas participativos, a LidPoa1 considera que hoje não é preciso câmara para controlar a produção, pois há um controle entre os pares. No entanto, não se pode deixar de resgatar aquilo que a LidPoa2 observa como a existência de um caráter opressor das relações de trabalho no país o que não a torna tão desatualizada como se pressupõe.

Todas as comissões paritárias objetivam estabelecer um acompanhamento sobre a saúde e a segurança do trabalhador, sem tratar, especificamente de formulações que signifiquem acompanhamento e fiscalização do processo produtivo. Essas comissões, contudo, podem ser influenciadas pelas entidades sindicais a buscar e a compreender o processo produtivo e a organização do trabalho sem que fique, simplesmente, restrita aos assuntos de controle sobre o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).

Segundo a LidFed2, não existem cláusulas como na Itália, por exemplo, em que o sindicato possa controlar a produção para fiscalizar a velocidade do processo e as características da organização da produção. Não há nenhum tipo de controle de novas tecnologias ou daquilo que é controle da produção. Segundo a liderança, “... a FIAT não

muda uma máquina se não houver acordo com o sindicato, que tem consequência de, ou re-treinamento do trabalhador ou demissão do trabalhador, demite quem?, demite aposentado, demite quem é solteiro, tem regras pelo menos”.

4.2.3 Participação e garantias sobre as inovações empresariais

A partir da questão 6 (ANEXO A), foi possível identificar os tipos de reivindicação sobre inovações, bem como o nível destas, conforme resumo na tabela abaixo²⁴:

Lideranças versus nível de reivindicação sobre processos de inovação	Reivindicações sobre inovações															
	Introdução de novos equipamentos e materiais		Terceirização		Introdução de novos processos e métodos de trabalho		Treinamento/Reaproveitamento sobre inovações		Gestão Empresarial e programas de gestão		Comunicação ao sindicato sobre inovações		Manutenção do Emprego face às inovações		Comissões de representação	
	AS	DP	AS	DP	AS	DP	AS	DP	AS	DP	AS	DP	AS	DP	AS	DP
LidCan		X	X			X										X
LidPoa1		X	X		X	X	X		X	X	X			X		
LidPoa2		X	X		X	X		X	X	X		X	X		X	
LidPoa3	X	X	X		X	X				X						X
LidLeop			X							X						
LidFed1		X	X			X			X			X		X		X
LidFed2		X	X		X	X	X	X		X	X		X		X	
LidErec1	X		X			X	X		X	X		X		X		X
LidCax	X		X		X	X	X	X		X		X	X		X	
Total de apontamentos	3	6	9	0	5	7	4	4	4	7	2	4	3	3	3	4

Quadro 4 - Nível de reivindicação sobre as inovações empresariais

Fonte: roteiro de pesquisa (ANEXO A).

²⁴ As siglas AS e DP identificam o nível da reivindicação, sendo AS para Ação Sindical em curso e DP para Debate Político em curso.

4.2.3.1 Análise quanto à participação das lideranças nos processos de inovações

O quadro apresentado acima dá conta de que as lideranças tendem a tratar a maioria das questões no âmbito do debate político, exceto nos processos de terceirização que têm significado um maior nível de controle na ação sindical feita em conjunto com o Ministério do Trabalho, principalmente, conforme comenta a LidPoa3, para eliminar empresas e cooperativas de fachada.

Nota-se, pelo quadro resumo, que há relevância na discussão sobre: 1) introdução de novos métodos e processos de trabalho; 2) processos de gestão empresarial; e, 3) introdução de novos equipamentos e novos materiais.

Quanto à gestão empresarial, todas as lideranças lembraram de algum instrumento ou programa de gestão (gestão por desempenho, gestão por competências, programa de qualidade total) como mudanças na forma de gestão empresarial, porém, existe apenas discussão em âmbito político sobre essas questões, que versa, basicamente, em cima de críticas sobre as formas como são empregados. Inexiste qualquer tipo de negociação sobre esses quesitos e as empresas implementam as suas estratégias e as formas de avaliação conforme lhes interessa. Há reduzida governabilidade, inclusive, na negociação sobre PLR, e não há negociação de flexibilização da jornada de trabalho (Banco de Horas). Após o processo de votação do Banco de Horas, quando aprovado pelos trabalhadores, o sindicato tende a ficar alheio ao processo no tempo em que este vigorar. Quanto à PLR, por exemplo, falta estrutura para acompanhar a totalidade das empresas, o que se apresenta como um problema no próprio acompanhamento e fiscalização das metas negociadas.

Com relação à abordagem das lideranças sobre gestão por competências, por exemplo, poucas delas têm uma noção aproximada do que ela significa. O posicionamento mais relevante é relatado pela LidPoa2 que considera que, na realidade, a certificação por competências, nada mais é do que introduzir aquilo que é a necessidade empresarial da era flexível: a polivalência.

A certificação por competências, na visão nossa aqui, é um dispositivo legal que as empresas estão criando para tentar burlar a legislação da função igual/ salário igual, então, hoje a legislação diz que se tu executar determinada função que eu executo tem que perceber um salário igual ao meu, e através da certificação de competências eles podem burlar isso, tu pode, desde que, tu tem a competência tal tal tal tal tal (...) se tu entrar pra dentro de uma fábrica, eu sou fresador e tu é fresador (...) daqui a pouco eles vão querer, bom, tu é um fresador, tá na célula, mas daqui um pouco tu vai limpar o banheiro, tá entendendo, termina adquirindo algumas competências que numa ação trabalhista vai justificar, entendeu, um salário maior para a mesma função, então, a certificação de competências na ótica empresarial, todo mundo gostaria, se tu discutir em tese, tu certificar pelas tuas competências, mas no mundo do trabalho o objetivo é outro, é ter o trabalhador polivalente, exercitando múltiplas funções e aquilo ser um critério de avaliação pra tua remuneração (...) então, isso aqui é um negócio que tá vindo de forma muito sutil (...) tive num encontro no Rio de Janeiro num debate lá que dizia “escolas e trabalhadores”, aí entrou lá este debate sobre certificação de competências, e lá só tinha professores, eles estavam maravilhados, daí eu fiz uma fala, eu digo olha, uma escola que forma trabalhadores não deve entrar neste “balão” aí, daí o pessoal, tá, a gente nem tinha se apercebido disso, então, isso tá vindo pela educação, nem tá vindo pela questão do trabalho, né.

Em alguns casos, as práticas de gestão, especialmente, aquelas que incorporam sistemas ou instrumentos de controle por desempenho são questionadas apenas quando denunciadas ao sindicato pelos trabalhadores, demonstrando aquilo que Codas (1998, p. 56) identifica como uma maneira de os sindicatos serem requisitados:

Como regra geral, os sindicatos só conseguem recuperar espaços políticos rapidamente por duas vias. Ou porque a implantação das mudanças provoca contradições dentro das empresas que resultam em boicotes por uma parte dos chefes e gerentes das mesmas ou em uma aplicação truncada do modelo; ou porque temas “externos” à organização da produção e do trabalho (salários defasados, cláusulas sociais que a empresa quer retirar dos acordos/convenções coletivas, etc.) reaproximaram os trabalhadores aos sindicatos (CODAS, 1998, p. 56).

Para estes casos, a LidPoa2 afirma que não há uma negociação efetiva, mas uma abordagem de confronto.

têm alguns mecanismos que termina, no caso, a gente indo pra porta da fábrica fazer assembléia, né, pra questionar comportamento. Estas intervenções têm dado resultado porque é normalmente mudar comportamento de chefe, às vezes direção, às vezes supervisor, às vezes líder, entendeu, chega ali e obriga os trabalhadores a executar determinadas tarefas, bom, tu vai ser promovido se tiver o desempenho tal, tal, tal, tal, ou vai ter sempre uma premiação, então colocam como prêmio situações que estão além da capacidade física, às vezes da pessoa, então a gente tem feito intervenção nisso (LIDPOA2).

Nos aspectos de introdução de novos métodos e processos de trabalho, as LidPoa2 e 3 identificam ação sindical sobre a introdução de modificações no processo

produtivo. A LidPoa3 afirma que ocorreram ações para impedir a introdução de células de produção. Já para a LidPoa2, o sindicato tem discutido com os trabalhadores as conseqüências do processo produtivo, mas não há nada prático.

Em relação à introdução de novos equipamentos e processos, a LidPoa3 afirma que há discussão sobre a incorporação de novos produtos de origem química no ambiente de produção, por exemplo, como a substituição do aço por novos materiais.

Os relatos quanto à participação das lideranças nos processos de inovação sugerem que ainda existe um vasto campo a ser construído pelas entidades neste aspecto. As lideranças pesquisadas citam um número reduzido de ações e têm dificuldades de ilustrar fatos e acontecimentos cotidianos que reforcem a sua participação nos assuntos inerentes à gestão e processos empresariais, e, quando ocorrem ações, estas são limitadas a práticas reativas nas portas de fábrica (OLIVEIRA, 1998), que não significam mudanças duradouras a favor dos trabalhadores. Nota-se que, ainda que ocorram debates sobre determinados temas, estes são apropriados por poucas lideranças e seus discursos tendem à negação – ou por desconhecimento ou por desinteresse segundo reflete a LidPoa2 – e ao confronto, lembrando aquilo que as estratégias inativas e defensivas (LEITE, 1997), podem significar de negativo ao movimento dos trabalhadores.

4.2.3.2 Análise quanto às garantias sobre inovações

Conforme relato das lideranças, não há evidências práticas que possam apontar avanços significativos em torno das garantias sobre inovações, mesmo naqueles sindicatos que possuem regulamentação em convenção coletiva. No que se refere exclusivamente aos trabalhadores, ainda que algumas lideranças (entre 3 e 4) tenham apontado ação sindical em torno de garantias sobre inovação como reaproveitamento, treinamento e manutenção do emprego face à introdução de novos métodos, processos, equipamentos e materiais, essas ações não têm alcançado o chão-de-

fábrica, exceto no caso da empresa Comil, onde as lideranças têm conseguido negociar o reaproveitamento dos trabalhadores e reduzir a rotatividade na empresa.

Quanto aos aspectos que se referem, propriamente, aos sindicatos, as entidades sindicais não têm obtido um adequado nível de informação²⁵ sobre os processos de inovação e há poucas ações para a formação de sistemas de representação com essa característica. Apenas a LidErec1 aponta a criação de uma comissão de representação mais avançada na empresa Comil²⁶, nos moldes daquilo que relatam Rodrigues e Arbix (1996).

4.2.4 Existência de sistemas de representação

Segundo a LidFed2, diversos fatores têm dificultado a construção de sistemas de representação permanentes, entre eles:

- as empresas são muito refratárias a este tipo de negociação, corroborando com Cotanda (2006);
- as empresas ampliaram o seu poder de disputa sobre os trabalhadores para afastar os sindicatos do campo de negociação, conforme observa Cotanda (2006);
- a introdução das máquinas modernas destruiu profissões específicas e isso significou que o nível de consciência do trabalhador também mudou, pois os antigos trabalhadores tinham mais estabilidade porque o conhecimento ainda pertencia a eles;

²⁵ Este tópico será tratado de forma mais aprofundada no item 4.2.5 deste estudo.

²⁶ Este tópico será tratado de forma mais aprofundada no item 4.2.4 deste estudo.

- o sindicalismo discute apenas em nível legal e em locais em que há comissão, mas estas deixaram de existir por desinteresse dos trabalhadores; e,
- ainda existe uma disputa entre duas concepções de comissão de fábrica: uma que representa os trabalhadores e a outra é aquela em que a comissão de fábrica está ligada ao sindicato dos trabalhadores.

garanto pra ti que alguns sindicatos temem as comissões, que acabam tendo um peso muito importante, que acabam sendo elas que tocam a fábrica, elas que têm relação com os trabalhadores, há, de certa maneira um temor, não quero dizer assim que haja uma pressão para que não tenha, mas não há um grande interesse que tenha porque os dirigentes sindicais se sentem representantes daquela categoria, daquela fábrica (LIDFED2).

Para a LidFed2, as comissões de fábrica são importantes para que o sindicato não perca a representatividade da categoria, pois considera que apenas representar os trabalhadores, não significa ter representatividade, e ter uma comissão significa fazer o acompanhamento das situações internas da fábrica.

hoje, eu costumo dizer que o tamanho do carro de som do sindicato dá a idéia da distância do sindicato do local de trabalho, né, o carro de som tem que ser bem grandão porque os trabalhadores tão lá longe e aí tem que falar com eles lá de longe, ou seja, não há uma relação direta com os trabalhadores no local de trabalho e esta não relação no local de trabalho faz com que o sindicato perca a representatividade (LIDFED2).

o poder de São Bernardo não é porque tem uma boa diretoria do sindicato, o poder de São Bernardo é porque tem comissões de fábrica com a potência, pega a Mercedes, é 25 anos de comissão de fábrica, as comissões de fábrica são tão importantes que os caras estudavam inglês e alemão para poder enfrentar a discussão com a empresa, ou seja, era uma outra visão de trabalhador (LIDFED2).

Conforme a LidFed2, o número de comissões de fábrica é quase inexistente na base dos sindicatos, inclusive de delegado sindical. Segundo ele, esse número é maior na base de Porto Alegre e Canoas, mas não representam nada no universo da categoria.

Para ilustrar tais apontamentos, o quadro abaixo dá a precisão exata da potencialidade para a criação de sistemas de representação, bem como a quantidade de comissões nas quais os sindicatos possuem participação, conforme relato das lideranças das cinco entidades, exceto Federação.

Tabela 2 - Participação dos sindicatos em comissões de fábrica

Sindicatos	Quantidade de comissões com participação do sindicato	Quantidade de lideranças sindicais com estabilidade nas fábricas	Base de trabalhadores nas cinco bases
Caxias	0	130	45.000
Porto Alegre	1	30	35.000
São Leopoldo	0	28	14.000
Canoas	0	26	12.000
Erechim	1	18	4.500
Total	2	232	110.500

Fonte: dados de pesquisa

A LidCan afirma que, sequer as CIPAS estão sendo bem exploradas pelo sindicato e que o sindicato não está conseguindo formar delegados sindicais nas empresas, a partir desse instrumento. O resultado desse debilitamento é visto no relato que ele mesmo faz:

nós tivemos uma empresa aqui que morreu 6 funcionários, aquela que explodiu aqui botijão de gás, o cipeiro, ninguém queria entrar na CIPA, a empresa convidou o cara, entra na CIPA, porque era obrigado a votar, sabe? Se tivesse aí um trabalho de prevenção, não deveria ter acontecido (LIDCAN).

Conforme afirma a LidPoa3, as empresas também disputam a CIPA e, nesse caso, não são todos os cipeiros que se comprometem com o efetivo cumprimento das normas de segurança.

a gente mantém um trabalho permanente de acompanhamento aos cipeiros que querem fazer um trabalho que dê efetividade à sua tarefa, enfim, agora, a eleição da CIPA é impressionante porque é churrasco, é interesse só pela estabilidade e é o empresário jogando só os seus interesses, então acaba, também, deformando e fragilizando aproveitar melhor este instrumento (LIDPOA3).

A LidPoa1 afirma que só existe uma comissão de fábrica, conforme tabela 6, na empresa Taurus de Porto Alegre. A comissão de fábrica na Taurus já existe há mais de 30 anos, segundo a LidPoa2, mas pouco avançou enquanto sistema de representação dos trabalhadores, no sentido de garantias sobre processos de inovação e das mudanças na organização da produção. A maior conquista realizada foi a de eliminar certas práticas empresariais.

a gente enfrentou na Taurus, por exemplo, alguns mecanismos de cooptação e de envolvimento dos trabalhadores (...) todos vão ganhar uma cesta básica, mas se um faltar todos perdem, isso aí a gente conseguiu combater dentro da empresa porque o cara vinha trabalhar doente pra não ser tachado pelos colegas de vagabundo (...) isso aí a gente conseguiu enfrentar e essa iniciativa a gente barrou, entendeu, mas a gente nunca foi muito além disso (LIDPOA2).

De forma mais otimista, a LidLeop afirma que o sindicato possui CIPA em praticamente todas as grandes empresas da base. Para ele, o cipeiro tem mais poder que o dirigente sindical. Além disso, afirma que o sindicato discute todos os anos em acordo coletivo e pretende avançar na estratégia para conquistar comissões em negociações por empresa, dado a intransigência patronal em regulamentá-la em convenção coletiva.

Curiosamente, no sindicato mais representativo do estado, o de Caxias, há relato de que, sequer na Marcopolo, a empresa que possui o maior número de dirigentes com estabilidade (30), não há nenhuma comissão formada. A LidCax afirma que as comissões de fábrica não estão em acordo e que o sindicato tem, em todas as maiores empresas, uma presença maior em relação aos cipeiros, de acompanhamento das eleições e de discussão das questões do trabalho e da segurança.

as empresas procuram que o trabalhador cipeiro seja mais um fiscal da máquina e do trabalhador usar os equipamentos de segurança, o que é importante também, mas a gente faz mais um trabalho político de conscientização do papel do cipeiro, e que ele venha a ser um dirigente sindical, embora não esse papel legalmente, mas que ele seja fiscalizador e seja consciente do trabalho que ele desempenha a nível, não só da produção, mas da fiscalização dos acidentes de trabalho (LIDCAX).

Finalmente, no sindicato menos representativo, o de Erechim, a LidErec1 afirma que dos 18 dirigentes sindicais dentro das fábricas, 9 deles estão presentes na recém criada comissão de fábrica na empresa Comil, que detém em torno de 50% do total de trabalhadores da base do sindicato. Segundo a LidErec1, a experiência de comissão de fábrica na Comil é a primeira do sindicato, na forma de um Sistema Único de Representação (SUR) (RODRIGUES e ARBIX, 1996), copiado do ABC paulista, e contempla a estabilidade da CIPA com dirigentes sindicais e trabalhadores. Para a liderança, os trabalhadores já tiveram alguns avanços com a comissão, principalmente, a negociação sobre desligamento da fábrica. Segundo as LidErec1 e 2, a empresa não pode demitir nenhum trabalhador sem passar pela comissão de fábrica, e, mesmo os trabalhadores que desejam se desligar, a comissão possui intervenção no sentido de verificar a possibilidade de deslocamento para outros setores da empresa. Para aqueles trabalhadores que recebem propostas melhores de outras empresas, as

lideranças relatam que a comissão consegue negociar a saída com o pagamento de todos os direitos trabalhistas. Outros avanços, segundo a LidErec1 foram: a negociação do aumento dois meses antes da data-base e a criação de pisos por função, ou seja, condições em que a categoria, em sentido amplo, luta no âmbito nacional. O sindicato de Erechim, através da comissão e da relativa democratização das relações de trabalho naquela empresa, conseguiu obter algum avanço.

Segundo a LidErec1, o processo de conquista da comissão foi surpreendente, pois, além de relatar sobre o conservadorismo local, a empresa sempre impôs muitas dificuldades nas negociações. Há quatro anos atrás, por exemplo, o sindicato atuou fortemente sobre as questões de doenças ocupacionais e, via Ministério Público do Trabalho, “causou um tumulto muito grande aonde os trabalhadores se voltaram contra o sindicato, em primeiro momento” (LIDPOA1). Um dos fatos relatados pela liderança se refere à crise interna na empresa que culminou na troca de quase toda a sua gerência e a vinda de um quadro de profissionais mais favorável à negociação com o sindicato. Segundo a LidErec1, contribuiu para essa conquista o planejamento e o trabalho desenvolvido numa linha de formação de grupos (jovens e mulheres) que defendem o sindicato dentro da fábrica.

nós queremos fazer uma experiência de, no mínimo, 1 ano pra ver se nós conseguimos implementar no estado, pra ver se nós conseguimos fazer igual ao ABC paulista, todos os dirigentes sindicais dentro do sindicato pra cada um tem um coordenador geral que coordena toda a comissão, um sub-coordenador que auxilia o coordenador, e tem 6 áreas dessa comissão, cada coordenador de área vai atuar, cada um, na sua área, aonde todos os tipos de conflitos que aparecer, na sua área, ele assume e se ele não conseguir resolver o problema, todo o tipo de problema, se ele não conseguir resolver, o problema é levado para o coordenador, pra resolver, depois, com o RH da empresa, conflitos que o coordenador da área onde atua não conseguiu resolver (LIDEREC2).

Para a LidErec2, a comissão tem influenciado nos processos de inovação empresarial através da atuação da CIPA que levanta opções de melhorias no ambiente de trabalho.

de dois anos pra cá teve muita melhoria, então, não existe mais aquele maquinário sucateado na empresa, tem muito pouco, mas ainda tem, alguma coisa que a gente tá tentando ver de melhorias que a gente consegue tirar de dentro da fábrica, a maioria já é maquinário CNC (LIDEREC2).

As constatações verificadas neste item do estudo dão conta de que há uma baixa representatividade das entidades – exceto da entidade de Erechim – quando é avaliada a construção de sistemas de representação nas empresas. Em Porto Alegre, a empresa Taurus, que possui cerca de 2.500 trabalhadores (LIDPOA2), dos 30.000 da base, aproximadamente, também possui uma comissão, mas não há relatos de participação importante nos processos de negociação das inovações.

Rememorando o entendimento de Lopes [2000], Pochmann *et al* (1998), Comin e Castro (1998), Rodrigues (1995) e Oliveira (1998), não há como enfrentar a nova agenda sindical sem uma efetiva organização nos locais de trabalho e, como afirma Pochmann *et al* (1998), não é possível aos sindicatos dispor da capacidade necessária de negociação com ausência de representação no local de trabalho. O próprio Oliveira (1998) comenta que, estando os sindicatos, fora dos locais de trabalho, estaria aberto o caminho para as soluções unilaterais no plano local.

A LidFed2 evidencia o desgaste do termo OLT. Conforme relata, as lideranças mais experientes estão evitando falar no tema OLT, mas desenvolver uma linha de pensamento sobre o que significa organizar o trabalho sindical dentro da fábrica.

(...) é fazer um debate que a gente não sabe muito como vamos fazer que é a organização no local de trabalho, e a gente nem tá usando este nome porque este nome virou “maldito”, a OLT ela não, o cara falou OLT ele nem sabe o que tá dizendo, o que tem que se discutir é como se organiza o trabalho sindical dentro da fábrica, com novas fórmulas, hoje é mais fácil ou mais difícil?, hoje é mais fácil porque qualquer trabalhador tem um celular, eu posso me comunicar com a fábrica a hora que eu quiser, qualquer metalúrgico tem um celular, então eu posso me comunicar com o trabalhador no local de trabalho na hora do trabalho, então, o trabalhador pode ter um problema, é fácil, é fácil, mas difícil porque, porque tem que compreender o processo produtivo, quem não compreende o processo produtivo vai propor o que, nós temos que propor coisas que estão fora de contexto, por exemplo, se nós nos colocamos contra a tecnologia, aí nós damos entrevista contra a tecnologia e uso celular, entendeu, então esta questão que nós, nós somos contraditórios, então, uma das primeiras coisas que a gente tem que assumir é que nós somos contraditórios (...) então, é da nossa contradição, e por ser contraditório não é problema, o problema é que se nós temos uma proposta pra mudar esta contradição (LIDFED2).

A LidPoa2 atribui a falta de uma regulamentação constitucional a respeito das comissões de representação, mas, também, admite que boa parte dos dirigentes não

compreende o que é necessário para fazer uma luta porque não conhece, ou porque não tem vontade e isso tem fragilizado o sindicato. Segundo ele, para muitos trabalhadores, se tem um dirigente na fábrica que não atua, o sindicato está ausente.

Por esse motivo, entende que, com o crescimento da economia e com o aumento das manifestações, será possível criar comissões de representação, conforme ilustra.

essa é a lógica, sempre foi assim, então, tu faz um movimento em uma determinada empresa para reivindicar uma série de aspectos, já, inclusive, entre eles, tu faz uma liberação de comissão de fábrica, é que nem aconteceu ontem na Ecoplan, nós fomos lá, negociamos com a empresa, lá é um fenômeno que está acontecendo isso aí que as pessoas estão saindo de lá pra pedir para ganhar mais, e nós pautamos que nós queremos uma comissão de fábrica, a empresa topou a comissão de fábrica (...) agora, se a comissão de fábrica vai ter estabilidade, se vai ter todas as garantias sindicais, bom, aí vai ser no passo seguinte (LIDPOA2).

A LidPoa3 considera o tema comissões de fábrica muito importante por ser uma reivindicação histórica do sindicato e da CUT para ampliar a democracia dentro das empresas. A liderança entende que a democracia no Brasil só vai estar completa no momento em que existir a democracia dentro do local de trabalho, com responsabilidade.

os empresários sabem que por aí passa aquilo que se chama de poder sindical, que constituiria um poder sindical efetivo, e, portanto, é muito difícil conquistar uma comissão de fábrica, uma comissão de delegados sindicais, né, então nós não temos em nossa base nenhuma comissão de fábrica no padrão do ABC paulista, o que seria uma condição desejada, né, nós temos delegados sindicais em duas empresas, devidamente constituídos, eleitos, né, cumprem um papel similar ao da comissão de fábrica e numa outra dezena de empresas temos grupos organizados que desempenham um papel similar ao que cumpriria uma comissão de fábrica, porém, apoiado em estabilidade de CIPA ou de outros instrumentos (LIDPOA3).

Segundo a LidCax, a ausência de uma comissão dificulta o acesso do trabalhador ao sindicato e o entendimento daquilo que o seu sindicato está reivindicando. Para a liderança, com a institucionalização de uma comissão de fábrica, o trabalhador poderá exercer maior poder de reivindicação e de organização. A liderança afirma que há uma falta de sensibilidade e intransigência patronal para tornar aplicável um instrumento legítimo que é o de organizar comissões, embora considere

que a ação sindical no chão-de-fábrica não signifique que todos os problemas sejam resolvidos.

não que, por si só, as comissões de fábrica resolvam todos os problemas, mas é uma organização lá dentro do local de trabalho, por dentro da unidade fabril, no nosso entender, pro trabalhador, e quem tá dizendo isso, eu só tô reproduzindo o que muitos trabalhadores das comissões de fábrica já diziam a 20 anos atrás, reafirmo hoje, a disputa nossa tem que se dar, cada vez mais, dentro do espaço aonde a relação, a exploração da força de trabalho que é lá dentro do empresa, e os dirigentes sindicais fazem o seu trabalho, tentam motivar e mobilizar os trabalhadores e convocar principalmente, só não tem esse avanço, até hoje, por essa intransigência patronal (...) há uma falta de sensibilidade porque, se o trabalhador tá motivado, ele sabe o que ele ta convocado pra fazer e tem como opinar, ele tem condições melhores de desenvolver o seu trabalho, inclusive de aperfeiçoar (LIDCAX).

A maioria das lideranças reconhece que a falta de um sistema de representação mais eficiente como o SUR do ABC paulista poderia repercutir em avanços para a revitalização do movimento metalúrgico gaúcho, porém, há pouca efetividade no alcance de comissões mais avançadas. Ainda não se pode afirmar que o caso de Erechim terá êxito nos próximos anos, pois depende muito de alguns fatores, como: 1) o entendimento da necessidade de manutenção de instrumentos mais democráticos de negociação por parte da empresa; 2) a adesão do projeto de SUR por parte das chefias de produção que, hoje, têm perdido poder de decisão sobre alguns aspectos da produção, inclusive o de demitir trabalhadores; 3) a clareza da entidade em afirmar o papel que têm as lideranças sindicais, os cipeiros e os demais trabalhadores da comissão. Apesar de o sindicato de Erechim ter conseguido constituir um SUR desde um período de crise para os sindicatos, o que não se constituiu sem muita luta, para as demais lideranças, não há como fugir do confronto para implantar sistemas de representação nas empresas, como no caso já referido da empresa Ecoplan.

Por enquanto, as entidades, em geral, demonstram preocupação com a formação de cipeiros, e, mesmo assim, ainda possuem certas fragilidades na manutenção das CIPAS, embora acreditem que, através desse instrumento, alguns temas relacionados às garantias de inovação possam avançar a favor dos trabalhadores. Alguns, como a LidCax entendem que as comissões, por si só, não vão resolver totalmente os problemas da organização da produção.

4.2.5 Comunicação ao sindicato sobre inovações empresariais

A cláusula de inovação da convenção coletiva de Porto Alegre e, por conseguinte, a de Erechim, estipulam que os sindicatos devem ser comunicados na ocorrência da implantação de novas tecnologias e de processos de automação.

A partir do momento em que se observa uma fragilidade na formação de sistemas de representação nas empresas metalúrgicas gaúchas, presume-se que também existam dificuldades de desenvolver um canal de comunicação desde a empresa até os sindicatos, naquilo que Cotanda (2006) identifica sobre limitados direitos referentes à informação e à representação sindical, mesmo constatando-se (Tabela 6) a existência de 232 lideranças no interior das fábricas na base das cinco entidades pesquisadas. As dificuldades de informação dos processos de inovação e da produção, portanto, segundo Cotanda (2006) referem-se, também, à falta de vínculos sociais no interior das empresas.

Nesse sentido, para a LidCan há uma visível dificuldade de criar vínculos internos nas empresas que possam interagir com o sindicato sobre a introdução de inovações, mesmo nos setores ou empresas mais estratégicos. Para a liderança, é difícil ocorrer esse tipo de comunicação porque, geralmente, o trabalhador faz parte da gerência e trabalha junto à chefia, ou em empresas pequenas, e prefere não se comprometer.

A LidLeop também afirma que o sindicato não possui vínculos no interior das empresas que sirvam para antecipar e negociar as mudanças que signifiquem reflexo para os trabalhadores no chão-de-fábrica.

Mesmo com a existência de lideranças da direção do sindicato no interior das empresas, a LidPoa3 afirma que o sindicato não consegue criar vínculos internos capazes de antecipar modificações no processo produtivo e na organização do trabalho nessas empresas.

o trabalhador da empresa fica sabendo que a máquina vai sair ou que vai entrar uma máquina nova na hora que chega a empresa que vai instalar, então é a correria, é aquilo que eu falei para você. Por mais preparação que o dirigente tenha, eu falei pra ti que é um problema fatal do sindicalismo que justifica também a sua fragilidade a ausência de informações, não tendo informação tu faz ação em cima das conseqüências e aí é outra qualidade, qualidade inferior (LIDPOA3).

Esta mesma liderança salienta que a negociação das alterações no ambiente de trabalho, além de depender de uma organização no interior das empresas, parte de um pressuposto básico: a disponibilidade de informações. Diferentemente de outros países como Alemanha, Itália e Espanha em que as empresas têm obrigação legal de informar aos trabalhadores e aos sindicatos sobre os projetos de investimento, relata que, no Brasil, as empresas põem limites às negociações com as lideranças, principalmente porque as informações são tratadas como segredo de mercado.

Aqui o Brasil esta informação á guardada sobre segredo de concorrência em cima da questão do medo da concorrência, então, um sistema-lei que protege a informação. Então a gente fica sabendo na hora que ta efetivando as alterações. Aí nos obriga a praticar um sindicalismo que não é o nosso método, mas que, eventualmente, nos obriga a recorrer que é o sindicalismo de confronto, entendeu, em que pese confrontos fazem parte dos processos (LIDPOA3).

os patrão se arrepiam quando lêem isso, se arrepiam porque eles são dono, incorporaram um conceito que vem lá da escravidão, lá da época em que eram dono, o conceito do mundo do trabalho ainda ta baseado no conceito da servidão, ou seja, eu sou proprietário, investi, consegui, arrumei e tinham os escravo que produziam e aí migrou para a mão-de-obra assalariada que ficou até mais barato, muitas vezes, do que ter um escravo, mas, este tema é da maior complexidade, que mexe dentro da empresa e dentro da empresa é o dono que, o gestor, ele tem controle absoluto, é um tema de difícil progresso, isso aí só vamos conseguir progredir quando tiver um grau de unidade dos metalúrgicos muito grande a nível nacional (LIDPOA3).

Em Caxias, a intervenção ocorre muito em nível geral. Segundo a LidCax, há necessidade de um maior aperfeiçoamento, de uma maior participação e uma divulgação no mesmo nível das empresas. “A gente tá elencando algumas empresas principais pra começar a discutir e constituir núcleos pra, num segundo momento, a gente tentar introduzir estas conclusões”. Para a liderança, o principal desafio é de como os trabalhadores podem se apropriar destas novas informações e deste *knowhow* que estão à disposição apenas das empresas. Para ela há uma grande intransigência patronal. Mesmo assim, ele afirma que este campo de ação não é prioritário.

o nosso sindicato começa a ter uma preocupação, embora seja muito pequena em relação aos problemas que têm a categoria, de que os trabalhadores estão enfrentando atualmente, mas é uma preocupação, não só preocupação, mas tentar transformar a preocupação em êxito, problemas colocados no dia-a-dia em ações concretas que, num segundo momento, poderão se transformar não só em lutas mais gerais, mas também em conquistas para a classe que ainda deixa muito a desejar em função do que já desenvolveu o capital a nível da apropriação do trabalho e da mais valia (LIDCAX).

A LidCax afirma que uma dificuldade para a ação sindical sobre inovações empresariais diz respeito à falta de conhecimento da atividade fim e das peculiaridades do negócio de cada empresa, tanto dos trabalhadores quanto das lideranças.

não é do conhecimento de todo o trabalhador, e, mesmo alguns dirigentes, mesmo sendo daquela empresa, então, há necessidade de o sindicato fazer uma ampliação desse conhecimento (...) embora os dirigentes, nem todos tenham conhecimento, eles possam estar a disposição para que possam opinar, seja no sindicato, seja na fábrica ou através das lutas mais gerais (...) a grande problemática da organização nossa a nível, por fábrica, é como se estrutura o processo produtivo de uma forma geral, mas tem as questões específicas de cada produto, de cada empresa, de cada nova tecnologia que essa empresa quer adotar que nem sempre é do conhecimento dos dirigentes, e os trabalhadores começam a ser renegados ao segundo plano quando deveriam ser os primeiros a se apropriar desta nova tecnologia, deste novo processo produtivo que a empresa tá adotando, ou de inovações que estão sendo discutidas e que não é do conhecimento do trabalhador (...) se houvesse uma melhor apropriação, poderia levar a uma ação, que é muito, eu acho que esta questão é de manter um quadro de dirigente muito tempo, mas muito desfocado do ramo, não é ne a questão de escolaridade, é a questão assim, né, no geral são 4 ou 5 setores, profissões que concentra a categoria, mas a gente não se atem, de repente não tem que ser feito por um monte de dirigente, mas que mais dirigentes se apropriem desta questão, da vontade política, como diz-se em última instância, da vontade política para atuar (LIDCAX).

Neste quesito, as lideranças constataam que há sérias dificuldades de criar vínculos sociais internos nas empresas, mesmo com a existência de um grande número de dirigentes sindicais com estabilidade, que possam antecipar às entidades os movimentos empresariais de investimento e de mudanças em seus diversos aspectos. Os próprios dirigentes carecem de um maior conhecimento para analisar a adoção de novas tecnologias, mudanças no processo produtivo e do próprio negócio da empresa. Segundo a LidCax, contribui para essa medida a intransigência patronal em negociar com os sindicatos os assuntos da produção.

4.2.6 Ações em nível institucional e setorial

Apesar de centrar esforços em grandes agendas de luta nacional como a redução da jornada de trabalho, a ratificação da Convenção 158 da OIT e a discussão sobre as conseqüências do ritmo de trabalho na saúde do trabalhador, o movimento sindical, em geral, possui uma representação inferior no Congresso Nacional com relação aos patrões, conforme afirma a LidCan. Para essa liderança, apenas uma lei poderia garantir o direito de organização sindical por empresa, e destaca que o controle sobre as medidas empresariais, no Brasil, só tem êxito quando vem de fora, via legislação, como a lei que estipula multa incidente sobre a folha de pagamento às empresas por acidentes de trabalho.

Sobre discussão de inovações no nível institucional e político, a LidFed2 afirma que as entidades sindicais não discutem políticas públicas que possam interferir na questão tecnológica quando esta signifique a perda de emprego, mudanças no processo de trabalho, etc. Segundo a liderança, a Federação está tentando criar uma bancada de deputados que se interessem pelo tema da “Valorização do trabalho: é disso que o país precisa”, que possam propor um conjunto de modificações na legislação para criar uma regulamentação voltada ao interesse dos trabalhadores.

Para a LidPoa2, não será possível atingir a democratização nos locais de trabalho sem a luta no congresso e com o governo para regulamentar o dispositivo Constitucional, que versa sobre o direito de legado sindical no interior das empresas, e sem a luta através das convenções coletivas.

A LidPoa2 argumenta que é possível fazer a discussão sobre as inovações e sobre o processo produtivo sem ser diretamente com as empresas. Segundo a liderança, quando se discute a questão da doença ocupacional, se discute uma série de outros aspectos como a previdência, o processo produtivo e a tecnologia. Ao se discutir a jornada de trabalho e o banco de horas está se questionando o processo produtivo, inclusive na tentativa de passar a responsabilidade para as empresas das pessoas que

estão lesadas. Neste sentido, a liderança ilustra o caso dos sindicatos paulistas que avançaram, inclusive com cláusula em acordo coletivo que versa sobre as garantias ao trabalhador vitimado por doenças do trabalho, como forma de responsabilizar a empresa.

em São Paulo com uma cláusula da convenção coletiva que todo o trabalhador que sofreu acidente de trabalho, seja ele típico ou ocasionado pelo processo produtivo, ele tem estabilidade vitalícia, entendeu, então para chegar na Volkswagen lá em São Paulo, vai ter um setor lá de pessoas que tiveram seqüelas, e, por mínima que seja a seqüela, ta garantido o emprego ou o salário deles até conseguir a idade da aposentadoria. Então a gente tem pautado a questão da tecnologia, não especificamente da tecnologia, mas das conseqüências dela a nível institucional para que se chegue lá, por exemplo, quando o Congresso se der conta, o governo se der conta que o INSS ta tendo um desengaço grande de benefícios, de valores monetários que poderiam estar sendo investidos para pagar melhor a aposentadoria, investido na outra área da saúde, quando o governo se der conta de que isso é causado pelo processo produtivo, que as empresas tem que serem responsabilizadas, é evidente que vai ter um reflexo no local de trabalho, entendeu, de redução de jornada, de uma nova re-adequação da fábrica (...) então a gente faz a discussão sem ser diretamente, a gente sabe, se atacar até determinado ponto, então tem a discussão pela institucionalidade, Congresso Nacional, Senado, Judiciário (LIDPOA2).

As intervenções “paroquiais”, no sindicato, segundo a LidPoa3, dificilmente produzirão efeitos na manutenção do emprego e na qualificação dos trabalhadores. Para ela, a capacidade de interferência dos sindicatos é limitada sob o ponto de vista da produção, senão por medidas institucionais. A liderança afirma que, dificilmente, as ações do sindicato em nível da produção, terão êxito, senão através da intervenção político-institucional. Isto pode ter início por meio de medidas que regulamentem a terceirização, principalmente nas empresas privadas que recebem financiamento público do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), além do que, todo o investimento público deve estar vinculado à manutenção de trabalhadores e ao treinamento deles para outras funções.

No que se refere às ações setoriais, todas as lideranças afirmam que existem iniciativas, a partir da Confederação dos Metalúrgicos, para a criação de normas internacionais, através dos chamados Comitês Nacionais de Trabalhadores (CNTs) das multinacionais, como Gerdau, Volkswagen, Daymlier, Thyssenkrupp, grupo GM, Acelor,

entre outros. No entanto, a LidFed1 afirma que as negociações estão acontecendo de forma muito lenta e algumas delas não aceitam negociar nenhum tipo de cláusula.

uma empresa com mil trabalhadores, pega a Gerdau, tantos mil trabalhadores, tem um cara que manda e tantos trabalhadores não tem uma representação se quer, quer dizer, não tem como discutir, o cara discute sozinho com quatro mil trabalhadores, e discute com eles individualmente, não com o coletivo que seria o sindicato ... o cara é o dono da fábrica, dialoga com quatro mil trabalhadores, ele decreta, com todos os trabalhadores, ele faz o que? o que ele discute? os trabalhadores se representam como pra discutir com o outro lado da moeda?, então, existe pouca coisa, nós estamos tentando aqui na Federação produzir, só pra ti ter uma idéia, nós, há anos atrás, já produzimos aqui na Federação um projeto de lei pra discutir a questão de como o sindicato, os trabalhadores possam se organizar e possam ter autonomia em relação à empresa, então, a gente tem várias propostas, o que não tem é algo organizado em que a gente possa atuar (LIDFED2).

Segundo a LidFed2, a falta de organicidade dos sindicatos tem prejudicado o andamento desse processo, pois existe aquilo que Oliveira (1998, p. 29) evidencia como disputas pelo poder da máquina sindical, o que representa um fator limitante dentro das estratégias políticas das entidades.

como cada sindicato é uma unidade própria, que tem um projeto próprio, uma formação própria, etc, etc, tem pouca ligação, então a CUT deveria e faz o papel de juntar isso, mas ainda faz pequeno, fica muito na máquina política do que na política concreta de organização local (...) porque é que todo mundo fica nos sindicatos, porque o poder de negociação está nos sindicatos, é autônomo, agora (...) também se criou poderes, é muito difícil largar isso, é muito difícil abrir mão disso pra uma visão maior, então, é essa dificuldade também (LIDFED2).

Diferentemente das demais lideranças, a LidLeop entende que as mudanças que signifiquem possíveis riscos aos trabalhadores no chão-de-fábrica devem partir de lá e não apenas em nível institucional, centrais sindicais ou governo.

Segundo a LidCax, como apenas um número reduzido de 6 ou 7 empresas, que concentram cerca de 60 ou 70% dos trabalhadores, dominam as questões de inovações tecnológicas, é preciso avançar não apenas nas negociações por empresa e com o sindicato patronal, mas criar negociações articuladas em níveis estadual e nacional. Conforme a liderança, “aquilo que foi acordado, sendo consensual ou não, mas que entre no acordo da negociação coletiva ou dissídio coletivo, ele vai trazer benefício pra categoria (...) muitas das nossas reivindicações que a gente não consegue através de dissídio depois consegue transformar em lei via congresso”.

Apenas a LidLeop entende que as ações no âmbito da inovação empresarial devem partir do chão-de-fábrica. As lideranças demonstram claramente que o sindicalismo praticado pela categoria metalúrgica está fortemente marcado pela dependência institucional, com exceção da LidCax que entende que deve haver um equilíbrio entre a ação local e a ação institucional sobre os processos de inovação empresarial. A maioria das lideranças demonstra que as questões pontuais sobre inovações e organização da produção só sofrerão interferência quando se criar um entendimento institucional transformado em lei. A própria LidFed1 entende que algumas iniciativas como os CNTs estão sendo desenvolvidas a passos lentos, dado o problema de organicidade dos sindicatos.

Por enquanto, a agenda sindical parece estar excessivamente ocupada por questões diversas em cada entidade sindical, o que se apresenta como um fator restritivo de uma melhor performance na ação sindical, conforme destaca a LidErec1

nós temos planejamento, viu?, bem grande, a dez anos que a gente trabalho com planejamento, a gente tem visão lá do que a gente quer pro futuro e aonde a gente quer chegar e agora a gente vai mudar um pouco ele, assim, a gente tá re-avaliando porque esta direção nova questionou muito esse planejamento porque era muito amplo, e que acha que tem que focar melhor em menos coisas, pra ti ter como conseguir avançar mais fácil (LIDEREC1).

Por fim, há um desejo para a criação da bancada dos trabalhadores no Congresso Nacional que possa introduzir a classe metalúrgica na discussão e proposição de projetos de lei, naquilo que a LidFed1 chama de uma nova “Valorização do Trabalho”, que possa impactar sobre diversos aspectos da vida do trabalhador e da sociedade, inclusive nas questões tecnológicas e organizacionais. No entanto, há fortes evidências de uma disparidade estrutural de poder (COTANDA, 2006) no Congresso Nacional a favor do empresariado que pode comprometer a consolidação desse mecanismo político.

4.2.7 Preparação das lideranças

Considerando todas as evidências até aqui apresentadas, presume-se que as entidades devam construir estruturas internas adaptadas e aptas a capacitar lideranças de modo que estas possam formular e interagir com as mudanças tecno-organizacionais.

Segundo a LidCan, atualmente, os sindicatos não estão preparados para discutir a questão de controle do processo produtivo, mas estão preparados para interferir na questão da saúde e do ambiente. A LidCan afirma que uma ação conjunta com o DIEESE, desde 2005, já tem qualificado muito a intervenção da entidade dentro das empresas, porém, admite que precisa explorar mais as capacidades, pesquisar, conhecer os fornecedores e as estratégias empresariais.

Hoje nós não discutimos isso porque não estamos, até discutimos, novas tecnologias, novas inovações, novas gestões e tal, mas não aprofundamos isso porque eu acho que se nós aprofundasse mais, estudasse sistemas, fizesse um debate melhor com os trabalhadores, nós conseguia evitar muitas questões que as empresas implementam sem discussão, o sindicato não faz debate. Por que o sindicato não faz debate, porque ele não sabe qual é a estratégia da empresa, eu não sei, bom, o cara compra duas máquinas, bom, se ele chegasse e discutisse com o sindicato, ó, eu vou precisar duas máquinas porque eu tenho que melhorar a qualidade, eu vou aumentar a produtividade, sim, mas tu vai comprar duas máquinas e vai sobrar 15 caras, o que você vai fazer com estes 15 caras?, vai colocar em outro setor? Hoje a empresa compra duas máquinas e bota o cara embora (LIDCAN).

Para a LidPoa2, o departamento de formação da entidade está encontrando sérias dificuldades na preparação das novas lideranças para compreender o que se pode fazer sobre os aspectos de organização da produção. Segunda ela, a inexistência de uma memória histórica dificulta o entendimento e pode produzir um sentimento em parte das novas lideranças de que a empresa é boa de trabalhar porque é moderna, mais limpa, e, aparentemente, causa menos problemas.

quando tu entra num processo que tu não conhece a história, o passado, entendeu, de ter pessoas doentes, aí, em tese, elas tem aquilo como normal, mas não sabiam que antes não era assim, porque antes o ritmo do trabalho não era dado pela máquina, então, eu vejo que tem muita dificuldade de compreensão pessoal, mas com as conversas, com as falas que a gente vai fazendo as pessoas vão entendendo. Mas é difícil, tu tem que pegar o dirigente e fazer ele entender pra depois ele convencer os outros que aquele que já sabe e quando entra uma máquina ele vai fazer o debate, então, é muito comum até

encontrar, ver entrar a máquina dentro da fábrica, que vai tirar vários empregos e o dirigente olhar e não ter nem noção do que ela vai gerar, entendeu?, então, por falta de conhecimento, por ter entrado num momento diferente no sindicato, e muitos não se interessarem em ler pelo menos, alguma coisa sobre processo produtivo, evolução (LIDPOA2).

Por motivo semelhante, para a LidFed2, ocorreu uma queda muito grande na qualidade política das lideranças, principalmente, porque existem informações que os trabalhadores não têm base histórica, ética e de classe para analisar, o que leva muitos deles a analisar como o patrão analisa.

hoje, os dirigentes sindicais, têm menos capacidade de análise, não por defeito pessoal, não passaram as situações que nós mais velhos passamos no período ditadura e pós-ditadura, né, a gente acumulou aí um conjunto de conhecimentos, formação e de disciplina que hoje não tem (LIDFED2).

Já para a LidCax, o nível de educação formal dos metalúrgicos também limita a ação sindical nos processos de inovação, o que demandaria dos sindicatos um grande esforço para formar esses trabalhadores. Segundo ela, a maior parte dos trabalhadores possuía apenas o nível primário, numa pesquisa feita em 1997. A pesquisa constatou que apenas 30% dos trabalhadores tinham 2º grau completo e apenas 6% tinham nível universitário, sendo que, a grande maioria desses últimos pertencia aos setores administrativos.

Sob o ponto de vista da formação de dirigentes, a LidPoa3 afirma que o objetivo é informar às novas lideranças sobre os novos métodos e processos, sobre as conseqüências dessa inovação na indústria e fazer compreender o papel do militante que acha injusta a forma de organizar a produção e que essa tem que ser modificada. Mais uma vez, a liderança afirma que o sindicato está preparado para atuar na questão da saúde do trabalhador, oferecendo cursos por empresa, e por região de empresas no sindicato. De qualquer forma, a liderança admite que não há preparação para ação em torno da introdução de inovações empresariais. A maioria das lideranças, por exemplo, se restringe a fazer um trabalho de representação como uma formalidade, corroborando com as evidências da inexistência de vínculos sociais permanentes. Considerando, também, a dimensão de dirigentes sindicais nas empresas (Tabela 6), poucos se

destacam no sentido de desenvolver competências e ter atitudes do ponto de vista de luta nos aspectos da organização da produção.

Nós temos dirigentes e dirigentes aqui, a gente não consegue, assim, ter uma norma de um nível de dirigente igual, a gente tem um acompanhamento tentando nivelar e trazer todos para este patamar de dirigente que a gente acredita que seja o ideal, mas a resposta nem sempre é adequada, então, por mais investimento que faça, tem dirigentes que se destacam e como é que tu observa um dirigente que se destacou, é um cara que começa a organizar um grupo de trabalhadores, começa a discutir junto com os trabalhadores um informativo para eventualmente lançar na empresa, pra debater os problemas específicos, ele começa a trazer novos colegas, pessoas para dentro do sindicato, então aí tu vai observando que alguns dirigentes têm tido um progresso extraordinário do ponto de vista de compreender o seu papel, mas não é a média e não é a maioria, a maioria se restringe a fazer aquele trabalho de representação, como uma formalidade (LIDPOA3).

A LidLeop afirma que tem muita gente na direção da entidade que acredita não ser importante preparar as lideranças para enfrentar os desafios de inovações da produção nas empresas. Por outro lado, acredita que o dirigente sem formação não terá reconhecimento como liderança perante os seus representados.

A Federação dos Metalúrgicos, como um elo de ligação dos sindicatos que caracteriza a estrutura verticalizada do sindicalismo brasileiro (BLASS, 1998), segundo a LidFed2, está promovendo um plano de formação de dirigentes com nove módulos, voltado para uma formação mais humana, no sentido de capacitá-los a analisar a realidade a fim de desenvolver um conhecimento que ajude a sistematizar a ação na fábrica, a partir dos problemas que repercutem na saúde do trabalhador. No geral, a liderança afirma que os dirigentes estão com reais dificuldades em compreender os novos métodos e processos de trabalho. Para ele, esses novos métodos e processos não implicam apenas em maior ritmo de produção, mas no comprometimento do trabalhador para o cumprimento de metas individuais e do setor.

Quanto à criação de vínculos sociais externos, as lideranças relatam a realização de intercâmbios, principalmente para vivenciar a experiência do SUR implantado nas montadoras do ABC paulista e criar o *knowhow* para ser aplicado nas empresas nas quais o sindicato atua ou pretende atuar.

Conforme a LidErec1, o sindicato está realizando intercâmbio com o sindicato do ABC e o de Porto Alegre e trouxe, recentemente, uma liderança de São Paulo para orientar no processo de planejamento de um sistema de organização e ação a partir da comissão da Comil. A LidLeop afirma que realiza intercâmbios com o sindicato de Porto Alegre e do ABC paulista porque avalia que as lideranças de base carecem de um modelo genuíno de sindicalismo de luta, que não foi consolidado na base. A liderança entende que, através dessas experiências, elas adquirem maior *knowhow* para discutir algumas questões que não são percebidas, muitas vezes. A LidPoa3 afirma que, eventualmente, algumas lideranças do sindicato realizam intercâmbios com o sindicato do ABC paulista para criar *knowhow* sobre os assuntos da produção e entende que esse tipo de prática significa um aprendizado importante para essas lideranças não perderem de vista a possibilidade de aplicar, na base de Porto Alegre, o mesmo tipo de estrutura modelo no país.

Um aspecto singular na pesquisa é relatado pela LidErec1 que afirma defender a criação de um curso sindical universitário. Segundo ela, a própria Federação já está pensando na possibilidade de criar um curso sindical em nível de terceiro grau, pois é interessante que o dirigente explore as demais ciências administrativas, econômicas e sociais.

Nós já fizemos um curso disso aí eu acho, nós já fizemos um curso de empreendedorismo, só com empresários, é aquilo que tu diz né, só que aquela coisa, primeiro eu preciso saber o que eles pensam, eu acho que isso é importante sim, nós avaliamos que todo o conhecimento é importante e assim, ó, pra ti fazer uma análise de conjuntura, conhecer dados, muitas vezes tu olha uma pesquisa e nem sabe avaliar, então, toda e qualquer formação é importante (...) quanto mais formado, mais preparado tu vai ta pra enfrentar os processos (LIDEREC1).

Além disso, verifica-se uma baixa rotatividade de lideranças nas direções das entidades, sendo que muitas estão há cerca de três ou quatro gestões consecutivas. A LidPoa3 afirma que o sindicato renovou a direção em cerca de 17% e a renovação na entidade é um processo permanente que procura incorporar novos quadros, a partir dos programas de formação nas seguintes áreas: saúde do trabalhador, assuntos macroeconômicos, das relações de trabalho e de outros temas gerais e específicos da

entidade (ações na área de moradia, trabalho e renda e formação profissional, política para jovens e mulheres e relações com setores de interesse).

Entretanto, para o sindicato em que está havendo uma experiência que está dando certo, a LidErec1 afirma que 50% da direção foi renovada na última eleição. Segundo ela, estava-se percebendo a necessidade de renovação, pois “a fábrica vem mudando, o ambiente de trabalho vem mudando”. Neste sentido, o ponto estratégico da entidade desde o ano passado tem sido a formação da direção do sindicato, uma formação sindical e geral que possa desenvolver o potencial de cada um e respeitar as limitações para facilitar a construção de vínculos sociais mais amplos nas empresas.

Não se sabe até que ponto a renovação dos quadros diretivos significaria avanços na construção de novas estratégias sindicais, através das quais este trabalho revela ser essencial. No entanto, é possível refletir sobre aquilo que afirma Oliveira (1998): o sindicalismo tende à fragmentação e a pulverização sindical, há debilidades de organização por local de trabalho, há predomínio de formas plebiscitárias de controle e a acomodação do novo sindicalismo ao modelo sindical corporativo, envolvendo o controle de sindicatos de categoria e a luta entre tendências políticas, como a que se observa entre a CUT Porto Alegre e a Força Sindical Gravataí pela disputa do sindicato de Gravataí, segundo informações obtidas por meio de conversas informais. Em última análise, a LidFed2 identifica um importante agravante na construção de novas estratégias de luta as quais este trabalho defende: os objetivos prioritários se tornam secundários numa inversão que fragiliza as entidades.

Há uma evidente preocupação com a formação de novas lideranças nas entidades pesquisadas, porém, sérias dificuldades de sistematização na formação que trate dos assuntos sobre inovação empresarial e da produção. As dificuldades apontadas pela LidPoa2 sobre a falta de uma memória histórica para os novos dirigentes é identificada pela LidFed2 que entende que as novas lideranças precisam receber uma formação mais humana, partindo das formulações dos grandes pensadores, pois só dessa forma, as lideranças terão subsídios para discutir com os

trabalhadores as questões gerais do trabalho. A LidErec1 considera necessária a formação de um curso superior sindical que possa padronizar o aprendizado de forma que os programas de ensino possam ser atualizados de acordo com o dinamismo do mundo do trabalho, inclusive nas questões de introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. É possível que um trabalho sistematizado em torno desses aspectos qualifique a ação sindical que possa subsidiar os trabalhadores a se apropriarem das questões da produção, tendo em vista que há que se ter momentos de reflexão e entendimento das questões que lhes afetam. Neste sentido, pressupõe-se que o ciclo de renovação dos quadros diretivos poderá manter um certo nível de compreensão permanente, sem o prejuízo de se perpetuarem lideranças longe da realidade dos trabalhadores da categoria, o que, na visão da LidFed2 e da LidPoa3 significaria a perda de representatividade e a continuidade de intervenção nas portas de fábrica que, em geral, tem se mostrado pouco qualificada. Considerando todas as dificuldades do sindicalismo vigente, isto seria um primeiro passo para resgatar o Novo Sindicalismo em cima de novas bases na visão de autores como Renner (1998).

4.2.8 A efetividade da ação sindical na perspectiva das lideranças

Nesta seção, serão transcritos relatos objetivos sobre a performance da ação sindical sobre a introdução de inovações empresariais e sobre os assuntos da produção na perspectiva das lideranças pesquisadas, de modo que, a continuidade das constatações, até então realizadas, poderão ser evidenciadas em tais relatos.

4.2.8.1 Relato da Liderança de Canoas

A LidCan evidencia sérias dificuldades do sindicato em negociar o ritmo de trabalho, a contratação de trabalhadores e influir nas questões da produção, conforme o seguinte comentário

a gente não consegue entrar no controle do processo produtivo, quantos motores fabricam, porque, quantos trabalhadores se acidentam nessa questão

né, de ficar ali, no controle, então, é outra luta que os sindicalistas têm e não estão preparados para isto ainda, ter uma luta para os trabalhadores controlar o processo produtivo, hoje nós não temos controle do processo produtivo, se eu posso fabricar uma caneta em uma hora ou 45 minutos. As empresas, na participação dos lucros, elas não botam que o cara fabricava, fundia tantas toneladas de ferro, fabricava tantos alto-falantes, tantos ar-condicionados, mas, foi discutido com os trabalhadores que a capacidade deles produzir com aquele montante ou tem que contratar mais gente? Isso não tem controle (...) não trabalhamos para isso, temos muitos trabalhadores preparados na questão da saúde, do ambiente (...) a partir do momento em que a gente tiver, puder se organizar dentro eu acho que mudaria, teria menos trabalhadores doentes (LIDCAN).

4.2.8.2 Relato da Liderança de Porto Alegre1

A LidPoa1 afirma, claramente, que o objetivo do sindicato não é interferir na produção, mas entende que, prioritariamente, o sindicato está focado na questão da saúde do trabalhador e de fortalecer e instigar o trabalhador cipeiro a interferir na produção para evitar os riscos de acidentes, além de trabalhar numa linha que permita que os trabalhadores compreendam o que significa o ritmo da produção e de não exceder a jornada de trabalho. Segundo a liderança, de certa forma, vários pontos da agenda que o sindicato mantém acabam interferindo indiretamente na produção.

Além disso, a liderança considera constrangedor para o sindicato negociar questões em torno de inovações empresariais, principalmente quando se fala em tecnologia.

tentáramos eu acho que esse é um debate que é muito constrangedor para nós que seria ir contra o avanço da tecnologia, o avanço do que hoje faz parte do mundo mecanizado, do mundo globalizado. Eu confesso que nunca vi no movimento sindical, praticamente, mais de 10 anos que eu to no sindicato, eu nunca vi o movimento sindical tentar inserir de uma forma que construa ou fazer um debate que intervenha, de evitar que uma empresa compre uma máquina dessas (LIDPOA1).

Conforme relata, o mundo das relações do trabalho é muito complexo, o sindicato precisa agir naquilo que lhe dá retorno. A entidade só passará a atuar em torno de processos de inovação e da produção com a conquista da OLT.

dentro da fábrica a gente não tem poder, quem manda lá é o patrão, e não tem outra forma de nós enfiar o pé na porta do RH, conhecer melhor quem é que ta por trás daquilo ali, iniciar um processo de boa relação, que a gente chama

entre aspas de “boa relação” porque na realidade não tem outra forma né, de trabalhar que não seja a proposição, conhecer e fazer com que eles nos conheçam melhor (LIDPOA1).

4.2.8.3 Relato da Liderança de Porto Alegre2

A LidPoa2 argumenta que, diferentemente do ABC onde os trabalhadores não deixaram entrar na empresa a primeira máquina CNC antes de discutir com a direção da empresa o que iriam fazer com as pessoas “descartáveis”, aqui no estado, o sindicato não teve o poder de mobilização desejado como em São Paulo.

A gente tentou, mas não conseguimos mobilizar os trabalhadores porque os trabalhadores ficaram deslumbrados com a modernidade, máquina nova, menos barulho, setor fechado com ar-condicionado, então, aquele foi o primeiro impacto, que acharam que ia melhorar, de fato, o ambiente fabril, a questão do ruído, a questão dos agentes químicos, biológicos, né, isso aí melhorou, mas aumentou o ritmo de trabalho, gerou desemprego e hoje os trabalhadores estão sofrendo as conseqüências (LIDPOA2).

Para a LidPoa2, não existem fatos ou fenômenos de ação sindical concreta em torno de inovações tecnológicas. A liderança relata um episódio de 1992 na empresa Taurus, única empresa, hoje, em que existe uma comissão de fábrica. A capacidade de resistência significou o rompimento com certos mecanismos de cooptação do trabalhador.

no setor, se ninguém faltar num determinado setor, todos vão ganhar uma cesta básica, mas se um faltar todos perdem, isso aí a gente conseguiu combater dentro da empresa porque o cara vinha trabalhar doente pra não ser tachado pelos colegas de vagabundo, né, isso aí a gente conseguiu enfrentar e essa iniciativa a gente barrou, entendeu, mas a gente nunca foi muito além disso (...) fizemos o trabalhador ver que as pessoas iam vir doentes trabalhar, não tinham o direito mais de adoecer, entendeu isso aí a gente conseguiu destruir, mas isso aí, parece que não foi uma grande coisa, mas foi uma grande coisa, a partir daquilo ali, se a gente não intervisse ali cara, aquilo ali a gente não sabe onde ia parar, então, os trabalhadores conseguiram entender que aquilo ali era um negócio terrível que tava chegando, isso nós atacamos na origem, através da mobilização e da organização, entendeu, impedir que as pessoas ganhassem uma premiação por assiduidade, uma premiação coletiva, a premiação solidária, entendeu? Se um ratear, ninguém ganha, então o seguinte, daí tu não vem e ih, o fulano é vagabundo, perdi o rancho por causa dele, pôs atestado. (LIDPOA2).

4.2.8.4 Relato da Liderança de Porto Alegre³

A LidPoa3 afirma que as negociações por empresa como aquelas que tratam de PLR e de Banco de Horas têm sido frutíferas e que, em geral, o sindicato tem conseguido atuar nesse quesito. O sindicato não conseguiu construir nada para interferir nos processos de produção. O único avanço se deu em torno da flexibilização da jornada de trabalho na qual o sindicato consegue intervir porque tem a informação clausulada e, efetivamente, disputa com as empresas a não adesão dos trabalhadores.

no tema da inovação empresarial não existe nada, é um latifúndio, ta tudo por construir, nós temos perdendo de 10 a 0 porque a inovação, ela passou um período que acelerou, uma necessidade da conjuntura, ou as empresas se modernizavam ou se ferravam, os anos 90 e início dos anos 2000, porém, ela continua permanente como já referi, e é uma das grandes agendas que o sindicalismo tem que enfrentar, e só vai atingir algum resultado no sentido de negociar a inovação, e negociar a inovação significa qual é o impacto que tem dentro daquele ambiente de fábrica a introdução de determinada mudança seja de inovação na área da informática, seja inovação na área de máquinas, ela ta tudo por construir (LIDPOA3).

Para a liderança, não há capacitação dos dirigentes nos temas de inovação, além do que, o sindicalismo mais combativo está distante do interior das empresas, ficando restrito aos portões das fábricas.

o sindicato chega com a sua ação institucional até o portão da empresa, depois do portão da empresa, aí é outro mundo, isso que a gente tava referindo, então isso é um grande problema pra enfrentar, a gente observa a violência e o ritmo da inovação tecnológica que é irreversível, não se trata de ser contra ou a favor aqui, em hipótese nenhuma (LIDPOA3).

4.2.8.5 Relato da Liderança de São Leopoldo

A LidLeop afirma que o sindicato não tem muitas ações para discutir a introdução de novas tecnologias e dos programas participativos que as empresas realizam, mas consegue dialogar com as empresas e com os trabalhadores a questão do PLR.

4.2.8.6 Relato da Liderança da Federação¹

Conforme a LidFed1, a reestruturação produtiva nunca teve negociação, sendo imposta pelas empresas de cima para baixo. Para a liderança, a década de 1990 significou um período de resistência contra as inovações empresariais no campo da flexibilização dos direitos dos trabalhadores.

pra não perder muito, ou não perder bastante, ou perder pouco, então, por exemplo, o grande símbolo que nós construímos aqui, no RS, foi a resistência ao banco de Horas, a não flexibilização na jornada de trabalho, e isso nos levou a várias lutas, por exemplo, 98 foi uma luta que nós fizemos ocupando a Federação Patronal da Indústria, a FIERGS, nós fizemos ali com 500 metalúrgicos, dirigentes sindicais de todo o RS, aonde as negociações trancaram, e os patrões só queriam continuar negociando se nós aceitasse flexibilizar a jornada, o banco de horas, nós insistimos em não, e acabou resultando nisso, e essa luta nós conseguimos fazer o que, fazer os acordos coletivos sem banco de horas (LIDFED1).

Segundo a liderança, os dirigentes atuais precisam conhecer uma realidade que lhes é estranha, inclusive, para os dirigentes que estão dentro das fábricas. Estes conseguem entender apenas parte do processo de transformação, dos novos métodos e processos de trabalho que estão sendo implementados pelas empresas. A Federação está desenvolvendo uma pesquisa com as 50 maiores fábricas do estado do RS para compreender a reestruturação nelas, o que mudou e como é o ambiente no local de trabalho. Para ela, a revolução implementada pelas empresas, a partir da introdução de novos métodos e processos, elevou a complexidade da fábrica e piorou as condições de democracia nos locais de trabalho, não sendo culpa exclusiva dos dirigentes sindicais.

duração das jornadas de trabalho, a distribuição das horas e a intensidade do trabalho, nós estamos identificando aqui quais são os instrumentos, os mecanismos que as empresas vão utilizando, por exemplo, banco de horas, trabalhos aos domingos e feriados, novos turnos, contratação de autônomos, contrato temporário, terceirização, trabalhador em tempo parcial, os turnos de revezamento, novas tecnologias com celular e Internet que os caras introduzem, e os plantão remunerado ou os plantão de trabalho, o cara trabalha, ta em casa, mas com o celular ligado a qualquer momento, aqui dentro da intensidade, ritmo das máquinas, controle individual como PLR, prêmio, controle coletivo através de célula, time, grupo, o controle do trabalho polivalente, o cara que trabalha em mais de uma máquina, o ritmo né, ele trabalha numa enquanto aquela ta operando ele ta refazendo, repondo a peça e botando a operar, depois volta pra aquela outra que tava operando, que parou, ele repõe, ele não pára, o tempo produtivo, nós medimos, um estudo feito por um companheiro na John Deer de Horizontina, ele mediu que das 8:48 por dia,

com jornada de compensação de sábado, o tempo efetivo de produção era de 8:45, 3 minutos ele tem de folga, não tem direito a ter uma diarreia, por exemplo, se tiver que ir, vai ter que ter um curinga que possa cobrir a ausência do outro e não pode parar, então, esses controle individuais, os controles coletivos, a polivalência, o controle da qualidade total que faz o controle sobre as pessoas, o *just in time* que é um processo de produção sem estoque, né, ele coloca uma dinâmica ... faz 3 anos que a gente está tentando entender o que está acontecendo (LIDFED1).

4.2.8.7 Relato da Liderança de Erechim1

Para a LidErec1, mesmo com a criação da comissão, ainda não é possível influir no ritmo da produção, mas a comissão pretende começar a negociar isso em setores que estão exigindo muito dos trabalhadores.

na Comil lá que tem um setor que é o tal do Carrocel, eu não conheço e não sei o que é, primeiro eles falaram que fica rodando uma máquina assim, né, e as peças tipo num frigorífico, nas fábricas de alimentação é que têm muito esta questão né?, que o trabalhador vem sofrendo cada vez mais, e ali eles falaram que sofrem muito com isso né, que a máquina manda neles, porque eles falam que a empresa cada ? ela aumenta o ritmo, então, era 100, não sei como é que se dia e agora é 130, eles explicaram, mas eu não sei te dizer se era por hora ou o que é, então, o que eles estavam sentindo era isso (LIDERECE1).

Na própria Comil, mesmo com o processo de abertura da empresa para a implantação de um SUR, o sindicato ainda tem muito que avançar em relação aos processos de inovação empresarial e da produção. Os acidentes de trabalho, na visão da liderança, ainda são graves e freqüentes numa empresa que está bem avançada na questão tecnológica.

4.2.8.8 Relato da Liderança de Erechim2

A LidErec2 reclama da CUT quando manifesta o reduzido apoio dado aos sindicatos nas ações que visem a incentivar as lideranças a participar da vida cotidiana dos trabalhadores no chão-de-fábrica, propondo formas de organização do trabalho como a que está sendo praticada na Comil.

Uma das possibilidades levantadas é a de intervir no modelo *kaizen*. Segundo a liderança, a comissão já se adiantou e está implementando uma ação piloto em um setor de pré-montagem da empresa na realização de ginástica laboral de 10 minutos por turno onde os próprios trabalhadores fomentam as atividades.

nós vamo ter que se cuidar muito porque no lugar de um, de dois trabalhadores às vezes eles quase colocam um, porque, às vezes, no teu lugar ali onde teria dois trabalhadores, as peças estão ali, do lado dele, então ele não vai sair do seu lugar de trabalho para buscar as peças, ultimamente tu vai buscar as peças, mas a partir de agora o trabalhador não sai mais pra buscar as peças ... essa é uma inovação recente, aonde não vai faltar, porque o trabalhador pega o cartão, programa do lado, já programa esse cartão onde vem um do almoxarifado, carrega o cartão, leva 3 dias pra ser fabricado, então, até ele gastar uma caixa de peça, a outra já ta vindo, então, automaticamente tu, é uma rótula onde tu não vai nunca ficar sem peça, então é um novo método do trabalhador não parar, não descansar (LIDEREC2).

4.2.8.9 Relato da Liderança de Caxias

O departamento de Ciência e Tecnologia, Pesquisa e Automação, segundo a LidCax, tem se pautado sobre as questões de saúde do trabalhador. Para a liderança, o processo produtivo e a nova engenharia produtiva têm gerado problemas de saúde aos trabalhadores, o que deveria ser computado pelo sindicalismo na questão das melhorias nas condições de trabalho. Poucos dirigentes sindicais têm discutido as questões de inovação e interferência na produção. Há um sindicalismo sem uma participação mais efetiva nesse processo, pois tem discutido outras questões, mais gerais.

Conforme a LidCax, a interferência do sindicato nos processo de inovação empresarial ainda são frágeis, estão no campo da preocupação e da discussão, há pouca sistematização.

a gente não conseguiu ainda, digamos assim, pela... eu acho que pelo pouco tempo mesmo, sabe, a gente querer desenvolver uma ação assim sem apropriação mais ... aonde é mais marcante a gente não conseguiu ainda ter um mapeamento, há uma preocupação, a gente tá na fase da preocupação, o mapeamento significa ter o conhecimento de como está se desenvolvendo pra atuar, né, é muito incipiente ainda, embora, haja aquele negócio que a gente diz institucional, mas isso levar a uma ação, uma sistematização pra ter um quadro mais real (LIDCAX).

4.3 OS FATORES QUE RESTRINGEM A AÇÃO SINDICAL

Para identificar os fatores que dificultam a ação sindical em torno dos processos de inovação empresarial e da produção, utilizou-se como referência marcante a visão de Cotanda (2006), além de diversos outros autores como Lopes [2000], Larangeira (1998), Rodrigues (1995) e Oliveira (1998).

As lideranças sindicais dos sindicatos e da Federação classificaram a tabela abaixo (ANEXO A), onde foi definida a ordem dos fatores que engessam a ação sindical em torno dos processos de inovação empresarial e da produção, na tentativa de identificar os fatores em ordem de relevância para, em seguida, resgatar depoimentos recorrentes sobre cada fator. Em geral, a maioria das lideranças ressaltou que este exercício serviu para consolidar a totalidade dos problemas que as entidades têm enfrentado como desafios para atuar, não apenas em torno dos processos de inovação e da produção, mas nas dificuldades gerais que o movimento sindical da categoria metalúrgica vem enfrentando ao longo do tempo, em diversos aspectos: organizativo, estratégico, entre outros. De qualquer forma, foi pedido às lideranças que se ativessem ao tema central do estudo.

4.3.1 Os fatores mais relevantes

O fator mais relevante é a “ausência de um sistema democrático de relações de trabalho” (6 lideranças consideraram como extremamente relevante, 1 como muito relevante, 1 como relevante e 1 não respondeu). O fator “poder unilateral de mando do empregador relativos aos assuntos de gestão da produção” pode ser considerado como um fator complementar à ausência de um sistema democrático e obteve a 2ª maior média (5 consideraram extremamente relevante, 2 como muito relevante, 1 como relevante e 1 não respondeu). Para ilustrar, novamente, a LidPoa3 afirma que a democracia no Brasil só será efetiva quando houver democracia no interior das empresas e isto significaria o aumento do poder sindical o que, para o empresário

significaria a perda da sua hegemonia e do controle exercido sobre a vida dos trabalhadores.

Tamo longe ainda de entrar pra dentro da fábrica, a se organizar dentro da fábrica, ter o controle, eu acho que o nosso empresariado brasileiro é muito atrasado, muito atrasado nesta questão de permitir que os trabalhadores intervenham no processo produtivo (LIDCAN).

A LidCan e da LidPoa1 alegam que, na sua base, as empresas atuam unilateralmente quanto às mudanças no ritmo de trabalho. Em países como Alemanha e Suécia, para modificar um setor ou colocar uma máquina nova, a empresa precisa apresentar um plano para o sindicato, o sindicato estuda onde podem ser reaproveitados os trabalhadores e, durante um ano as partes se reúnem para discutir a possibilidade de implantação, relata a liderança.

Complementarmente, algumas lideranças como a LidPoa3 e a LidCax também explicam esse atraso pela “falta de direito às informações e à representação sindical”, considerado o 5º fator mais relevante (4 consideraram extremamente relevante, 2 como muito relevante, 1 como relevante, 1 como pouco relevante e 1 não respondeu) também podem ser verificados nas seções 4.2.4 e 4.2.5.

No mundo do trabalho, reina a ditadura, a democracia, no Brasil, não ta completa, ela só vai se completar quando, no ambiente de trabalho, os trabalhadores puderem se organizar e ter um espaço de poder discutir e ter acesso à informação (...) nós queremos é a compensação e a compensação não é atitudes paliativa, novas tecnologias, a resposta tem que ser a redução da jornada de trabalho, botou uma máquina, ela eliminou um conjunto de postos de trabalho, pra permanecer aqueles trabalhadores trabalhando tem que ser treinados pra uma nova função e reduzir jornada, que permita que eles continuem incorporados no processo se não for por aí (LIDPOA3).

as comissões de fábrica já poderiam existir, mas há uma intransigência patronal, não só a nível dos representantes dos donos das empresas, dos empregadores, como também, por parte dos sindicatos patronais que não reconhecem uma reivindicação legítima (...) para exigir, para aumentar a produção, para discutir o que a empresa, normas e orientações, o que é melhor para a empresa, então, nós temos que ter também, este espaço que as condições permitiriam a discussão de qual a melhor forma pra nós trabalharmos e como trabalharmos (LIDCAX).

Em relação a estes 3 fatores iniciais que se auto-completam, a LidErec se apresentou como a mais otimista, pois, na empresa Comil, que abarca cerca da metade dos trabalhadores das empresas vinculadas ao sindicato, está havendo um avanço no

sentido da democratização das relações de trabalho, diminuição do poder unilateral de mando do empregador e maiores direitos à informação e à representação sindical, embora considere que ainda devem haver maiores avanços.

a gente conseguiu essa conquista na Comil, conquista com a geração de empregos, né, com uma visão de uma pessoa, duas lá dentro que acham que tem que negociar, mas se tu pegar o chão-de-fábrica hoje, os chefes, os cara da segurança, eles detestam o sindicato, eles acreditam que essa comissão veio para ferrar com eles, que eles vão perder o poder de chefe de setor e que a comissão vai atrapalhar a intervenção que eles tinham, o poder que eles tinham contra os trabalhadores (LIDREC1).

eles até foram visitar o ABC, viram como funciona isso na Scania, só que eles vieram de lá dizendo que entenderam, entenderam o modelo de trabalho que eles têm, que tá atuando, só que ninguém é besta de olhar para eles e ver que não é isso que eles gostariam de que tá acontecendo dentro da empresa, eles gostariam de estar fazendo o mesmo trabalho deles de, a hora que eles quiserem demitir qualquer trabalhador, era a vontade que eles tinham (LIDREC2).

Neste sentido, é preciso mudar a “cultura empresarial refratária à negociação nos processos de inovação”, considerada como o quarto fator mais relevante da pesquisa (4 consideraram como extremamente relevante, 1 como muito relevante, 3 como relevante e 1 não respondeu), o que significaria agir de modo a evitar as conseqüências negativas ao trabalhador.

tu não consegue enfrentar as condições objetivas que é um sindicalismo forte, representativo, dentro do local de trabalho, tá pra ser conquistado ainda, afora os metalúrgicos do ABC, é um dos poucos sindicatos que têm efetivamente poder sindical, estão dentro das fábricas porque aproveitaram um poder histórico muito particular, entendeu, de resto, tá por construir (LIDPOA3).

a fábrica continua sendo um espaço privado, e ela deveria ser um espaço público, por exemplo, o setor médico, o setor de saúde, de qualquer governo municipal, estadual e federal deveria ter acesso, a qualquer momento, ilimitado à fábrica, porque ela é o grande produtor de doentes que vão depois pro INSS, então, nós temos que compreender isso, não precisa compreender todo o processo produtivo que eu não vou trabalhar ali, tem que compreender como é que isso atua sobre o trabalhador (LIDFED2).

nós tamo ao redor da senzala, hoje, dia 13/05 completa 120 anos da Lei Áurea, foi a que libertou os escravos, e nós continuamos com um processo ao redor da senzala, o tronco ainda está muito presente nas relações de trabalho, as relações de trabalho não são democráticas no Brasil (LIDFED1).

Em relação ao fator “Decisões políticas de cunho macroeconômico” considerado como o 3º fator mais relevante (5 consideraram como extremamente relevante, 2 como muito relevante e 2 como relevante), a LidFed1 observa que o sindicalismo precisa

avançar, formular projetos e não esperar que os “governos amigos” façam o trabalho que lhe cabe.

a eleição do presidente da república não mudou o Brasil e, muito provavelmente, se nós ficar só na eleição, nós não faremos as transformações estruturais, veja que essas relações dentro da fábrica elas vêm piorando, independente de governante, porque o governante não tem incidência nas relações de trabalho, a reestruturação produtiva, como veio de cima pra baixo, sem mediação, sem negociação nenhuma, sem legislação nenhuma, elas foram feitas tudo à revelia, e, ao contrário, os ajustes legislativos foram feitos (...) acho que nós temos que tentar sair fora desta perspectiva e tentar uma perspectiva que nós estamos chamando o seguinte, que é uma campanha pela valorização do trabalho (...) nós precisamos construir de novo um projeto aonde a valorização do trabalho esteja no centro dele, onde trabalhar vale a pena, aonde trabalhar seja um ato e um gesto de produção da riqueza, mas, ao mesmo tempo, de realização humana (LIDFED1).

as pessoas pensam que houve um mudança, mas não captam que mudança foram essas e quais são os mecanismos que estão sendo introduzidos (...) houve um desemprego, mas o que as empresas foram fazer com a rotatividade, veja bem (...) tu coloca o trabalhador pra rua, e quando tu vai reestruturando o ambiente de trabalho, criando um novo jeito de trabalhar, o trabalhador que tá dentro da empresa, ele dificilmente se adapta, ele se rebela, porque aquela modificação prejudica ele, agora, quando tu demitiu e contratou outro, tu traz o outro pra um novo jeito de fazer, então, ele que ficou lá fora desempregado 6 meses, 8 meses, 1 ano, dois anos, ele volta e ele se condiciona por uma necessidade econômica, ele precisa trabalhar (...) as pessoas passam a viver aquela dinâmica ali, qual é a possibilidade de romper com ela?, hoje é muito pequena, porque?, porque a força política dos trabalhadores está derrotada, nós não temos o mesmo vigor político e a força política que tínhamos nos anos 80 (...) o partido político deixou de ser dirigente da classe para ser o partido para ganhar eleição (LIDFED1).

A “Assimetria estrutural e de poder entre capital e trabalho” se constitui no 6º fator (4 consideraram como extremamente relevante, 3 como muito relevante, 1 como relevante e 1 como pouco relevante). Há dificuldades de constituição de mecanismos fortes em nível institucional que possam subsidiar a ação sindical em torno dos processos de inovação e de produção nas empresas, como através da formação de uma bancada dos trabalhadores no Congresso, por exemplo.

Um fator relevante e que aparece como o 7º mais relevante é “Na verdade, agir sobre os assuntos de inovação empresarial é uma estratégia pouco cogitada no meio sindical da categoria”. O fator 18º “Existem outras prioridades de luta” comprova que não é porque existem outras prioridades de luta que signifique que não exista preocupação com a ação sindical em torno dos processos de inovação empresarial e

da produção, apesar de que as lideranças não considerem, esta última é uma estratégia muito cogitada no meio sindical. A LidErec ilustra muito bem esta relação.

até hoje eu nunca fui numa reunião, numa plenária com um tema desses ... quando o debate vem a gente debate, mas nós puxar este assunto enquanto sindicato, fazer seminário, discutir, ver avanços, chamar a empresa para discutir, tem, tem, mas não é relevante (LIDEREC1).

Em 8º surge o fator “Dificuldade de manter sistemas de representação permanentes e duradouros” a qual a LidFed2 bem relata quando se refere aos dois tipos de concepções de comissões de fábrica e na quase inexistência de comissões com a participação dos sindicatos que, também, pode ser verificado na seção 4.2.4. Inclusive, em Erechim, há resistência das chefias na a comissão da Comil que lhes ameaça e limita o seu poder de mando sobre os trabalhadores.

O 9º fator identificado “Estruturas internas dos sindicatos pouco adaptadas e capacitadas a formular e a interagir com as mudanças tecno-organizacionais” fica claro na fala da LidFed2 que afirma não saber o que fazer com os dirigentes sindicais que não são das executivas do sindicato. Isto pode ser evidenciado na seção 4.2.7.

como instrumentalizá-los para que ele possa agir nos locais de trabalho, se eu sou da direção do sindicato e estou na fábrica, como é que eu sou instrumentalizado para desenvolver um trabalho na fábrica, nem isso eles conseguem fazer, nem com 70% dos trabalhadores da direção que ficam na fábrica, nós não temos uma política clara pra isso, de qualificação, de percepção da realidade local, de propostas de reivindicação, não tem, então tu imagina o que é ter 10 ou 20 empresas com comissão de fábrica e isso significa 200, 300 trabalhadores, tu faz o que com os trabalhadores? essa coisa de não saber bem que espaço cada um ocupa, qual é o papel do sindicato numa categoria que tem bastante comissão de fábrica?, qual é o papel, quer dizer, a exigência por dirigente sindical liberado é muito maior, porque ele tem que atender, tem que alimentar constantemente suas comissões com informações, com dados, etc, então é uma coisa (LIDFED2).

O 10º fator que é “Limitados vínculos sociais sedimentados no interior das empresas” pode ser reportado a LidCan que explica que, normalmente, o pessoal das áreas mais estratégicas estão ligados a direção da empresa e, como tal, aderem ao projeto da mesma. Além do que, as lideranças, no interior das empresas, parecem entender apenas parte dos processos de transformação, conforme relata a LidFed1, tornando a intervenção “em cima de bases falsas”. Algumas evidências também podem ser encontradas na seção 4.2.5 e 4.2.7.

O 11º: “Entendimento de que as mudanças devem vir de cima (em nível institucional ou legal) via centrais sindicais e governo de modo que as conseqüências negativas aos trabalhadores no chão-de-fábrica sejam minimizadas”, se comprova nos diversos depoimentos das lideranças na seção 4.2.6.

4.3.2 Os fatores intermediários

Em 12º está o fator “Ações sindicais em torno de inovações empresariais só serão possíveis através de uma medida prioritária: mudança na legislação vigente”, que ainda faz parte do desejo de algumas lideranças, em que pese a frustrada tentativa de reforma na legislação sindical nos anos passados.

isso passa por uma profunda reforma no sindicalismo brasileiro, enquanto não houver uma reforma no sindicalismo brasileiro que permita sindicatos fortes, acordos nacionais, como já têm os irmãos argentinos, os metalúrgicos do Uruguai, volto a frisar, o Brasil é um dos poucos países que têm acordo coletivo fragmentado, a gente não vai ter condições de enfrentar, como deve enfrentar este tema, não no sentido de combater-lo, mas que não produza o efeito perverso que tem produzido do ponto de vista de manutenção do trabalhador altamente explorado, duplamente explorado, que também é fiscal do processo, e da eliminação os postos de trabalho (LIDPOA3).

O 13º fator: “Uma cultura sindical que se apóia nas iniciativas que signifiquem grandes transformações sociais para a classe em detrimento das mudanças cotidianas paulatinas para a classe no chão-de-fábrica” pode ser ilustrado pela LidCax. Para ele, o sindicalismo metalúrgico só poderá resolver os problemas da classe com uma visão mais ampla.

não que, por si só, as comissões de fábrica resolvam todos os problemas (...) a gente não vai resolver o problema específico do metalúrgico se não tiver uma visão mais ampla, mais linear da nossa estrutura vertical, da Confederação Nacional dos Metalúrgicos que eu também faço parte da gestão agora que eu entrei em 2007 até 2010, né, que é lutar a nível, da categoria, a nível não só de cidade, mas a nível de região, estado, país, pra num contrato coletivo, por exemplo, que é as reivindicações mais a nível geral, no momento que a gente der prioridade a isso, que é a questão de ver que é possível reduzir a jornada pra quarenta horas semanais sem redução de salário que é uma bandeira histórica, não só da CUT, mas do movimento sindical, mas também outras questões que tão afligindo nós aqui como as doenças do trabalho, como a questão de uma melhor legislação, e que nós temos que fazer esse gancho dessa luta com a luta institucional por causa da política reivindicatória e pra isso

nós temos que ter as nossas, digamos assim, as nossas balizas, a quem nós se acorrer num momento de reivindicação a nível de luta mais específica seja não só no dissídio, mas quando tiver uma eleição a nível político mais geral, partidário, que também nós temos que ter os que tão defendendo essa luta não só a nível da categoria, mas a nível de município, governo municipal, estadual e federal (LIDCAX).

O 14º fator: “Ações sindicais em torno de inovações empresariais só serão possíveis, através de uma medida prioritária: renovação permanente dos quadros diretivos” tem ocorrido pouco, exceto na entidade de Erechim que renovou cerca de 50% do quadro diretivo recentemente. Algumas evidências são encontradas na seção 4.2.4.

O principal fator que, na visão da LidFed1, limita a ação sindical em torno dos processos de inovação empresarial e da produção é a dificuldade de compreensão das mudanças nos processos de trabalho e no processo produtivo que se manifesta no fator “As lideranças do sindicato não estão tecnicamente preparadas para discutir com as empresas a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais”, o 15º fator da pesquisa (ver seção 4.2.7).

A LidFed2 entende que “Limitados vínculos sociais externos que viabilizem a capacitação e a atualização permanente sobre os assuntos de inovação”, considerado o 16º fator limitante. Para a liderança, é preciso ser ampliados os vínculos externos do movimento sindical no sentido de se fazer pesquisas, oferecendo bolsas para estudantes e pesquisadores para a formação de conhecimento relevante para o movimento sindical²⁷. Inclusive a própria Administração tem algo a ensinar no que se refere a um sistema de hierarquia que não signifique um sistema de poder.

é importante que alguém na administração desmistifique, é desmistificar, não é nem contrariar, é mostrar que um conjunto de idéias que se difundem na administração é muito mais para obter o controle do que, de fato, pra transmitir o que é real, o curso de administração é o setor mais duro, é o setor mais difícil, porque ali é que se encuca uma visão que é necessário vir de cima, é necessário botar ordem, o trabalhador é preguiçoso, aí, os mais inteligentinho

²⁷ A quantidade de artigos encontrados para esta pesquisa sobre o tema estudado está amplamente reportado com referencial teórico de finais dos anos de 1990, demonstrando que, de certa forma, houve uma “parada no tempo”, ou seja, deixou-se de resgatar este assunto no país, exceto por Cotanda (2007), por exemplo, o que nos leva a crer que há, no mínimo, incredulidade sobre as instituições sindicais neste aspecto.

um pouquinho dizem, bom, é preciso estímulo, então, esses são os avançados, os que acham que precisa de estímulo são os avançados, que outros acham que tem que ser no chicote, raros são aqueles que compreendem a questão humana, e os desejos, as vontades, os sonhos, e a limitação disso é o trabalho também, e é claro, o trabalho sempre o limita, mas não precisa ser tão limitador como ele o é hoje (...) como é que um estudo de administrador, administração possa ajudar a nós do sindicato ser menos política, achando que tudo se resolve no discurso e mostrar que a disciplina e a organização é fundamental, mas também, de como mostrar que não se pode usar técnicas de administração pra dominar trabalhadores, então, isso seria fundamental, até desmistificar, os caras da administração (LIDFED2).

O fator 18º já foi referenciado na seção anterior. Em relação aos fatores 17º e 19º, “O sistema corporativo tende a promover disputas entre as diversas correntes pela liderança dos sindicatos, esvaziando a agenda sindical nos assuntos de inovação” e “Dificuldades políticas internas atrapalham a ação sindical mais efetiva em torno de processos de inovação”, respectivamente, são considerados fatores de relevância intermediária. Segundo a LidFed1, a luta sindical está pulverizada e fragmentada, pois prioriza questões secundárias: as questões internas. Para ela, se a construção da corporação para os metalúrgicos lutarem pelos seus interesses não for priorizada, aquilo que se refere ao administrativo e ao burocrático (POCHMANN *et al*, 1998; OLIVEIRA, 1998), como nas questões de luta interna pelo poder das direções, na proliferação de lideranças que não têm nada a ver com a realidade dos trabalhadores, pode impedir avanços para que as lideranças e os sindicatos compreendam o que está acontecendo e ajudem os trabalhadores a compreender a realidade.

Um dos limites é a tentativa de fazer o sindicato uniforme, de uma posição política só, outro problema é as brigas internas do sindicato é a briga das tendências políticas que brigam entre si pelo controle da máquina sindical, não pelo controle de como informar melhor o trabalhador, pelo controle da máquina sindical, do dinheiro, dos cargos, do poder, etc (LIDFED2).

4.3.3 Os fatores menos relevantes

Ainda que “As disputas internas tendem a acomodar as diversas correntes no interior do movimento”, esse fator é considerado como pouco relevante (20º).

O fator 21º que afirma que “Os próprios trabalhadores entendem que a intervenção do seu sindicato no campo da inovação não é necessária” também é irrelevante.

A “Falta de vontade política” foi considerado como o 22º fator de menor relevância para a ação sindical no espaço produtivo.

estas questões pra nós, enquanto trabalhadores e sindicalistas que defendemos a questão da organização, dos trabalhadores terem espaço e direitos, infelizmente, de nossa parte, não falta boa vontade, não falta tentativa em todos os momentos, não só em momentos mais de mobilização e de organização dos trabalhadores, seja quando se chama atividades mais a nível da categoria (LIDCAX).

O segundo fator menos relevante, o 23º, se refere a “Os próprios trabalhadores entendem que possuem autonomia e capacidade suficientes para negociar diretamente com os empresários os temas de inovação” (1 como extremamente relevante, 2 como relevante, 3 como pouco relevante e 4 como irrelevante). Essa constatação é verificada pela LidLeop que alega que os trabalhadores não têm conhecimento e compreensão dos prejuízos que lhes pode gerar a introdução de inovações não negociadas.

O fator que corroborou com a pesquisa feita, até então, é – “O sindicato considera desnecessário o empenho de recursos e energia para preparar as lideranças a interferirem nos processos de inovação empresarial e da produção, pois o grande boom de inovações já passou” – é considerado como o de menor relevância, pois, ainda que as lideranças não tenham uma ação específica em torno dos processos de inovação, entendem que é um processo que não pode escapar à vista.

Ord	FATORES RESTRITIVOS	Média	Qualificador
1	Ausência de um sistema democrático de relações de trabalho.	4,63	Extremamente relevante
2	Poder unilateral de mando do empregador relativo aos assuntos da gestão da produção.	4,50	Extremamente relevante
3	Decisões políticas de cunho macroeconômico.	4,33	Muito relevante
4	Cultura empresarial refratária à negociação nos processos de inovação.	4,13	Muito relevante
5	Limitados direitos referentes à informação e à representação sindical.	4,13	Muito relevante
6	Assimetria estrutural e de poder entre capital e trabalho.	4,11	Muito relevante
7	Na verdade, agir sobre os assuntos de inovação empresarial é uma estratégia pouco cogitada no meio sindical da categoria.	3,89	Muito relevante
8	Dificuldade de manter sistemas de representação permanentes e duradouros	3,67	Muito relevante
9	Estruturas internas dos sindicatos pouco adaptadas e capacitadas a formular e a interagir com as mudanças tecno-organizacionais.	3,63	Muito relevante
10	Limitados vínculos sociais sedimentados no interior das empresas.	3,63	Muito relevante
11	Entendimento de que as mudanças devem vir de cima (em nível institucional ou legal) via centrais sindicais e governo de modo que as conseqüências negativas aos trabalhadores no chão-de-fábrica sejam minimizadas.	3,63	Muito relevante
12	Ações sindicais em torno de inovações empresariais só serão possíveis através de uma medida prioritária: mudanças legislação vigente.	3,38	Relevante
13	Uma cultura sindical que se apóia nas iniciativas que signifiquem grandes transformações sociais para a classe em detrimento das mudanças cotidianas paulatinas para a classe no chão-de-fábrica.	3,25	Relevante
14	Ações sindicais em torno de inovações empresariais só serão possíveis através de uma medida prioritária: renovação permanente dos quadros diretivos.	3,25	Relevante
15	As lideranças do sindicato não estão tecnicamente preparadas para discutir com as empresas a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais.	3,13	Relevante
16	Limitados vínculos sociais externos que viabilizem a capacitação e a atualização permanente sobre os assuntos de inovação.	3,13	Relevante
17	O sistema corporativo tende a promover disputas entre as diversas correntes pela liderança dos sindicatos, esvaziando a agenda sindical nos assuntos de inovação.	3,13	Relevante
18	Existem outras prioridades de luta.	3,11	Relevante
19	Dificuldades políticas internas atrapalham a ação sindical mais efetiva em torno de processos de inovação.	3,00	Relevante
20	As disputas internas tendem a acomodar as diversas correntes no interior do movimento.	2,88	Relevante
21	Os próprios trabalhadores entendem que a intervenção do seu sindicato no campo da inovação não é necessária.	2,78	Relevante
22	Falta de vontade política.	2,56	Relevante
23	Os próprios trabalhadores entendem que possuem autonomia e capacidade suficientes para negociar diretamente com os empresários os temas de inovação.	2,11	Pouco relevante
24	O sindicato considera desnecessário o empenho de recursos e energia para preparar as lideranças a interferirem nos processos de inovação empresarial e da produção, pois o grande boom de inovações já passou.	1,88	Pouco relevante

Quadro 5 - Fatores restritivos em relação aos processos de inovação empresarial e da produção

Fonte: Cotanda (2006); Lopes [2000]; Laranjeira (1998), Rodrigues (1995), Oliveira (1998).

4.4 CONCLUSÕES PRELIMINARES

Sintetizando, existe muita clareza das lideranças quanto à disparidade estrutural das relações de trabalho no país. Disparidade esta que agrava ainda mais a condição dos sindicatos em estabelecer políticas e ações que signifiquem influir nos processos de inovação empresarial e da produção, tanto em nível local quanto em nível institucional. Ficou claro que não é uma estratégia deliberada do movimento metalúrgico gaúcho influir diretamente nos processos de inovação empresarial. Mas a falta de direitos à informação e de representação sindical, identificadas como de grande relevância no atual contexto, demonstram aquilo que muitas lideranças classificam como um atraso empresarial ou uma cultura empresarial brasileira refratária aos processos de negociação com os sindicatos o que acaba, em última instância, agravando ainda mais as condições de trabalho no país.

Os resultados identificados evidenciam que as lideranças tendem a atribuir maior nível de relevância aos fatores de difícil governabilidade do movimento sindical (COTANDA, 2006). Ainda assim, o tema da ação sindical como estratégia deliberada para resolver os problemas da classe trabalhadora é pouco cogitado no meio sindical da categoria. Corroborando para isso, o alto nível de relevância destinado a este fator verificado na seção 4.3.1 e nos relatos das lideranças na seção 4.2.7.

Outros fatores como “Estruturas internas dos sindicatos pouco adaptadas e capacitadas a formular e a interagir com as mudanças tecno-organizacionais” e “Limitados vínculos sociais sedimentados no interior das empresas”, decorrentes da “Dificuldade de manter sistemas de representação permanentes e duradouros” são fatores de alta e intermediária relevância, mas que estão devidamente fundamentados no decorrer da seção 4.2. Esses fatores, por estarem mais próximos da governabilidade dos sindicatos poderiam ser melhor aproveitados, significando a obtenção de uma melhor performance da ação sindical nos temas da produção.

5 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou responder como as lideranças sindicais metalúrgicas gaúchas atuam na presente dinâmica da inovação empresarial e da produção.

Através de uma pesquisa em que se buscou incorporar um forte caráter crítico cercado de evidências marcantes e recorrentes, chega-se a sua fase de fechamento com algumas conclusões que se julgaram necessárias.

As inovações tecnológicas e organizacionais têm elevado a produtividade nas indústrias metalúrgicas gaúchas e são consideradas como importantes fatores de desenvolvimento econômico das cinco regiões deste estudo. As lideranças sindicais entendem que não se pode questionar o avanço técnico e científico, no entanto, também compreendem que o conjunto desses avanços somados às formas de introdução dessas novas tecnologias e instrumentos de gestão tem prejudicado, sobremaneira, os trabalhadores e suas próprias entidades. De certa forma, esses indícios de contradição fazem parte do cotidiano das entidades sindicais e de suas lideranças, porém, há dificuldades de se construir uma agenda reivindicatória alternativa que possa revitalizar a disputa dos trabalhadores num momento de absoluto controle técnico e espiritual exercido pelas empresas.

As evidências provindas dos diversos relatos das lideranças sugerem que o movimento sindical metalúrgico gaúcho, mais do que privilegiar ações de negociação ou da busca pela concertação social, o que se apresenta como um desejo por parte de algumas lideranças, ainda pratica um sindicalismo de confronto, no qual, as ações sindicais ainda se restringem a mobilizações pontuais delimitadas pelas portas de fábricas e com baixo nível de reivindicação. Em grande medida, colabora para esta situação, a falta de democracia nas relações de trabalho e o desejo do empresariado e, até mesmo, de parte dos trabalhadores em evitar que os sindicatos se apropriem do processo produtivo e dos demais assuntos pertinentes à produção, característica

histórica do desenvolvimento empresarial brasileiro e, portanto, distantes de sua governabilidade.

De outro lado, o tema da ação sindical como estratégia deliberada para resolver os problemas da classe trabalhadora ainda é um tema pouco cogitado no meio sindical da categoria, prevalecendo os temas considerados de grande impacto para o sindicalismo cutista como a redução da jornada de trabalho, a ratificação da Convenção 158 e outros, todos centrados na luta institucional, evidenciando aquilo que Cotanda (2006) constata de que o sindicalismo tende a se centrar nas grandes questões de transformação social, em que pese a diminuição da sua força política refletida na crise do partido e da domesticação dos indivíduos pelos novos métodos e tecnologias, em suma, pelo econômico.

Claramente, uma das lideranças relata que o sindicato não deve centrar esforços em estratégias que não signifiquem retorno para ele, sindicato. Logicamente, todo o movimento de luta tem sua validade, independentemente de seu caráter utópico. Porém, é preocupante a criação de ambientes que signifiquem a renúncia de atitudes críticas e, ao mesmo tempo, propositivas ou atitudes puramente defensivas, naquilo que Leite (1997) chama de estratégias inativas e defensivas, correndo o risco de as entidades ingressarem num movimento destoante, considerando o nível de consistência entre as ações institucionais e as locais.

Os resultados da pesquisa demonstram que o sindicalismo gaúcho tem perdido preciosos anos para recuperar a sua visibilidade, independentemente do prejuízo que a automação e a produção flexível tem gerado. Isto porque, em grande medida, os sindicatos não conseguiram abandonar de sua concepção de luta os princípios tayloristas-fordistas (CODAS, 1998) que se caracterizavam, prioritariamente, pela tentativa de controle via mecanismos disciplinares e opressores, substituídos ou esfacelados pelos novos instrumentos tecnológicos e gerenciais que introduziram o controle rizomático, donde o próprio sujeito se autodisciplina para o atingimento de metas e para a sua boa avaliação quando a ela for submetido.

Enquanto as lideranças buscam compreender esse processo, as empresas permanecem introduzindo os programas de qualidade, o incremento da produtividade, a fusão de múltiplas funções a determinados postos de trabalho (polivalência), a necessidade de normatização de procedimentos e a informatização dos canais de comunicação passam a demandar novos atributos cognitivos, técnicos e/ou atitudes do trabalhador e que também se constituem em um novo campo de negociações e de conflitos no qual os sindicatos têm grandes dificuldades de interferir. Os próprios gerentes de produção incorporam funções de gestão e administração de conflitos que extrapolam as questões de natureza puramente técnica. Neste sentido, as mudanças nas formas de gestão da mão-de-obra nas empresas (grupos autônomos, comitês de qualidade, programas de qualificação, treinamento, aperfeiçoamento técnico e complementação educacional; conselhos ou clubes de acionistas; comissões de negociação para PRL; CIPA) permitiram o amadurecimento de canais de representação de interesses coletivos internos que contornam e competem com os sindicatos.

Isto também significa dizer que o sindicalismo precisa saber trabalhar em cima do contraditório, ou seja, de se utilizar de concepções de gestão empresarial e de eficiência empresarial que possam contribuir no sentido de formar competências individuais e coletivas nas entidades, capacitando lideranças para além do discurso do mundo do trabalho, a fim de adquirir *knowhow* para compreender e agir sobre os temas de flexibilização, sobre os PLRs, sobre as inovações tecnológicas e organizacionais, em igualdade de condições técnicas e humanas com os quadros gerenciais.

Esta característica (concepção de luta centrado em princípios tayloristas-fordistas) se apresenta como uma hipótese importante para esclarecer aquilo que muitas lideranças afirmam sobre as dificuldades de entendimento da realidade sistêmica do mundo do trabalho, e essa realidade precisa ser enfrentada, também, no chão-de-fábrica. Porém, a ausência de estruturas internas capacitadas para formular e a interagir com as mudanças tecnológicas e organizacionais em qualquer nível de

atuação, a baixa adesão por sistemas de representação na categoria e a ausência de vínculos internos capacitados nas empresas dificultam esta tarefa.

Sem sombra de dúvidas, o sindicalismo metalúrgico deve questionar as conseqüências dos processos de inovação que se traduzem na fragilização da saúde do trabalhador, na rotatividade feroz do setor e de todos os demais processos predatórios no campo do trabalho, porém, enquanto as entidades não iniciarem uma reestruturação interna e de concepção de luta, capacitando lideranças, renovando quadros diretivos periodicamente e criando vínculos externos de influência política na própria academia, facilmente continuarão a perder para as empresas as disputas sobre quando e onde deverão ser investidos os recursos públicos ou privados para a criação de conhecimento que signifique não apenas o desenvolvimento do capital, mas da valorização do trabalho penoso. Continuamente, as empresas continuarão descartando trabalhadores segundo a sua própria política de recursos humanos. Quanto mais os sindicatos estiverem longe dos locais de trabalho, de nada adiantará ter representação, pois, de fato, haverá baixa representatividade.

Percebe-se que, ou o sindicalismo gaúcho constrói novas estratégias e busca um novo sentido de emancipação ou, continuaremos a experimentar uma profunda crise de imobilismo do movimento sindical. Assim, o Novo Sindicalismo, sem o mesmo dinamismo de ontem corre o risco de estagnação, permanecendo encerrado no berço da institucionalização burocrática e do comodismo, pois não conseguirá captar o dinamismo das transformações e competir com as empresas a adesão dos trabalhadores.

Portanto, 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 a revitalização do movimento sindical em novas bases.

Neste sentido, considerando os fatores estruturais que limitam a ação sindical nos assuntos da inovação empresarial e da produção, o estudo entende que também é competência das entidades sindicais e de suas lideranças construir mecanismos de pactuação que possam desenvolver novas estratégias de revitalização dentro do contexto vigente nas relações de trabalho. Conforme a LidPoa3 admite “no tema da inovação empresarial não existe nada, é um latifúndio, tá tudo por construir, nós temos perdendo de 10 a 0 (...) é uma das grandes agendas que o sindicalismo tem que enfrentar”.

Logo, a primeira condição para melhorar é admitir e compreender que é preciso mudar e, para mudar, é preciso ter vontade para tanto, resgatar a capacidade de questionar.

Considerando a característica estruturante da sociedade contemporânea globalizada, nota-se uma condição de desmobilização política, da submissão do político pelo econômico. Assim, a pressuposição de que as mudanças tecnológicas não significariam a crise do movimento sindical desde a última década, na medida em que elas poderiam servir para revitalizar o movimento sindical, não tem se justificado na categoria metalúrgica gaúcha. Percebe-se que a condição para a revitalização do sindicalismo ainda passa, necessariamente, pela capacidade de disputar com o econômico a construção de uma nova realidade política e isto significa disputar dentro das empresas através de táticas intercaladas de negociação e de cooperação conflitivas. A revitalização do movimento sindical, por conseguinte, significaria superar as contradições geradas pela ideologia da competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

AGRA, Caio. **As Perspectivas do Trabalho Multifuncional em Processos de Reestruturação Produtiva**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGAUFGRS, 1998.

ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de. Sindicatos em Tempos de Reforma. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 3-9, jan.- mar. 1998.

ALVES, Giovanni. Toyotismo e neocorporativismo no sindicalismo do século XXI. *In: Outubro*. São Paulo, nº 5, p. 47-58, 2001.

ALVES, Giovanni. Trabalho e sindicalismo no Brasil: um balanço crítico da “década neoliberal” (1990-2000). *In Revista de Sociologia e Política*. Curitiba: UFPR, nº 19, p. 71-94, nov. 2002.

ALVES, Giovanni. **Limites do Sindicalismo: elementos para uma reflexão crítica da práxis sindical**. Disponível em: <http://www.sinjusc.org.br/admin/uploads/baixar/ValorE LimitesDo Sindicalismo GiovanniAlvesreduzido.doc>. Acessado em 20/04/2008.

BLASS, Leila Maria da Silva. Alcance e Limites da Reestruturação Negociada. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 77-84, jan.- mar. 1998.

BLASS, Leila Maria da Silva. Novo Sindicalismo: Persistência e Descontinuidade. *In O Novo Sindicalismo, Vinte Anos Depois*. Petrópolis: Ed. Vozes, p. 33-49, 1999.

BOITO JR., Armando. De Volta para o Novo Corporativismo. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.08, nº 3, p. 23-28, jul.- set. 1994.

BUSNELLO, Ronaldo. Reestruturação produtiva e Flexibilização dos Direitos Trabalhistas. *In: Reestruturação Produtiva, Desemprego no Brasil e Ética nas Relações Econômicas*. Ijuí: Unijuí, p. 11-31, 2000.

CARLEIAL, Liana Maria da Frota. Firms, Flexibilidades e Direitos no Brasil: para onde vamos?. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.11, nº 1, p. 22-32, jan.- mar. 1997.

CARRION, Rosinha Machado. **Reestruturação Produtiva, Processo de Trabalho e Qualificação dos Operadores na Indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1998, 183 p.

CASTILHOS, Clarisse C. **Inovação**. *In: Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, p. 161-163, 2006.

CATTANI, Antonio David (org). **Sindicatos – Sindicalismo** *In: Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 225-231, 2000.

CATTANI, Antonio David; ARAÚJO, Sílvia Maria. **Ação sindical em face da automação**. *In: Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, p. 15-19, 2006.

CNM/CUT. **7º Congresso CNM – CUT**. Caderno de Textos: jun. 2007.

CODAS, Gustavo. O 'Rapto' da Vanguarda. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 53-60, jan.- mar. 1998.

COMIN, Álvaro A; CASTRO, Nadya Araújo. As Novas Esferas de Regulação do Trabalho e o Dilema Sindical. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 45-52, jan.- mar. 1998.

CONCEIÇÃO, Octávio A. C. **Paradigmas Tecnológicos**. *In: Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, p. 197-199, 2006.

CORRÊA, Maira Baumgarten. Reestruturação Produtiva e Industrial. *In: Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico*. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 202-205, 2000.

COSTA, Sílvio. **Tendências e Centrais Sindicais: O Movimento Sindical Brasileiro de 1978 a 1994**. São Paulo: Ed. Anita Garibaldi, 1995, 288 p.

COTANDA, Fernando C. **"Inovação, Trabalho e Sindicatos no Brasil"** *In: 30º Encontro Anual da ANPOCS*. Caxambu: 2006.

COTANDA, Fernando C. **Inovação Tecnológica e Interesses Organizados** *In: Teoria & Pesquisa*. São Carlos: UFSCAR, v.16, nº 2, p. 71-94, jul – dez. 2007.

CRUZ, Antônio Carlos Martins da. **"A Janela Estilhaçada: A Crise do Discurso do Novo Sindicalismo"**. Porto Alegre: UFRGS, 1998.

DE RÉ, César Augusto Tejera. **Formas de atuação de Entidades Sindicais do RGS: Estudo Comparativo entre Sindicatos vinculados à CUT e Força Sindical**. PPGA/UFRGS, 2000.

FERREIRA, José M. C; CATTANI, A. D; COTANDA, F. Trabalho e sindicalismo no contexto da globalização. *In: Caderno de Debates, Projeto CAPES/ICCTI nº 093/02: "transformações do trabalho e do emprego no contexto da reestruturação econômica"*. Porto Alegre: UFRGS, p. 25-64, 2002.

FTM/RS. **Plenária FTM/RS**. Porto Alegre: abr. 2008.

GARCIA, Jesus Carlos Delgado. Negociação Coletiva de Trabalho: do Fordismo ao Toyotismo. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 85-95, jan.- mar. 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de Caso Qualitativo. *In: Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRISCI, Carmem Lígia Iochins. **Controle Rizomático**. *In: Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, p. 68-71, 2006.

HOLZMANN, Lorena. **Novas Tecnologias**. *In: Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, p. 189-191, 2006.

HOLZMANN, Lorena; PICCININI, Valmíria. **Flexibilização**. *In: Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, p. 131-133, 2006.

HOMEM, Marcos Hoff. **Proposta de Reforma Sindical: o posicionamento de três sindicatos da categoria**. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Há Espaço para o Sindicalismo na Sociedade Pós-Industrial? *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 174-183, jan.- mar. 1998.

LEITE, Márcia de Paula (org). **O Trabalho em Movimento: Reestruturação Produtiva e Sindicatos no Brasil**. Campinas: Ed. Papyrus, 1997, 255 p.

LOPES, Carmen Lucia Evangelho. Algumas Questões da Agenda Sindical nas Últimas Décadas. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 35-44, jan.- mar. 1998.

LOPES, Fernando Augusto Moreira. Apresentação. *In: Organização no Local de Trabalho: desafio para o Sindicalismo*. São Paulo: CNM/CUT, p. 5-7, 2000.

MAGALHÃES. Tânia Tasca. **Inovações Tecnológicas e Qualificação dos Trabalhadores de Empresas do Setor Metal-Mecânico do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: PPGA, UFRGS, 1998.

MARQUES, Guilherme José A. Lemos. **O novo sindicalismo: a estrutura sindical e a voz dos trabalhadores – 1977 a 1995 –**. Rio de Janeiro: ADIA, 2005, 155 p.

NETO, Antônio Carvalho. **Comprometimento Negociado entre Metalúrgicos e Montadoras do ABC: da gestão das inovações organizacionais a investimentos de bilhões de dólares nas velhas fábricas.** *In*: ENANPAD. Campinas: 2001.

NOVICK, Martha. La Transformación de la Organización Del Trabajo. *In*: **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**. México: Fondo de Cultura Económica, 2000. p. 123-147.

ODA, Nilson T; BRESCIANI, Luis Paulo. Reforma Sindical, desenvolvimento e trabalho. *In*: **Democracia e Mundo do trabalho**. Porto Alegre: Nota Dez, ano 1, nº 1, p. 43-49, jan – jun. 2005.

OLIVEIRA, Marco Antonio de. Notas Sobre a Crise do Novo Sindicalismo Brasileiro. *In* **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 24-29, jan.-mar. 1998.

PEDROSO, Elizabeth M. K. **Movimento Sindical Urbano no Brasil**. Porto Alegre: Ed. Evangraf, 1998, 102 p.

POCHMANN, M; BARRETO, R. M; MENDONÇA, S. E. A. Ação Sindical no Brasil: transformações e perspectivas. *In* **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 10-23, jan.- mar. 1998.

PRADO, Antônio. Mudanças na Negociação Sindical nos Anos Recentes. *In* **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, 30-34, jan.- mar. 1998.

RENNER, Cecília Ornellas. Poder Sindical e Negociações Coletivas. *In* **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: Fundação SEADE, v.12, nº 1, p. 70-76, jan.- mar. 1998.

REZENDE, Antônio Paulo. **História do Movimento Operário no Brasil**. 3 ed. São Paulo: Ed. Ática, 1994, 88 p.

RODRIGUES, Iram Jácome. O Sindicalismo Brasileiro: da confrontação à cooperação conflitiva. *In* **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: Fundação SEADE, v.09, nº 3, p. 116-126, jul.- set. 1995.

RODRIGUES, Iram Jácome; ARBIX, Glauco. Novas Estratégias Sindicais Diante do Desemprego. *In* **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: Fundação SEADE, v.10, nº 1, p. 77-85, jan.- mar. 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Ed Atlas, 2006.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS, METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELETRO-ELETRÔNICO DE CANOAS. **Convenção Coletiva de Trabalho 2007/2008**.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS, METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELETRO-ELETRÔNICO DE CAXIAS. **Convenção Coletiva de Trabalho 2007/2008.**

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS, METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELETRO-ELETRÔNICO DE ERECHIM. **Convenção Coletiva de Trabalho 2007/2008.**

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS, METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELETRO-ELETRÔNICO DE PORTO ALEGRE. **Convenção Coletiva de Trabalho 2007/2008.**

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS, METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELETRO-ELETRÔNICO DE SÃO LEOPOLDO. **Convenção Coletiva de Trabalho 2007/2008.**

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica.** São Paulo. Ed. Atlas, 2001, 197 p.

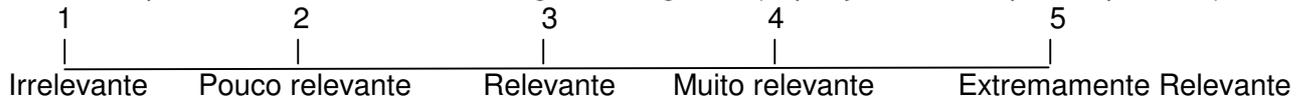
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) Dados de identificação
 - 1.1) Há quanto tempo pertence ao movimento sindical e à atual direção?
 - 1.2) Quais as funções que exerce ou cargos que ocupa?
 - 1.3) Qual a base de trabalhadores da entidade? Qual o número de associados da entidade?
- 2) Quais as prioridades de luta da entidade?
- 3) Que tipos de sistemas de representação sindical existem? Que temas são tratados?
- 4) Quais as inovações empresariais estão sendo introduzidas pelas empresas da base do sindicato?
- 5) Descreva o impacto destas inovações: 1) para os trabalhadores; 2) para o sindicato.
- 6) De acordo com a tabela abaixo, assinale com um X em qual patamar o sindicato está em relação a cada item de inovação (expor justificativa quando possível).

NEGOCIAÇÃO DE INOVAÇÕES EMPRESARIAIS	CONSTAM EM CLÁUSULA DE ACORDO COLETIVO/CONVENÇÃO	JÁ EXISTE AÇÃO SINDICAL EM TORNO DOS TEMAS MESMO SEM CONSTAR EM ACORDOS/CONVENÇÃO	ESTÃO APENAS EM ÂMBITO DO DEBATE POLÍTICO
INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS			
MUDANÇAS NA RELAÇÃO ENTRE EMPRESAS			
MODIFICAÇÕES NO PROCESSO PRODUTIVO			
MUDANÇAS NA GESTÃO EMPRESARIAL			
GARANTIAS SOBRE INOVAÇÕES			
Treinamento face à introdução de inovações			
Reaproveitamento face à introdução de inovações			
Comunicação ao sindicato sobre inovações			
Manutenção do emprego face à introdução de inovações			
Comissão para tratar de assuntos referentes a inovações.			

- 7) Como as lideranças estão se preparando para enfrentar os desafios de inovação nas empresas?
- 8) São feitas intervenções em nível institucional e setorial para apoiar o sindicato nas intervenções sobre inovação empresarial? Como?
- 9) Que fatores, na sua concepção, dificultam ou contribuem para a ação sindical em torno das inovações empresariais?

10) Classificar a relevância dos fatores que dificultam a ação sindical em torno de inovações empresariais, considerando o seguinte diagrama (expor justificativa quando possível)



FATORES RESTRITIVOS	CLASSIFICAÇÃO
Decisões políticas de cunho macroeconômico.	
Cultura empresarial refratária à negociação nos processos de inovação.	
Assimetria estrutural e de poder entre capital e trabalho.	
Ausência de um sistema democrático de relações de trabalho.	
Limitados direitos referentes à informação e à representação sindical.	
Poder unilateral de mando do empregador relativo aos assuntos da gestão da produção.	
Estruturas internas dos sindicatos pouco adaptadas e capacitadas a formular e a interagir com as mudanças tecno-organizacionais.	
As lideranças do sindicato não estão tecnicamente preparadas para discutir com as empresas a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais.	
Limitados vínculos sociais sedimentados no interior das empresas.	
Limitados vínculos sociais externos que viabilizem a capacitação e a atualização permanente sobre os assuntos de inovação.	
Uma cultura sindical que se apóia às iniciativas que signifiquem grandes transformações sociais para a classe em detrimento das mudanças cotidianas paulatinas para a classe no chão-de-fábrica.	
Entendimento de que as mudanças devem vir de cima (em nível institucional ou legal) via centrais sindicais e governo de modo que as conseqüências negativas aos trabalhadores no chão-de-fábrica sejam minimizadas.	
Dificuldades políticas internas atrapalham a ação sindical mais efetiva em torno de processos de inovação.	
Dificuldade de manter sistemas de representação permanentes e duradouros.	
Falta de vontade política.	
Existem outras prioridades de luta.	
Na verdade, agir sobre os assuntos de inovação empresarial é uma estratégia pouco cogitada no meio sindical da categoria.	
Ações sindicais em torno de inovações empresariais só serão possíveis através de uma medida prioritária: mudanças na legislação vigente.	
Ações sindicais em torno de inovações empresariais só serão possíveis através de uma medida prioritária: renovação permanente dos quadros diretivos.	
As disputas internas tendem a acomodar as diversas correntes no interior do movimento.	
O sistema corporativo tende a promover disputas entre as diversas correntes pela liderança dos sindicatos, esvaziando a agenda sindical nos assuntos de inovação.	
Os próprios trabalhadores entendem que a intervenção do seu sindicato no campo da inovação não é necessária.	
Os próprios trabalhadores entendem que possuem autonomia e capacidade suficientes para negociar diretamente com os empresários os temas de inovação.	
O sindicato considera desnecessário o empenho de recursos e energia para preparar as lideranças a interferirem nos processos de inovação empresarial e da produção, pois o grande boom de inovações já passou.	

11) Existem outros fatores que deseja expor sobre os limites da ação sindical em torno das inovações empresariais?