

**XXIII Encontro Anual da ANPOCS
Caxambu, MG, 19-23 de outubro de 1999
GT Sindicalismo e Política
Sessão 1**

**A BUSCA DE NOVOS ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÕES SINDICAIS
FRENTE À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:
O CASO DA MERCEDES-BENZ DO BRASIL/SBC, SP**

Ana Yara Paulino (DIEESE)

anayara@dieese.org.br

Adriana Márcia Marcolino (DIEESE/CNPq)

adriana@dieese.org.br

Agosto/1999

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar uma reflexão sobre os Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) assinados entre a Mercedes-Benz do Brasil, unidade de São Bernardo do Campo (MBB/SBC), e a Comissão de Fábrica, na MMB/SBC, do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (SMABC-CF/MBB/SBC), durante os anos 90, que se relacionem com a questão da reestruturação produtiva, considerando seus desdobramentos para o movimento sindical nos dias atuais. Procuraremos demonstrar quais mudanças nos cenários nacional e internacional levaram o SMABC-CF/MBB/SBC a optar por esta nova estratégia e o que estes acordos representam hoje para a classe trabalhadora, passando por questões como a descentralização das negociações, a nova agenda sindical e o desemprego. Buscaremos aprofundar também o debate sobre o significado dos ACTs para o mundo do trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O subprojeto “Emprego e tecnologia: análise dos resultados das negociações coletivas no Brasil”, que integrou o projeto “Emprego e Desenvolvimento Tecnológico: projeto de pesquisa e formação técnica DIEESE/CESIT (1997-1999)”, e contou com o apoio financeiro do CNPq, teve, como objetivo, analisar a articulação da relação emprego-desemprego, sua influência nos resultados de negociações coletivas recentes e o mapeamento das novas tendências que as têm norteado, nos anos 90. Entre outros, realizou-se o estudo de caso de uma das experiências inovadoras no movimento sindical brasileiro: os Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) acerca da reestruturação produtiva na Mercedes-Benz do Brasil, unidade de São Bernardo do Campo (MBB/SBC).

O estudo de caso da MBB/SBC inseriu-se na linha de pesquisa 2 do projeto DIEESE/CESIT/CNPq e buscou estudar a configuração dos sistemas nacionais de relações de trabalho e a dinâmica recente das negociações coletivas, considerando, sobretudo, o grau de incidência dos processos de reestruturação produtiva e tecnológica sobre o aparato institucional que regula as relações de trabalho e sobre a prática das negociações coletivas. (*Relatório Anual de Atividades*, 1998)

A primeira preocupação era avaliar até que ponto as mudanças em curso nas empresas e no próprio mercado de trabalho estariam forçando a desregulamentação dos sistemas de relações de trabalho, ou, em que medida a descentralização dos contratos e as alterações nos conteúdos das negociações coletivas estariam se revelando ainda compatíveis com esses sistemas, particularmente no caso dos países capitalistas avançados.

A segunda preocupação era dimensionar as especificidades do caso brasileiro, tendo em vista as características peculiares do processo de reestruturação produtiva em nosso país, a relevância do chamado modelo sindical corporativo na conformação das relações de trabalho, e a difusão de novas práticas e temas no âmbito da negociação coletiva. Para

tanto, utilizaram-se dados produzidos por duas fontes diversas: pelo SACC - Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas, banco de dados do DIEESE sobre negociações sindicais, iniciado em 1993; e por estudos de caso selecionados.

A pesquisa realizada pelo SACC/DIEESE investigou o impacto das recentes mudanças sobre o trabalho no Brasil e detectou o estágio em que se encontram as negociações de garantias aos trabalhadores no cenário dos anos 90 (DIEESE, 1999).

O SACC/DIEESE foi desenvolvido para o cadastramento de documentos que definem as condições de trabalho das diversas categorias profissionais resultantes das negociações entre empregados e empregadores ou de decisão da Justiça do Trabalho, quando não há entendimento entre as partes. Esse painel inclui acordos coletivos, convenções coletivas e sentenças normativas.

São coletados pelo sistema 94 documentos ao ano, desde 1993, que abrangem, aproximadamente, 30 categorias profissionais em 14 Unidades da Federação. A constituição do painel procurou contemplar as negociações paradigmáticas no Brasil, em nível regional, setorial ou nacional, de forma a permitir a difusão dos mais importantes resultados desses processos.

Para a elaboração da pesquisa sobre as características das negociações coletivas nos anos 90, foram identificados os temas que contemplam os diversos aspectos das relações de trabalho que possam ter sido afetados pelo processo de reestruturação das empresas nessa década, de forma a englobar as questões que têm sido alvo de negociação por parte do movimento sindical e do empresariado. Para cada um dos temas, foram, então, selecionadas as cláusulas a serem investigadas. As análises do SACC/DIEESE demonstram a ausência de registro de avanços significativos nos acordos e convenções coletivas relacionados à reestruturação produtiva, sendo que algumas cláusulas vêm se mantendo inalteradas ou, em alguns casos, são até suprimidas. Objetivando complementar essas análises, selecionou-se alguns casos de negociações considerados paradigmáticos pelo movimento sindical, para serem estudados pormenorizadamente.

Verificou-se que as cláusulas mais diretamente relacionadas às mudanças tecnológicas e organizacionais no processo de trabalho ainda são pouco acordadas. Quanto à implantação negociada de novas tecnologias e/ou mudanças organizacionais, esta encontra-se mais presente somente em algumas empresas metalúrgicas, especialmente do ABC paulista, onde há ainda uma tradição de movimento sindical combativo e propositivo, ou no setor bancário. (Santos & Andrade, 1999)

Algumas outras poucas experiências nos anos 90, que permanecem no movimento sindical como referências importantes, porque inovadoras - e, interessante, o que não significa

necessariamente que tenham sido vitoriosas - podem ser lembradas: o caso do SINDPD-RJ (Sindicato dos Empregados em Processamento de Dados do Estado do Rio de Janeiro) e o Sindicato dos Empregados em Telecomunicações de Minas Gerais. Mais recentemente, o processo de negociação em curso na Volkswagen, no ABC paulista, também justificaria um estudo de caso.

Nosso intuito, no GT-Sindicalismo e Política da ANPOCS, é apresentar uma reflexão mais aprofundada sobre os desdobramentos destes ACTs para o movimento sindical nos dias atuais, a partir dos dados recolhidos pela pesquisa, procurando demonstrar quais mudanças nos cenários nacional e internacional levaram o SMABC/CF-MBB/SBC a optar por esta nova estratégia e o que estes acordos representam hoje para a classe trabalhadora, passando por questões como a descentralização das negociações, a nova agenda sindical e o desemprego.¹

A reestruturação produtiva, aqui incluídas tanto as inovações tecnológicas como as inovações organizacionais, vem sendo implementada desde os anos 80, trazendo várias mudanças na produção, no mercado de trabalho e nas relações entre sindicatos e empresas. Como alternativa para enfrentar os reflexos destas mudanças sobre os trabalhadores, o SMABC/CF-MBB/SBC iniciou um processo de negociação, com a MBB/SBC.

Estas negociações resultaram em vários ACTs. Analisamos cerca de 18 acordos firmados no período de 1990 a 1998. A partir de 1993, ACTs ligados mais diretamente com a questão da Reestruturação Produtiva começaram a ser assinados, entre os quais citamos os mais relevantes: alteração de cargos e funções (1993 e 1997), terceirização (1994), células de manufatura (1994), melhorias contínuas (1995), trabalho em grupo (1995), PLR (1995, 1997 e 1998), flexibilidade da jornada de trabalho (1996) e contrato por tempo determinado (1998).

Podemos observar que, nos ACTs, estão previstos, como garantias ao trabalhador, o controle do ritmo do trabalho, treinamento adequado, melhorias nas condições de trabalho, os níveis de emprego, a realocação dos trabalhadores que tivessem seus postos de trabalho encerrados devido à implementação dos acordos, sempre com o acompanhamento do Sindicato e da Comissão de Fábrica.

Com a ruptura da participação do Sindicato nesse processo, devido às 1.500 demissões em setembro de 1995, a MBB/SBC implementou, unilateralmente, o trabalho em grupo, melhorias contínuas/*kaizen* e a manufatura celular, sem treinamento e sem considerar as

¹ A versão preliminar desse *paper* foi apresentada no IV Encontro de Pesquisadores DIEESE/CESIT/CNPq, realizado em São Paulo, nos dias 6 e 7 de abril de 1999.

condições de segurança para o trabalhador, resultando na intensificação do trabalho e no aumento do número de acidentes fatais. Ainda hoje, os grupos de trabalho não têm autonomia como o previsto pelo ACT/Trabalho em Grupo.

Os ACTs caminham no sentido da flexibilização do trabalho, através de operários polivalentes, e da flexibilização do salário, através de uma parcela variável da remuneração, proporcionada pela PLR. Neste novos acordos, o trabalhador - agora, entendido como colaborador - é chamado a intervir no processo de produção, não apenas operando a máquina e executando as tarefas definidas por um setor hierárquico superior. Parte das responsabilidades pela produção foram internalizadas, tais como: preparar a máquina, zelar pela qualidade do produto, pela produtividade e pela manutenção da máquina, podendo ser deslocado para outro posto de trabalho ou fabricar outro tipo de produto, caso a produção necessite.

Estes ACTs demonstram a mudança na agenda sindical, apontando a construção de uma nova estratégia do movimento frente à reestruturação produtiva e às transformações econômicas, políticas e sociais desta década. No entanto, os resultados da implantação destes ACTs revelam os limites desta nova estratégia, pois, se, sem dúvida, garantem um certo nível e qualidade do emprego, por outro lado, como citado acima, ampliam a flexibilização em vários aspectos e propõem a integração do trabalhador, até como meio de controle da mão-de-obra. Aí está um ponto crítico para a atuação da CF/MBB/SMABC.

Na pesquisa, buscou-se apreender e registrar o processo de negociação sindical propriamente dito, através da análise de documentos - as pautas disponíveis e contratações coletivas dos Metalúrgicos do ABC, da MBB, dos Acordos do Setor Automotivo, existentes no SACC/DIEESE, no SMABC etc.; textos produzidos pela Comissão de Fábrica (CF), sindicalistas e técnicos da sub-seção DIEESE no SMABC - além da bibliografia pertinente e das entrevistas com membros da CF que participaram e/ou participam ativamente de negociações com a empresa. É importante lembrar que, apesar de existirem vários estudos que enfocam os Acordos de 1995, o período transcorrido depois, até os dias atuais, não vem tendo um acompanhamento sistemático.

Para isso, buscou-se registrar e discutir como os representantes dos trabalhadores (Comissão de Fábrica e Sindicato) e a empresa negociaram e implementaram Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) referentes à Reestruturação Produtiva, no período recente, identificando quais foram seus efeitos sobre a produção e sobre os trabalhadores. Analisaram-se os ACTs do período de 1990 a 1998 e realizaram-se visitas à Comissão de

Fábrica da Mercedes-Benz/SBC e à Subseção DIEESE no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, recolhendo material e fazendo entrevistas².

Sem dúvida, esse artigo mais levanta, do que aprofunda, muitas hipóteses preliminares, ainda passíveis de serem analisadas à luz das evidências apresentadas pelo material coletado e pelas entrevistas realizadas com membros da CF, no contexto da bibliografia existente.

2 NEGOCIAÇÕES COLETIVAS FRENTE À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA MBB/SBC

O estudo de caso da MBB/SBC foi escolhido por esta fábrica ser, no cenário nacional, um dos melhores exemplos de mudanças ocorridas no mundo do trabalho no Brasil. Estas mudanças não se reduzem apenas à reestruturação produtiva (tecnológica ou organizacional), mas vão além, elas representam a nova relação do movimento sindical com as empresas, onde as negociações são descentralizadas, em sua grande maioria, e onde a variedade de temas hoje tratados eram, há alguns anos atrás, impensados pelo movimento.

Nos últimos anos, o mercado de caminhões e ônibus no Brasil vem se retraíndo: no caso dos ônibus, por exemplo, a população tem apresentado um crescimento que não é acompanhado pela oferta de transporte coletivo. Mesmo a MBB sendo a líder do mercado nacional de automóveis pesados, a concorrência internacional e a necessidade de modernização da produção levaram-na a pensar em mudanças no processo de produção, dando origem, em 1992, a um projeto elaborado pela empresa, chamado “Fábrica 2.000”.

De forma resumida, o projeto da MBB/SBC – “Projeto Fábrica 2000” - propunha o seguinte:

- A segmentação da fábrica;
- A implantação de melhorias contínuas/*kaizen*;
- A criação de células de manufatura;
- A criação de grupos de trabalho;
- A terceirização.

Nesse projeto, a MBB/SBC definia as inovações, principalmente na organização da produção, para aumentar a produtividade e qualidade dos produtos, diminuindo os tempos mortos, os gastos com a mão-de-obra e o desperdício com material.

² Esse trabalho foi somente possível com o apoio de Adi dos Santos Lima, diretor do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e membro da Direção Sindical do DIEESE; Luís Paulo Bresciani, Tadashi Oda, Silvana Martins Miranda e David Roberto de Oliveira, técnicos da subseção DIEESE, no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC; e de Sergio Nobre, Valter Sanches e Walter Souza, da Comissão de Fábrica da MBB/SBC.

O SMABC e a CF/MBB/SBC começaram a discutir com a empresa este processo de inovações, buscando uma alternativa contra seus efeitos negativos sobre os trabalhadores:

"Nós participamos da negociação para procurar as oportunidades que nela existem com a empresa, para que possamos tirar o máximo dos pontos positivos que possam haver ali, evitando o reflexo nos postos de trabalho e uma consequência maior para os trabalhadores daquilo de negativo que a empresa está propondo". (Diretor da CF-MBB/SBC, entrevistado em 19/08/99)

Para elaborar as propostas em relação a alguns pontos do projeto apresentado pela empresa, o SMABC/CF manteve contato e visitou outras fábricas da MB na Alemanha, em 1993, buscando dados sobre a negociação com os representantes dos trabalhadores, onde já havia sido implantado o trabalho em grupo. (CEBRAP, 1994)

A partir desta discussão foi elaborada uma proposta geral para ser apresentada nas negociações com a empresa, intitulada "Qualidade de vida no trabalho na Mercedes-Benz do Brasil - A proposta dos trabalhadores", que visava a "... valorização dos trabalhadores, que se concretiza mediante a implementação de medidas em prol da melhoria de sua qualidade de vida" (SMABC, 1994, p.4), e que defendia como principais pontos:

- Garantia de benefícios sociais;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Redução da jornada de trabalho;
- Incentivo à educação e formação profissional;
- Reestruturação de cargos, funções e salários;
- Negociação dos processos de reestruturação do trabalho;
- Participação nos lucros e resultados;
- Metas de produção, investimento e emprego;
- Democracia no local de trabalho.

Os representantes dos trabalhadores procuravam amenizar os impactos da reestruturação produtiva sobre o mão-de-obra, tanto em relação à diminuição do quadro funcional, como em relação às condições de trabalho, procurando, inclusive, melhorá-las.

Frente a estes dois projetos - o da empresa e o dos trabalhadores - iniciou-se uma longa jornada de negociações que resultou nos ACTs assinados entre a fábrica e o SMABC/CF, retomando, inclusive, alguns pontos que já estavam sendo implantados sem negociação.

Nos acordos analisados no período de 1990 a 1998, pudemos observar que no início da década eles tinham pouca ou nenhuma relação com a reestruturação produtiva

propriamente dita. Voltavam-se mais, por exemplo, para questões referentes a reajuste salarial e empréstimo de funcionários entre a planta de SBC e a de Campinas.

Em 1993, começam a ser assinados os ACTs que se relacionavam, direta ou indiretamente, à reestruturação produtiva, tratando, entre outros temas, da terceirização, das células de manufatura, do trabalho em grupo e da PLR. A seguir, apresentamos, resumidamente, alguns ACTs selecionados e seus principais pontos:

Alteração de nomenclatura e função (novembro/1993): Várias funções antigas seriam enquadradas em novas funções, com readequação salarial, conforme a faixa salarial em que o trabalhador se encontrava antes da alteração. Os trabalhadores que ocupassem um novo posto de trabalho com um conjunto de atividades diferentes das exercidas anteriormente teriam treinamento adequado.

Terceirização (abril/1994): Elaborado com o objetivo de aumentar a competitividade, a flexibilidade e a especialização da produção para aumentar a qualidade e a produtividade, que seriam consideradas nas negociações de PLR.

Os postos de trabalho que fossem afetados com a terceirização de algum setor teriam o seguinte encaminhamento: o trabalhador seria realocado para outro posto de trabalho; poderia ser admitido pela empresa prestadora do serviço ou, como último recurso, o trabalhador seria cadastrado em entidades voltadas à recolocação de pessoal no mercado de trabalho.

A empresa prestadora seria obrigada a garantir as normas de segurança e medicina do trabalho e o recolhimento dos encargos sociais.

Manufatura celular (abril/1994): A partir do agrupamento dos equipamentos e ferramentas em uma nova disposição, possibilitar-se-ia à um único trabalhador a produção de uma família de peças, garantindo a manutenção do ritmo de trabalho.

Caso a implantação da manufatura celular implicasse em alterações no conjunto das atividades realizadas pelos trabalhadores, seria dado um treinamento específico, com readequação da função e do salário e, se esta implantação refletisse nos postos de trabalho, os trabalhadores afetados seriam realocados.

Melhorias contínuas/kaizen (fevereiro/1995): Com a análise dos processos de fabricação, a empresa procuraria propiciar a implantação de novos fluxos produtivos, a eliminação de desperdícios, bem como a adaptação do posto de trabalho às condições dos trabalhadores, com o objetivo de reduzir estoques, eliminar os movimentos desnecessários ou tarefas que não agregassem valor.

Do mesmo modo que o ACT/Manufatura celular, este acordo garantiria o controle do ritmo de trabalho, treinamento e readequação de função e de salário, caso o conjunto das atividades exercidas pelos operários fosse alterado. Garantiria também, a manutenção dos postos de trabalho ou transferência para outro posto.

Os resultados obtidos com a implantação da manufatura celular seriam considerados nas negociações sobre participação nos lucros e resultados.

Trabalho em grupo (março/1995): Um conjunto determinado de atividades seria realizado por um grupo de trabalhadores objetivando a melhoria de qualidade, produtividade, qualificação profissional e a superação do trabalho fragmentado, garantindo um certo nível de autonomia para os trabalhadores, desde que não ocasionasse prejuízo ao fluxo produtivo, nem requisesse recursos materiais extras.

Implantado através de um projeto piloto, com treinamento adequado e a instituição de um porta-voz que coordenaria as reuniões do grupo, distribuiria as tarefas e seria o interlocutor com os demais grupos e superiores hierárquicos.

Caso ocorresse alteração nas atividades realizadas pelo trabalhador, o salário e a função seriam readequados e os resultados positivos da implantação deste acordo, no que se refere à produtividade, seriam considerados nas negociações de PLR.

Todo o processo seria acompanhado e avaliado por uma equipe de coordenação composta pela empresa e pelo SMABC/CF.

Participação nos lucros e resultados (junho/1995): Integrando-se ao processo de reestruturação produtiva da planta de SBC, que vinha sendo negociada entre sindicato e empresa, resultando em ACTs sobre manufatura celular, terceirização, processo de melhorias contínuas, organização de grupos de trabalho, estabeleceu-se um programa de metas para o ano de 1995, conforme Medida Provisória n. 1006, de 25/05/95 (DOU 25/05/95). O **ACT/Participação nos lucros e resultados de 1995** levou em consideração três variáveis: produção de veículos, qualidade e absenteísmo horista (ver **Quadro 1**).

QUADRO 1 PLR Metas 1995

1. Produção de veículos no ano de 1995 (42.868 unidades - CBU-CKD).....	65 pontos
2. Qualidade (nota "Audit" no produto final 2.7).....	25 pontos
3. Absenteísmo horista - exceto folgas e feriados - (4,7%).....	10 pontos
Total.....	100 pontos

Fonte: ACT/Participação nos lucros e resultados, 1995.

O valor pago para cada trabalhador seria proporcional ao total de pontos obtido individualmente no programa de metas com o seguinte cálculo: total de pontos x R\$ 21,00.

O SMABC/CF se comprometeria a não apresentar qualquer reivindicação de pagamento adicional, tais como participação nos lucros ou resultados da produção, 14º salário, prêmio ISO 9001, prêmio de produção dos 800.000 caminhões, concessão em outras empresas, abono ou outros de mesma espécie.

Flexibilidade de jornada de trabalho (fevereiro/1996): "(...) as partes buscam superar as dificuldades impostas por uma economia globalizada e de um mercado interno e internacional altamente competitivo, estabelecendo normas para o atendimento dos interesses recíprocos, especialmente no tocante às jornadas de trabalho, seus intervalos entre e intra-jornada, sobre-jornadas e remunerações, buscando flexibilizar a produção em face da flutuação, sazonalidade e até imprevisibilidade dos mercados decorrentes dos fatores acima mencionados, (...) a exemplo das sociedades avançadas." (ACT/Flexibilidade de jornada de trabalho, 1996)

A jornada poderia variar de acordo com a necessidade de produção, utilizando-se de um sistema de folgas, acumulando um saldo à crédito ou débito limitado a sete dias. Ou seja, em um período em que a produção estivesse em alta, a jornada poderia chegar a 45 horas semanais. E em outro período, com queda na produção, a jornada poderia ser reduzida. Na média anual, a jornada semanal ficaria em 42 horas.

Participação nos lucros e resultados (maio/1997³): A partir da reedição da Medida Provisória n. 1539/31, de 09/05/97 (DOU 12/05/97), sobre a PLR, o sindicato e empresa determinaram as seguintes metas de produção, de qualidade e de absenteísmo, para o ano de 1997, como podemos observar no **Quadro 2**:

³ Em 1996, devido à queda na produção, a empresa se recusou a negociar qualquer proposta apresentada pelo sindicato. Por isto, neste ano, houve pagamento de PLR mas sem ACT.

QUADRO 2 PLR Metas, 1997

Produção		55 pontos
Produção final	35.500 unidades	25 pontos
Eixos	74.200 unidades	10 pontos
Motores	49.100 unidades	10 pontos
Cabinas brutas	30.100 unidades	10 pontos
Notas <i>Audit</i>		25 pontos
Produção final	nota 2,50	15 pontos
Eixos	nota 1,70	05 pontos
Motores	nota 1,50	05 pontos
Absenteísmo		20 pontos
Horistas	4,80%	15 pontos
Mensalistas	1,85%	05 pontos

Fonte: ACT/Participação nos lucros e resultados, 1997. Elaboração própria.

O ACT estabeleceu metas mínimas, que se não fossem cumpridas, resultariam em uma pontuação igual a zero, e caso fossem alcançadas, o pagamento da PLR seria proporcional à pontuação obtida.

A pontuação seria definida por cada unidade produzida e cada centésimo obtido na nota *audit* e no absenteísmo. Cada ponto obtido com o Programa de Metas seria equivalente a R\$9,50, a ser adicionado ao resultado referente às Metas Mínimas. O valor máximo a ser pago, caso fossem alcançados todos os objetivos seria de R\$ 1.200,00.

Readequação de salários (outubro/1997): Na busca pelo aumento da competitividade dos produtos da e da otimização dos recursos humanos, a MBB/SBC e o SMABC-CF/MBB/SBC assinaram um ACT considerando que a "organização do trabalho exige uma reformulação no perfil das atribuições dos trabalhadores, objetivando a participação ativa na busca de soluções de produtividade (...) e qualidade." (ACT/Readequação de salários, 1997)

Deste modo, elaborou-se uma nova tabela salarial que proporcionasse a flexibilidade da mão-de-obra, para que de acordo com as necessidades da produção ela pudesse se movimentar no mesmo segmento ou em outros segmentos da produção, considerando a qualificação dos trabalhadores. Com esta nova tabela, os níveis salariais seriam menos distantes, facilitando, portanto, a realocação de funcionários para produzirem em diferentes postos de trabalho.

Segundo este ACT, esta readequação atenderia às necessidades de outros acordos assinados entre SMABC/CF e MBB/SBC anteriormente, como células de manufatura, trabalho em grupo e *kaizen*, que necessitariam de uma mão-de-obra mais flexível.

Contrato por tempo determinado (fevereiro/1998): A MBB/SBC poderia contratar até 250 trabalhadores horistas por prazo determinado, submetidos às regras acordadas na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria.

A prioridade para o preenchimento destas vagas seria dada aos ex-empregados da MBB/SBC. O contrato por tempo determinado poderia ser revogado e neste caso a empresa deveria pagar um abono especial de 7 horas por mês trabalhado.

Participação nos lucros e resultados (junho/1998): Estabelecido a partir da Medida Provisória n. 1619-45, de 10/06/98 (DOU 12/06/98), que define a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa, o acordo determinava as seguintes variáveis para o ano de 1998, conforme pode ser observado no **Quadro 3**:

QUADRO 3 PLR Metas 1998

Produção		55 pontos
Produção final	42.000 unidades	30 pontos
Eixos	83.450 unidades	10 pontos
Motores	51.300 unidades	10 pontos
Cabinas brutas	32.200 unidades	05 pontos
Notas <i>Audit</i>		25 pontos
Produção final	nota 2,40	15 pontos
Eixos	nota 1,55	05 pontos
Motores	nota 1,50	05 pontos
Absenteísmo		20 pontos
Horistas	4,60%	15 pontos
Mensalistas	1,60%	05 pontos

Fonte: ACT/Participação nos lucros e resultados, 1998. Adaptação.

Todas estas variáveis possuíam metas mínimas que se não fossem atingidas, desobrigariam a MBB/SBC a pagar qualquer valor de PLR, como no ACT/PLR,1997. A partir das metas mínimas, cada ponto valeria o equivalente a R\$ 12,00 e caso não fosse alcançado o objetivo total (100 pontos), o valor pago seria proporcional ao número de pontos obtidos.

Assim como no primeiro acordo de PLR (1995), o sindicato se comprometeria a não apresentar qualquer reivindicação de pagamentos adicionais, tais como, décimo quarto salário, abonos ou prêmios.

Podemos observar que todos estes ACTs previam garantias ao trabalhador, tais como:

- Controle dos níveis de emprego;
- Controle do ritmo de trabalho;
- Treinamento adequado;
- Melhorias nas condições de trabalho;
- Acompanhamento do Sindicato/CF na implementação dos ACTs.

Mas, no segundo semestre de 1995, a MBB desrespeitou o primeiro item citado - controle dos níveis de emprego - ao demitir 1.500 trabalhadores das plantas de Campinas e SBC, alegando queda na produção. E mais, apesar dos ACTs assinados definirem o modo como seria o processo de implantação da reestruturação produtiva, a MBB/SBC começou a implementá-la à revelia do que havia sido acordado.

Até o momento daquelas demissões, existiam apenas dois ou três grupos de trabalho, células de manufatura e melhorias contínuas/*kaizen*. O que havia sido feito, até 1995, eram as negociações e os ACTs que delineavam como seria a reestruturação produtiva, pois a previsão era de que somente no final de 1995, e em 1996, é que os acordos seriam implementados. O SMABC e a CF, que haviam participado da implantação do trabalho em grupo e dos outros acordos, como célula de manufatura e melhorias contínuas/*kaizen*, retiraram-se do processo e amarguraram quase dois anos sem nenhuma negociação com a empresa, apenas acompanhando à distância a implementação dos ACTs. Neste período, ocorreram outras demissões e a produção caiu cada vez mais. Segundo Bresciani e Salerno:

"As demissões mostram mais uma vez, os limites à uma ação sindical isolada em uma fábrica, sem que o trabalho esteja articulado a uma concepção de sociedade, a políticas estruturais (industrial, econômica, agrária, educacional, etc.), e ao sistema de relações de trabalho. Ou sem respaldo em outras fábricas, e na atuação mais abrangente do sindicato, confederação ou central." (*apud* Bresciani, 1997a, p. 53)

Com a implementação da reestruturação produtiva, conduzida dessa forma, somente pela MBB/SBC, vários problemas começaram a surgir:

Treinamento: o treinamento dado aos trabalhadores não correspondia ao que praticavam em seu dia-a-dia. Mesmo com trabalhadores que possuíam até 80 horas de treinamento o problema de qualificação para operar os novos modos de produção não foi resolvido, porque este treinamento não era adequado, principalmente para um trabalhador que tem uma rotina difícil, acordando às 4:00 horas da manhã, com uma jornada de trabalho que foi intensificada pelas responsabilidades extras que lhe foram atribuídas.

Ritmo de trabalho: o ritmo de trabalho aumentou consideravelmente, refletido no aumento do número de acidentes fatais e do maior número de atividades exercidas por um único trabalhador. Nas células de manufatura, o trabalhador era responsável pela produção, qualidade, manutenção e limpeza das máquinas. Nos grupos de trabalho, mesmo que um trabalhador faltasse ao serviço, os outros teriam de cumprir a meta de produção definida para o dia pela chefia.

Qualidade: com o aumento do ritmo de trabalho e o péssimo treinamento dado aos trabalhadores, a qualidade esperada pela empresa não se concretizou.

No caso dos setores terceirizados os problemas foram maiores pois a qualidade piorou. As empresas terceiras, geralmente menores, possuem trabalhadores pouco qualificados, que trabalham em péssimas condições de trabalho - em relação a MBB/SBC -, com material também de qualidade inferior, não resultando em bons produtos. Muitas vezes estas empresas terceiras não conseguem entregar as mercadorias nos prazos determinados, prejudicando o sistema *just-in-time* e deixando a linha de produção parada. Segundo o relato de um dos diretores da CF-MBB/SBC:

"(...) teve um caso interessante em 1992, quando começou a discussão sobre terceirização. Os bancos da frente do caminhão passaram a ser produzidos por uma empresa terceirizada, com o comprometimento de qualidade. Quando foi terceirizado, a estampa era a mesma, tudo, mas se você apertava com o dedo, o tecido rasgava".
(Entrevistado em 19/08/99)

Vários setores da planta da MBB/SBC foram terceirizadas após o ACT de 1994, dentre eles:
a) Áreas produtivas: bancos, tapeçaria, cromeação, peças de alumínio de motor, peças de chassis, pára-choque, estribo, molagem, roda e pneu, peças pequenas de motor, peças pequenas da estamparia, quadro de um modelo de veículo, eixo traseiro de um modelo de veículo; b) Áreas indiretas: carpintaria, coleta de lixo, resíduos industriais, parte da manutenção das máquinas, parte dos restaurantes e lanchonete.

Nos dois primeiros anos do ACT/Terceirização (1994-1995), período em que ocorreu a maioria dos casos de terceirização, cerca de 700 horistas diretos e 150 indiretos da MBB/ABC foram transferidos para outros postos de trabalho. Mas segundo diretores da CF-MBB/SBC, na primeira oportunidade, a empresa demitiu estes trabalhadores realocados sob o argumento de que não tinham treinamento adequado, portanto não eram, segundo a avaliação da empresa, eficientes em seus novos postos de trabalho.

Mas desde 1996, muitas áreas da produção que foram terceirizadas estão voltando à linha de produção da MBB/SBC, como o setor de frota de veículos, semi-eixos, engrenagem e

balancim do motor; outros estão previstos para voltar a serem produzidos pela MBB/SBC em 1999, como, por exemplo, o eixo traseiro de um modelo de veículo, a carcaça do motor e o coletor do motor. Estes setores (os que retornaram e os que estão previstos para retornar) totalizam cerca de 70 novos postos de trabalho abertos na MBB/SBC.

Hoje podemos observar que os grupos de trabalho não têm autonomia como o previsto pelo ACT/Trabalho em Grupo. O porta-voz, que deveria ser um responsável técnico do grupo, também não tem treinamento adequado e na maioria dos grupos é escolhido aquele que está com problemas financeiros, pois assim ele receberá um valor extra sobre o salário.

O resultado são 168 grupos de trabalho implantados por toda a fábrica, totalizando cerca de 1.800 trabalhadores, segundo dados de junho de 1998. Destes 168 grupos de trabalho, poucos foram implantados conforme o previsto no ACT e, com isto, a produtividade e a qualidade esperadas pela empresa não se concretizaram.

O mesmo ocorreu com a implantação das melhorias contínuas/*kaizen* e das células de manufatura, cujos trabalhadores não tiveram treinamento adequado e não foram implementadas como previstas nos ACTs. Cerca de 1.800 operários trabalham em células de manufatura, uma no setor de funilaria e as outras nos setores de usinagem e de motores.

Restam aqui duas conclusões importantes, sobre o significado do conteúdo destes acordos e o significado das negociações entre sindicato/CF e empresa, demonstrando uma clara mudança na estratégia sindical, principalmente nos anos 90.

Todos os ACTs que analisamos caminham para a flexibilização do trabalho e do salário, para a especialização da produção e para a mudança de perfil da mão-de-obra, através de trabalhadores polivalentes, que operam mais de uma máquina, proporcionada inclusive, pela diminuição do número de funções/cargos, diminuindo os níveis hierárquicos

Na visita à planta da MBB/SBC, observamos a produção de vários tipos de caminhões intercalados em uma mesma linha de montagem. De acordo com a demanda, a empresa pode definir a quantidade e o modelo de caminhão a ser produzido; para tanto, é necessário uma mão-de-obra flexível, que tenha habilidades para trabalhar em diferentes postos de trabalho, produzindo diferentes produtos.

Os ACTs, relativos à alteração de cargos e funções e readequação salarial, contribuem para diminuir as diferenças tanto das funções registradas em carteira como as diferenças salariais, que antes impediam que um trabalhador fosse deslocada de seu posto de trabalho, possibilitando que o trabalhador seja transferido sem problemas. Os ACTs sobre as células de manufatura e sobre o trabalho em grupo necessitam de um trabalhador

polivalente. O primeiro acordo propõe que um mesmo trabalhador produza diferentes peças em diferentes máquinas, de acordo com a necessidade da produção e o segundo acordo define uma gama de atividades a ser realizada por um grupo de trabalhadores que podem fazer rodízio das atividades.

A PLR, hoje uma das mais freqüentes reivindicações dos trabalhadores, pode ludibriar a categoria, se for entendida como uma bonificação, confundida com o aumento do salário real. Na verdade, a PLR não é incorporada ao salário, como o aumento seria. A tendência é que aumente a parte variável da remuneração do trabalhador (na dependência da produção), em relação à sua parcela fixa, o salário.

A terceirização ajuda a especialização da produção, como o próprio acordo propõe "Visando os imperativos da especialização, da maior flexibilidade e da produção econômica, indispensáveis aos serviços e ao processo industrial moderno, para os desafios da competitividade do mercado, em termos de qualidade, produtividade, prazos e custos." (ACT/Terceirização, 1994) Assim, a MBB/SBC pode ter funcionários mais especializados, pois as linhas de montagem da fábrica ficam praticamente em torno da fabricação de motores, montagem e acabamento.

O perfil do trabalhador também muda. Segundo Neves, estas "mudanças no processo produtivo se baseiam em dois paradigmas fundamentais: a flexibilidade e a integração". (1999, p.330). Também nos ACTs da MBB/SBC, o trabalhador é chamado a intervir no processo de produção, não apenas operando a máquina e executando as tarefas definidas por um setor hierárquico superior, mas agora, além de suas atividades, outras tarefas lhe foram atribuídas com um certo grau de autonomia propiciada pelos grupos de trabalhadores.

As responsabilidades pela produção foram internalizadas pelo trabalhador - agora, colaborador -, que tem a responsabilidade em preparar a máquina, zelar pela qualidade do produto e pela manutenção da máquina, podendo ser deslocado para outro posto de trabalho ou fabricar outro tipo de produto, caso a produção necessite.

Observamos também que a reestruturação produtiva é basicamente organizacional. Nesta década, a MBB/SBC investiu pouco em tecnologia. As últimas inovações tecnológicas introduzidas datam de 1985-86: as CNCs (Máquina a Comando Numérico Computadorizado), que continuam substituindo máquinas antigas. Com exceção às CNCs, de 1986 a 1997, apenas quatro robôs foram introduzidos na linha de produção, dois para a solda de sapata de freio em 1996, substituindo seis trabalhadores e dois robôs na área de pintura da cabina em 1997, substituindo 8 trabalhadores. Na área da montagem de um novo modelo de motor (eletrônico) ocorreram algumas inovações tecnológicas no processo de

montagem, teste e revisão. Somente em 1998, a empresa pretendia retomar investimentos em equipamentos mais modernos, o que não aconteceu, pois houve queda da produção.

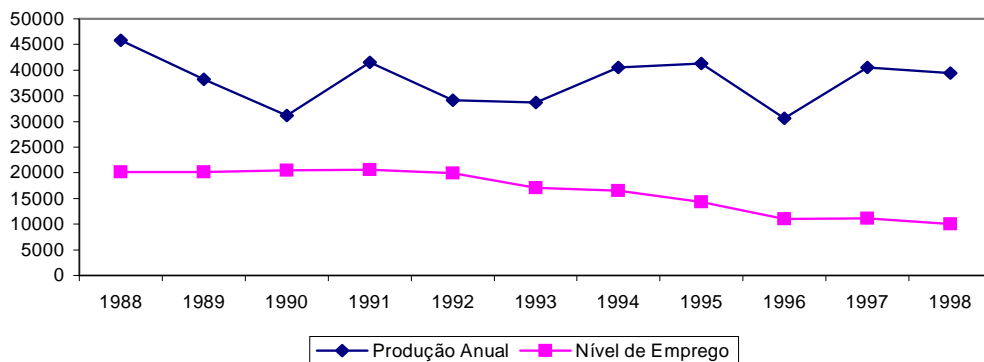
A falta de investimento em novas tecnologias ocorre por vários motivos:

- A inovação organizacional necessita de um investimento menor que o investimento em tecnologia;
- A política da matriz de contenção de gastos nas filiais;
- A política neoliberal, adotada pelo governo brasileiro, em relação à introdução de tecnologia que dificulta sua importação;
- O baixo custo da mão-de-obra brasileira.

A integração e flexibilidade, muitas vezes propiciada pela participação do SMABC/CF, demonstra que o caminho não é tão simples. A implantação dos ACTs na MBB/SBC demonstra as fragilidades e limites do movimento sindical frente ao processo de reestruturação produtiva iniciado pelas empresas. Os problemas da fragmentação do movimento também estão presentes nesta nova estratégia de acordos por empresa pois, se garante o emprego naquela empresa, através da negociação da produtividade e, conseqüentemente, de uma maior concorrência nos mercados - interno e externo -, em outras fábricas, postos de trabalho estarão sendo encerrados, dificultando a articulação mais geral do movimento.

Na MBB/SBC, por exemplo, segundo um diretor da CF, quando a produção diminui, cessam as negociações e começam as demissões; porém, como a situação se limita aos muros daquela unidade, os trabalhadores se sentem mais isolados, e é difícil para o Sindicato retomar qualquer reivindicação. Por outro lado, mesmo nas fábricas em que a produtividade cresce ou se mantém, o nível de emprego não acompanha este crescimento:

GRÁFICO Produção e nível de emprego na MBB



Fonte: Subseção DIEESE/Metalúrgicos ABC⁴

No caso da MBB, podemos observar que a retomada do crescimento da produção, ocorrida em alguns momentos, não foi acompanhada pela expansão do nível de emprego; este, pelo contrário, saiu de um patamar de 20.182 postos de trabalho em 1988, para 10.033 em 1998. A produtividade⁵, por sua vez, em 1988 era de 2,27 e passou, em 1998, para 3,93. Segundo Dedecca "a reorganização produtiva brasileira resulta de um movimento de racionalização econômica, cujos efeitos sobre o emprego tendem a ser negativos ao longo do tempo, independentemente do comportamento da produção." (1999, p.158)

3 COOPERAÇÃO CONFLITIVA? ATÉ QUANDO?

Para a CF/MBB/SBC, é importante salientar que, apesar dos ACTs não terem dado o resultado esperado pelo sindicato, esta é apenas uma das frentes na qual os trabalhadores intervêm. Hoje o movimento sindical se depara com questões que vão além da reestruturação produtiva.

No caso da região do ABC, muitas fábricas estão indo para outras regiões do país, em busca de menos impostos e de financiamento facilitado, proporcionados pelos governos federal, estaduais e municipais, evitando um movimento sindical com tradição e que conseguiu conquistar uma série de melhorias salariais e de condições de trabalho.

Outro problema que afeta diretamente os trabalhadores, e com o qual o sindicato tem que lidar cotidianamente, é com a abertura econômica que levou a MBB/SBC, entre outras

⁴ A produção é anual e o número de empregados é referente ao mês de dezembro de cada ano. Informações da ANFAVEA.

⁵ Subseção DIEESE/SMABC. Produtividade em veículos por emprego.

empresas, a optar pela importação de vários componentes, ao invés de produzi-los em suas plantas aqui no Brasil.

Para os diretores da CF/MBB/SBC, a instabilidade econômica, resultante das políticas neoliberais de ajuste, também joga contra o movimento sindical. Nesse quadro, a situação de altos e baixos na produção prejudica as negociações.

Todos estes fatores caminham em uma só direção para os trabalhadores: o desemprego. Para o sindicato e a CF o importante é impedir, dentro do possível, os reflexos destas medidas sobre os postos de trabalho.

Isto demonstra que a estratégia sindical vem mudando consideravelmente na década de 90, principalmente a dos setores ligados à CUT - da qual o SMABC é filiado - que sempre tiveram uma história de combate pelos direitos dos trabalhadores e conquistas. Agora, a estratégia é a negociação, pois conforme diretores da CF/MBB/SBC é preciso considerar a correlação de forças e garantir um “mal menor” para os trabalhadores.

Segundo Iram Jácome Rodrigues (1995), a partir de 1978, com o surgimento do **novo sindicalismo** na região do ABC paulista, uma nova forma de organização sindical começou a despontar, indicando a necessidade do sindicato estar organizado na base e de afastar o Estado das negociações entre trabalhadores e empregadores.

Este **novo sindicalismo**, representado por setores que deram início à formação da CUT, principalmente pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, tinha uma estratégia **confrontacionista** e, a partir de 1988, com a realização do III Congresso da CUT, esta postura começa a ser repensada e dá espaço para uma atuação que não se confronta diretamente com o patronato, mas que procura negociar, elaborando propostas que garantam, pelo menos, algumas garantias para os trabalhadores. Nesta nova estratégia, que Rodrigues irá definir como **cooperação conflitiva**, o conflito é explicitado, mas é colocada, principalmente, a preocupação com a cooperação entre as partes.

Na década de 90, esta transformação fica mais clara e tem sua expressão máxima nos acordos assinados na Câmara Setorial Automotiva, onde várias propostas para o crescimento do setor, manutenção do nível do emprego e diminuição de preços para o consumidor e de tributos para as montadoras são estabelecidos entre sindicato, governo e fabricantes.

É importante salientar, que no caso das indústrias de veículos pesados, poucas alternativas foram firmadas nestes acordos, pois as cláusulas referiam-se apenas à ampliação do prazo dos consórcios e aumento do financiamento para compra de caminhões, ônibus e tratores.

A implantação destes acordos gerou um período de vendas que superou todos os anos anteriores, inclusive as metas dos próprios acordos, principalmente em relação aos carros populares. Segundo o governo federal, mesmo com a diminuição dos impostos, a arrecadação não perdeu nada, devido ao aumento nas vendas. Para os trabalhadores, os resultados não foram tão festivos, as metas de criação de empregos não foram cumpridas, nem a manutenção dos níveis de emprego, ocorrendo, neste período, muitas demissões.

Outro momento em que podemos observar esta nova estratégia propositiva do movimento sindical brasileiro nesta década, em especial, da CUT, foram as discussões acerca do Mercosul. As diferentes centrais sindicais dos países participantes do Mercosul constituíram um grupo de discussão onde poderiam apresentar suas propostas para manutenção de garantias aos trabalhadores no processo de integração.

Sem dúvida, tais mudanças na postura do movimento sindical possibilitaram e influenciaram as negociações na MBB/SBC. É neste sentido que acreditam ser melhor negociar a reestruturação produtiva e garantir algumas melhorias para os trabalhadores do que se posicionar contra, pois, como estariam enfraquecidos, a empresa a implementaria de qualquer modo e da forma como ela quisesse.

Frente à esta nova visão do sindicalismo brasileiro, os representantes dos trabalhadores procuram atuar em diferentes esferas: em negociações da categoria do sindicato, em negociações tripartites de um setor e com vários sindicatos ou ainda em negociações por fábrica. Buscam em cada esfera conseguir atenuar os problemas enfrentados pelos trabalhadores e acumular forças.

A negociação por fábrica vem se proliferando. O maior problema destas negociações descentralizadas é que depende da força, da tradição histórica do movimento e da consciência dos trabalhadores. A grande maioria das fábricas não tem condições de negociar sozinhas, não tem sequer a CF, sendo necessário, para qualquer conquista, o empenho de toda a categoria ou de várias categorias.

Muitas vezes porém, os próprios trabalhadores se recusam a negociar, como aconteceu na primeira vez em que foi apresentado a proposta de Banco de Horas na MBB/SBC pelo SMABC e CF ou ainda, nas demissões dos trabalhadores da Ford no final de 1998. Os trabalhadores demonstraram que nem sempre vale a pena negociar, que negociar pode ser para alguns, nada, pois mesmo com as negociações alguns teriam que ser demitidos, mais cedo ou mais tarde. Todas essas situações-limite fazem parte do cotidiano da CF.

Outra possibilidade que surge é a sistematização de outras experiências inovadoras de negociações sindicais nessa área, no Brasil ou no exterior, inclusive no caso da transnacional MB, ou outra selecionada, o conhecimento sobre a ocorrência e as condições

de negociações significativas entre trabalhadores e empresários em torno da reestruturação produtiva.

Sem dúvida há um acúmulo significativo de conhecimento e de experiências pelo movimento sindical, especialmente do SMABC, que poderão, dependendo da conjuntura, serem postos em ação na luta pelos direitos e melhores condições de vida da classe trabalhadora, frente ao processo de reestruturação produtiva ainda em curso.

BIBLIOGRAFIA

- Acordo Coletivo de Trabalho - Programa de demissão voluntária, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1992. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Alteração de nomenclatura de funções, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1993. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Melhorias contínuas/*kaizen*, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1994. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Manufatura celular, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1994. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Terceirização, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1994. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Trabalho em grupo, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1994. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Adicional de periculosidade, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1995. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Flexibilidade da Jornada de Trabalho, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1996. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Extinção de Processos Trabalhistas, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1997. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Reestruturação Salarial, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1997. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Contrato por Tempo Determinado, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1998. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Participação nos Lucros e Resultados, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1994. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Participação nos Lucros e Resultados, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1997. Não paginado.
- Acordo Coletivo de Trabalho - Participação nos Lucros e Resultados, entre Mercedes-Benz do Brasil S.A. e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. [S.l.:s.n.], 1998. Não paginado.
- ARBIX, Glauco - A câmara banida, in ARBIX, Glauco e ZIBOVICIUS, Mauro, org., *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997, p.471-502.
- ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro - Apresentação, in *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997, p.7-20.

- ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro, org. - *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.
- BEDÊ, Marco Aurélio - A política automotiva nos anos 90, *in* ARBIX, Glauco e ZIBOVICIUS, Mauro, org. *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997, p. 357-388.
- BOLETIM DIEESE, jan. 1990 a jan./fev. 1999. (Vários números)
- BRAVERMAN, Harry - *Trabalho e capital monopolista*. São Paulo: Zahar, 1980.
- BRESCIANI, Luís Paulo - *Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada*. Apresentado ao XX Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, MG, 1996a.
- BRESCIANI, Luís Paulo - *O trabalho nos olhos do furacão: trajetórias brasileiras em meio às turbulências*. Texto originalmente apresentado no II Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho, Águas de Lindóya, 1996b.
- BRESCIANI, Luís Paulo - Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro, *in* LEITE, Marcia de Paula, org. *O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas, SP: Papirus, 1997a, p. 31-112.
- BRESCIANI, Luís Paulo - Na zona do agrião: a nova agenda de negociação coletiva, *in* ARBIX, Glauco e ZIBOVICIUS, Mauro, org. *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997b, p. 257-284.
- CARDOSO, Ana Claudia M. - *Emprego: estratégia e ação sindical nos anos 90. O caso dos metalúrgicos do estado de São Paulo*. Dissertação de mestrado em Ciência Política, USP, São Paulo: 1998.
- CARVALHO NETO, Antonio Moreira de & CARVALHO, Ricardo Augusto, org. - *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT-PUC/MG, 1998.
- CEBRAP. Programa de Estudos Sindicais. *Pesquisa com CUT Regional ABC/Mogi e Baixada Santista*. São Paulo: 1994. (Reuniões de grupo de 03/09/92; 03/12/92 e 25/08/93)
- DEDECCA, Claudio Salvadori – Reorganização das relações de trabalho no Brail. A flexibilidade é a única alternativa? *in* CARVALHO NETO, Antonio Moreira de & CARVALHO, Ricardo Augusto, org. *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT-PUC/MG, 1998, p. 151-180.
- DIEESE - *Trabalho e reestruturação produtiva - 10 anos de linha de produção*. São Paulo: 1994.
- DIEESE - *Formação profissional: um novo espaço de negociação*. São Paulo: 1998. 57p. (Pesquisa DIEESE, 14)
- DIEESE - *O comportamento das negociações coletivas de trabalho nos anos 90: 1993-1996*. São Paulo: 1999. (Pesquisa DIEESE, 15)
- DIEESE. Subseção SMABC - Uma estrela de brilho desigual, *Trocando em Miúdos*, n. 11, São Bernardo do Campo, SP, out. 1991.
- DIEESE. Subseção SMABC. *Globalização e setor automotivo: a visão dos trabalhadores*. São Bernardo do Campo, SP: DIEESE, SMABC, CUT, 1996.
- DIEESE e CNM/CUT - *Diagnóstico do complexo metal-mecânico brasileiro*. São Paulo: 1998.
- EMPREGO e desenvolvimento tecnológico - Projeto de pesquisa e formação técnica DIEESE/CESIT. *Relatório Anual de Atividades - 1998*. São Paulo: DIEESE, 1998. Paginação irregular.

- ENSAIOS FEE. Porto Alegre, ano 18, n. 1, 1997. (Número especial sobre “Trabalho, emprego e desemprego”)
- LEITE, Marcia de Paula, org. – *O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas, SP: Papyrus, 1997.
- LEITE, Marcia de Paula – Apresentação, *in O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas, SP: Papyrus, 1997, p. 7-8.
- LEITE, Marcia de Paula – Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade, *in O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas, SP: Papyrus, 1997, 9-30.
- MARX, Roberto - Trabalho em grupo, polivalência e controle, *in* ARBIX, Glauco e ZIBOVICIUS, Mauro, org. *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997, p. 183-204.
- MEIRELES, Filho, José – Reestruturação produtiva, *in* CARVALHO NETO, Antonio Moreira de & CARVALHO, Ricardo Augusto, org. *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT-PUC/MG, 1998, p. 313-322.
- NEVES, Magda Almeida – Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as consequências para os trabalhaodres, *in* CARVALHO NETO, Antonio Moreira de & CARVALHO, Ricardo Augusto, org. *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT-PUC/MG, 1998, p. 329-338.
- PELIANO, José Carlos, org. - *Automação e trabalho na indústria automobilística*. Brasília, DF: UNB (MIC,CDI, SDI, OIT, PNVD), 1987.
- RODRIGUES, Iram Jácome - Novas pautas na negociação entre sindicato/empresa: o caso da Mercedes-Benz. *Informações FIPE*, n. 182, São Paulo, 1995, p. 16-20.
- RODRIGUES, Iram Jácome - Comissões de fábrica e reestruturação produtiva, *in* ARBIX, Glauco e ZIBOVICIUS, Mauro, org., *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*, São Paulo: Scritta, 1997, p. 237-256.
- RODRIGUES, Iram Jácome – A nova agenda sindical *in* CARVALHO NETO, Antonio Moreira de & CARVALHO, Ricardo Augusto, org. *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT-PUC/MG, 1998, p. 181-194.
- SALERNO, Mario Sergio - A indústria automobilística na virada do século, *in* ARBIX, Glauco e ZIBOVICIUS, Mauro, org. *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997, p. 503-522.
- SANTOS, Agnaldo dos & ANDRADE, Anna Maria de Castro – Atuação sindical nos anos 90: propostas e negociações quanto à reestruturação produtiva no estado de São Paulo, *in* ENCONTRO DE PESQUISADORES DIEESE/CESIT/CNPq, 4, São Paulo, 1999. *Compêndio de textos apresentados pelos bolsistas*. São Paulo: DIEESE, 1999. Paginação irregular.
- SMABC - *Um Acordo Histórico* - As Propostas dos Trabalhadores da Indústria Automotiva e a Proposta de Acordo Firmada em Fevereiro de 1993. São Bernardo do Campo, SP: 1993.
- SMABC - *Qualidade de Vida no Trabalho na MBB* - As Propostas dos Trabalhadores, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. São Bernardo do Campo, SP: 1994.

99GT1814.rtf