

AS RESPOSTAS DO SINDICALISMO MINEIRO
AOS DESAFIOS DOS ANOS 90:
EMPREGO, QUALIFICAÇÃO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Código 99GT1834

Autores:

Antonio Carvalho Neto

Magda de Almeida Neves

XXIII ANPOCS

Caxambu, 19 a 23 de Outubro de 1999

AS RESPOSTAS DO SINDICALISMO MINEIRO AOS DESAFIOS DOS ANOS 90: EMPREGO, QUALIFICAÇÃO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL¹

Antonio Carvalho Neto²
Magda de Almeida Neves³

I. Introdução

A globalização, a abertura comercial, a integração regional, a privatização, a reestruturação produtiva e a estabilidade monetária vêm provocando nos anos 90 inúmeras conseqüências para o movimento sindical e para os trabalhadores brasileiros.

No contexto do "Novo Sindicalismo", no final dos anos 70 e anos 80, o movimento sindical brasileiro viveu um período de renovação da estrutura sindical e de grande mobilização por parte dos trabalhadores. Questionando o sindicalismo populista e burocrático e colocando em questão a base do acordo corporativo entre as classes que se implantara a partir dos anos 30, reivindicavam: o direito de greve sem restrições, a autonomia e liberdade sindical, a substituição do contrato individual de trabalho pelo contrato coletivo, a livre negociação com os empregadores e a extinção gradual do imposto sindical.

Dessa forma, as estratégias adotadas para alcançar tais objetivos baseava-se acima de tudo na vinculação mais efetiva entre a direção sindical e a base dos trabalhadores, estimulando o surgimento de novas lideranças sindicais, organizando campanhas de sindicalização e estabelecendo vínculos mais estreitos com os trabalhadores no chão da fábrica, através das organizações por local de trabalho.

A recusa do autoritarismo nas relações de trabalho, a denúncia das condições de trabalho a que estavam submetidos e o questionamento do processo produtivo colocaram enfaticamente, naquele

¹ Este artigo é fruto de pesquisa realizada pelo IRT - Instituto de Relações do Trabalho - da PUC Minas, intitulada "Mudanças nas Relações de Trabalho no Brasil na década de 90", financiada com recursos do FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador, resultante de convênio com o Ministério do Trabalho/SEFOR. O presente artigo baseia-se também na tese de doutorado do autor (Carvalho Neto, 1999).

² Pesquisador do IRT - Instituto de Relações de Trabalho, professor do Departamento de Administração e do Curso de Mestrado em Ciências Sociais: gestão das cidades, da PUC Minas.

³ Pesquisadora do IRT, professora do Departamento de Sociologia e coordenadora do Curso de Mestrado em Ciências Sociais: gestão das cidades, da PUC Minas.

momento, a luta pelos direitos dos trabalhadores, pela sua dignidade, tanto no espaço fabril, quanto no sindicato e na sociedade (Abramo, 1988).

Os temas da redemocratização do país e da democracia sindical e fabril faziam parte das diferentes estratégias dos trabalhadores, que contribuíram significativamente para o restabelecimento do processo democrático brasileiro (Rodrigues, 1997). Neste período, as grandes mobilizações operárias e as greves sindicais tiveram papel preponderante como símbolo de coragem e disposição dos trabalhadores para o enfrentamento das questões pertinentes ao processo de trabalho, aos direitos sociais e políticos, à sua participação efetiva como interlocutor importante no cenário político do país, e como expressão de força da sua organização.

Como afirma Eduardo Noronha (1994:337), no final dos anos 80 o volume de greves no Brasil estava entre os mais altos do mundo. De acordo com o autor, as primeiras paralisações do final dos anos 70 iniciaram-se com os metalúrgicos do ABC, mas depois espalharam-se pelo país e pelas mais diversas categorias ou segmentos de trabalhadores, sendo que, a partir de 1985, se estendem definitivamente pelo setor público. Até 1991, tanto no setor público quanto no privado temos altos índices de realização de greves. Ou seja, o conflito emulava as ações operárias, seja no interior do processo produtivo, seja no contexto da sociedade, pautando as relações entre sindicatos, empresários e Estado.

Cumpramos ressaltar que as reivindicações salariais sempre estiveram presentes nas reivindicações dos trabalhadores, em consequência do achatamento salarial experimentado principalmente na década de 70, em virtude da política econômica do regime militar (Humphrey, 1982).

Durante esse período consolida-se o sindicalismo combativo, a organização de centrais sindicais como a CUT e a CGT, a fundação do Partido dos Trabalhadores, enfim, diferentes manifestações da força dos trabalhadores e de seus representantes. Entretanto, apesar das vitórias obtidas na Constituição de 1988 no capítulo dos direitos sociais, permanece o atraso na legislação trabalhista, com a permanência da CLT como instituto formal do direito do trabalho.

O conjunto dos interesses e reivindicações expressos pelo movimento sindical para romper com o sistema sindical corporativo, as inúmeras mobilizações e greves deste período e o processo de redemocratização da sociedade brasileira não foram suficientes para lograr mudanças estruturais do nosso sistema de relações de trabalho, permanecendo assim a lógica corporativista, o imposto sindical e a unicidade obrigatória (Siqueira Neto, 1997).

Se este foi um momento importante da ação sindical, a partir dos anos 90, com a abertura do mercado brasileiro, com a redefinição do papel do Estado e de mudanças no mundo do trabalho, estas provocadas pela reestruturação produtiva, o sindicalismo brasileiro passa a ter que enfrentar inúmeros desafios.

Observa-se que as mudanças introduzidas pelas empresas brasileiras tiveram início na década de 80, com a introdução do CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), objetivando a participação dos operários nos problemas e soluções da fábrica. Esse programa obteve sucesso diferenciado nas empresas e em diferentes regiões do país.

Um segundo momento pode ser observado depois de 1984, pós período de recessão econômica, com a entrada de inovações tecnológicas baseada na microeletrônica, como os CLPS, as MFCN, os sistemas CAD/CAM e os robôs, mas com difusão e utilização ainda limitada em relação a outros países. Neste período também começam a ser introduzidas novas formas organizacionais, como o *just-in-time*, incorporação do Controle de Qualidade na Produção (CEP) e programas de qualidade e gestão participativa.

Mas é a partir dos anos 90 que as mudanças adquirem um ritmo mais intenso, principalmente na adoção de novas formas de gestão, na reorganização do fluxo produtivo face à necessidade de flexibilização, nas políticas de qualificação da mão-de-obra e na organização da empresa enxuta e sistêmica, investindo na integração tanto dos fluxos produtivos quanto no processo de trabalho e nas políticas de comunicação e informação.

Nesse contexto, os sindicatos passam a enfrentar novas e abrangentes questões no que diz respeito ao mundo do trabalho, além das colocadas pelas reivindicações salariais, mudando significativamente a agenda das negociações capital/trabalho.

O que se pretende analisar neste artigo são como os sindicatos dos bancários, metalúrgicos de Betim e o sindicato dos trabalhadores em telecomunicações têm respondido e negociado três pontos destas transformações: o desemprego, a demanda por qualificação e a remuneração variável (os programas de PLR - Participação nos Lucros e Resultados).

Um dos pontos mais cruciais destas mudanças tem sido a questão do emprego. Com as transformações tecnológicas ocorreu a redução dos postos de trabalho e, com a política de redução dos níveis hierárquicos, visando a consolidação da empresa “enxuta”, vários cargos foram extintos. Ocorre também a precarização das condições de trabalho através da rede produtiva que se forma com médias e pequenas empresas, onde o contrato temporário, o alto índice de rotatividade da mão de obra e a terceirização configuram novas modalidades de emprego. De acordo com Dedecca (1998), nos anos 90, com a insuficiência de geração de postos de trabalho, ocorre o crescimento de ocupações no setor informal, marcadas pela precariedade de sua inserção produtiva. Para Dedecca (1998:152/153),

“a política econômica dos anos 90 passa a estar pautada pela liberalização do mercado financeiro internacional, com o objetivo de atrair volumes de capitais que hoje circulam cotidianamente nas bolsas de valores e nos mercados de commodities, e pela abertura indiscriminada do mercado interno à concorrência externa. Os efeitos sobre o mercado de trabalho formal foram claramente negativos. Em 3 anos o conjunto da indústria de transformação perdeu ¼ do total do seu pessoal ocupado, reflexo de uma recessão brutal e de um processo de racionalização promovido pelas empresas (inter)nacionais de grande porte, caracterizado pela seleção dos mercados para atração futura, externalização e subcontratação de parte relevante da produção e de serviços de apoio e modernização tecnológica limitada. A redução do emprego formal foi definitiva, não tendo sido revertida quando a produção voltou a crescer.”

Também segundo Pochmann (1999), com a adoção do programa de liberação comercial, desregulamentação financeira e encolhimento do setor público (privatização, fechamento de empresas e órgãos públicos e demissão de funcionários públicos) combinado com políticas

recessivas nos anos 90 , verifica-se rapidamente a destruição de postos de trabalho, cerca de 2,2 milhões de empregos formais somente nos anos 1990/92 em todo o país. Portanto, com o crescente desemprego, os sindicatos vêm tentando negociar a jornada de trabalho e o banco de horas como uma das possibilidades para a solução do problema.

Outro aspecto importante ligado à reestruturação produtiva diz respeito à qualificação profissional. Com as inovações tecnológicas e organizacionais, aumentaram as exigências quanto ao nível de escolaridade formal do trabalhador, e também quanto à qualificação profissional. A demanda por trabalhadores mais qualificados, polivalentes, capazes de operar as novas técnicas de automação, com capacidade e expressão verbal, raciocínio lógico, iniciativa para resolver problemas e capacidade para apreender novas qualificações têm se colocado cada vez mais.

Entretanto, precisa-se estar atento ao falso problema colocado pela relação qualificação x desemprego, como se existissem postos de trabalho suficientes para empregar toda a população economicamente ativa, e se a falta de empregos fosse consequência da baixa ou quase nenhuma qualificação da população para responder às exigências do novo modelo produtivo. Ora, como já foi apontado anteriormente, com o novo modelo de acumulação flexível, foram fechados inúmeros postos de trabalho e depois o número de empregos que realmente exigem qualificação estão confinados a determinados setores. O paradigma da flexibilidade coloca para as empresas a possibilidade de maior rotatividade de mão de obra, de admitir e demitir conforme as flutuações do mercado, trazendo como consequência um não investimento em mão de obra mais qualificada.

O que se observa é que a tradicional relação entre qualidade do emprego e qualificação do trabalho vem perdendo seu sentido , na medida em que mesmo o trabalho qualificado vem sendo acompanhado da precarização do emprego. Para Neves e Leite (1998:10),

“Para amplos setores do mercado de trabalho, entre os quais a presença de jovens e mulheres se sobressai, a precarização do emprego acompanha a manutenção do trabalho desqualificado e destituído de conteúdo, que abunda no mercado informal e que ao invés de marginal se torna cada mais entrelaçado e interconectado com o mercado formal de trabalho, já que alimentado pelo processo de terceirização que vem rapidamente se difundindo entre as grandes empresas.”

Um terceiro ponto de análise que vem integrando a pauta das negociações coletivas, de vários sindicatos brasileiros, diz respeito à remuneração variável (PLR - Participação nos Lucros e Resultados). A PLR surgiu por uma Medida Provisória do governo em 1994, e logo foi assumida por várias empresas. Interfere na parte variável do sistema de composição do salário, no que diz respeito à produtividade, lucratividade e sugestões visando a melhoria dos produtos e processos. As formas de remuneração variável têm sido cada vez mais utilizadas como instrumentos de adaptação empresarial a um ambiente fortemente competitivo e de mudanças rápidas, permitindo a diminuição ou o aumento do salário total ao sabor dos desígnios do mercado.

As inovações organizacionais presentes na atual fase da economia internacional, um dos elementos centrais da reestruturação produtiva, exigem maior participação na gestão e comprometimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais. Assim, a negociação da PLR passa a ser importante para as empresas, pois favorece a busca do aumento de produtividade, da participação e do comprometimento dos trabalhadores. Para os trabalhadores também, já que oferece a oportunidade de obter ganhos na renda numa época difícil de discutir reajustes salariais, além de perspectivas de discutir qualificação, o processo de trabalho e inovações tecnológicas e comissões de empresa, questões vinculadas a metas de produtividade, lucratividade, produção e qualidade.

Sempre foi difícil discutir a PLR no Brasil, tanto para os trabalhadores quanto para os empresários. Para o sindicalismo mais combativo e representativo, a dificuldade foi, sobretudo, de natureza ideológica, já que participar dos lucros seria aceitar os valores capitalistas. Da parte das empresas, devido ao temor de estar criando possibilidades dos trabalhadores conhecerem o desempenho empresarial, econômico e financeiro, até certo ponto, dando-lhes oportunidade e poder de questionar e participar da gestão.

II. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O sindicalismo bancário mineiro negociou com os bancos as mesmas questões que o foram em nível nacional, uma vez que a negociação no setor é uma das poucas do país centralizadas em nível nacional. Da mesma forma, as questões negociadas pelo sindicalismo no setor de telecomunicações em Minas Gerais foram similares às negociadas em vários outros estados, já

que o período pesquisado foi de 1992 a 1998, antes da privatização do setor, que era então bastante uniformizado do ponto de vista de conteúdo dos acordos coletivos. Para efeito de comparação com o setor metalúrgico de Betim, procedemos a uma análise das negociações coletivas ocorridas nos setores metalúrgicos de São Paulo e ABC.

As técnicas de coleta de informações foram análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Foram tabuladas e analisadas 3.569 cláusulas de 75 acordos coletivos (negociação por empresa) e 21 convenções coletivas (negociação setorial centralizada), relativos aos sete setores escolhidos, ao longo do período de 1992 a 1998⁴. Foram realizadas 26 entrevistas semi-estruturadas com dirigentes sindicais e representantes empresariais destes setores, em três estados (RJ, SP e MG).

II.1. O setor de telecomunicações, 1992-98

Os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro foram estudados. Foram realizadas entrevistas com dirigentes da federação sindical nacional, que representa os sindicatos de 23 estados. Pode-se dizer, portanto, que a pesquisa forneceu indicativos para todo o setor.

II.1.1. A negociação em torno da qualificação e da reestruturação produtiva não avançou

Depois de um bom começo em 1983, com a conquista de cláusula então inédita no país (Salerno, 93), sobre garantia de requalificação/relocação dos atingidos pelas novas tecnologias (ver tabela I), os trabalhadores em telecomunicações não conseguiram avançar mais.

Tem ocorrido no setor um processo significativo de transformações tecnológicas e terceirizações, adoção de inovações organizacionais como a qualidade total, os CCQs, a reengenharia e a administração por processos. No entanto, não há negociações com os sindicatos a este respeito. Os representantes empresariais entendem o processo como “prerrogativa gerencial”.

⁴ Para os metalúrgicos de São Paulo e do ABC, o período pesquisado foi mais abrangente, de 1992 a 1999.

Por outro lado, os sindicalistas entrevistados destacaram suas dificuldades no acompanhamento do processo de reestruturação produtiva, pois estavam muito envolvidos com as questões referentes à luta contra a privatização e não priorizaram esta questão.

Tabela I: A negociação da qualificação no setor de telecomunicações de MG

	92/93	97/98
(Re)qualificação /realocação	A TELEMIG assegura aos seus empregados afetados pela introdução de novas tecnologias ou processos automatizados o direito a nova capacitação e realocação funcional.	Igual 92/93

Fontes: pesquisa “Mudanças nas Relações de Trabalho no Brasil na década de 90”/ IRT-Instituto de Relações do Trabalho PUC Minas; Carvalho Neto (1999).

II.1.2. PLR no setor de telecomunicações: potencial não aproveitado

A partir de 96/97, os sindicatos de todo o país negociaram com as TELEs valor pago a título de PLR, que significou de um a dois salários extras em média no setor, o que não deixa de ser expressivo. No entanto, as empresas perderam a oportunidade de dispor de um poderoso instrumento gerencial, na medida que, nos processos negociais, o então Sistema Telebrás se recusou a vincular a PLR a metas, devido à proximidade da privatização.

Inicialmente, os sindicalistas tinham posicionamento contrário à PLR. Segundo eles, “uma empresa pública não deveria visar lucro, que deveria ser repassado à população em novos e melhores serviços e investimentos, além de remuneração e condições de trabalho dos empregados”. No entanto, a PLR se impôs, e foi apontada tanto pelos dirigentes das TELEs quanto pelos sindicalistas entrevistados como uma “janela de negociação” que se abre, tendo os últimos destacado as oportunidades positivas que a negociação do tema propicia.

II.1.3. Redução da jornada sem redução de salário no setor de telecomunicações

A jornada de 40 horas, sem redução de salário, já havia sido conquistada por vários sindicatos de trabalhadores em telecomunicações do país desde o início dos anos 80, e foi mantida até o final do período pesquisado. No início dos anos 90 os sindicatos conquistaram redução da jornada de 40 para 36 horas para atendentes (de reclamações e/ou pedidos de serviços dos assinantes) e programadores (dos serviços técnicos de retirada de defeitos), sem redução salarial. Em 94/95, estes trabalhadores conquistaram uma redução ainda maior da jornada, para 30 horas semanais.

Nesses duros anos 90, conseguir reduções de jornada de 40 para 36 e depois para 30 horas semanais, sem redução salarial, é feito digno de nota, caso único nas categorias pesquisadas, ainda que seja para parte minoritária da categoria (cerca de 4%). Esses trabalhadores estão sujeitos a jornada especial devido a riscos à saúde, pois, como as telefonistas, eles operam computadores e trabalham com fones de ouvido toda a jornada. A redução da jornada para 36/30 horas tem um forte efeito de demonstração nesses anos 90 de proliferação de doenças como a LER - Lesão por Esforços Repetitivos - , onde assiste-se a um aumento na demanda por esse tipo de profissional, com a geração de novos empregos (como os operadores de *telemarketing*).

II.2. O setor bancário brasileiro, 92/98

O setor bancário pesquisado corresponde a todos os bancos privados do país, representados pela FENABAN (FN - Federação Nacional dos Bancos) e pelos estatais federais Caixa Econômica Federal (CEF) e Banco do Brasil (BB).

II.2.1. Os poucos avanços em relação à qualificação dos bancários foram perdidos

O setor bancário foi um dos mais atingidos por inovações tecnológicas. No entanto, muito pouco se negociou. Foram perdidos avanços obtidos no decorrer do período pesquisado (ver tabela II) nos bancos estatais. Importante cláusula relativa à qualificação foi retirada do acordo coletivo da CEF. A única cláusula existente na convenção coletiva da FENABAN, referente a financiamento de curso de requalificação, é pouco relevante do ponto de vista prático (ver tabela II).

Tabela II: A negociação da qualificação no setor bancário brasileiro, 92/98

	94/95	97/98
Qualificação	- CEF: Requalificação e realocação quando houver inovação tecnológica e organizacional	FN: banco financiará curso de qualificação para demitidos até de R\$400,00. Retirada

Fontes: pesquisa "Mudanças nas Relações de Trabalho no Brasil na década de 90"/ IRT-Instituto de Relações do Trabalho PUC Minas; Carvalho Neto (1999).

Apesar do aprofundado processo de terceirização e contratação de mão-de-obra temporária em curso no setor bancário, não existem quaisquer cláusulas referentes à negociação destes temas.

II.2.2. A PLR nos bancos: potencial não aproveitado

Como em outras categorias pesquisadas, a discussão da produtividade desaparece após o Plano Real. Na visão empresarial, a PLR passa a substituir esta discussão. Os bancos introduziram a discussão da PLR que, no entanto, por não estar vinculada a metas, acabou por constituir-se em um abono, cujo valor negociado pode ser compensado dos pagamentos realizados nos programas de PLR de cada banco, os quais não são discutidos com os sindicatos.

Os sindicalistas bancários, como aqueles do setor de telecomunicações, colocaram resistências à PLR do ponto de vista ideológico, como revela um entrevistado:

“É uma forma de retirar a solidariedade entre os bancários; de o banco relacionar diretamente com seus funcionários, sem o sindicato... é uma forma de rebaixar o salário real, de haver uma competitividade imensa entre os próprios funcionários, de acirrar o espírito individualista...”

No entanto, os sindicalistas reconhecem que a PLR poderia ser uma oportunidade positiva, criando a oportunidade para que o sindicato trabalhe mais próximo do local do trabalho, no sentido de conhecer mais a empresa, de estar mais qualificado para discutir com a mesma.

Os empresários do setor bancário estão perdendo uma ótima oportunidade para conseguir um maior grau de comprometimento do trabalhador com os resultados das empresas, quando se negam a negociar a PLR vinculada a metas com os sindicatos. Impor programas de forma unilateral a comissões que não têm estabilidade, como vêm fazendo, não caminha no sentido de envolvimento de fato do trabalhador, já que comprometimento pressupõe capacidade de criticar e influir de forma propositiva e independente.

II.2.3. Jornada e emprego: impasse na negociação entre banqueiros e bancários

A jornada é um dos maiores pontos de atrito no setor. Os bancários exigem o cumprimento da jornada legal de seis horas para todos, que seria capaz de minorar o desemprego no setor. Os

banqueiros preferem pagar comissão a um expressivo número de empregados, como se estes tivessem cargos de confiança, o que os exclui da obrigação de cumprir jornada de seis horas.

Além disto, os bancos pagam mais duas horas extras diárias a um número significativo de bancários, evitando que a jornada destes seja de seis horas na prática. Os bancos têm tentado, sem sucesso, flexibilizar o horário de atendimento, através da instituição de trabalho aos sábados, domingos, à noite e parcial.

II.4. Os setores metalúrgicos de Betim, do ABC e de São Paulo, 1992-99

Foram pesquisadas as negociações setoriais centralizadas, que abrangem todas as empresas do setor nas três regiões, e as negociações por empresa, em quatro montadoras de automóveis: a Fiat (Betim, MG), a Volkswagen (VW), a Mercedes-Benz (MBB) e a Scania, as três últimas no ABC.

II.4.1. A abrangente negociação da qualificação nas montadoras do ABC

Encontramos evidências claras de que a reestruturação produtiva começa a ser efetivamente negociada no ABC. Enquanto a MBB é a montadora que tem mais cláusulas em acordo coletivo tratando da reestruturação produtiva, a VW dá ênfase maior às negociações sobre terceirização. A Scania negociou ampla reestruturação salarial com o sindicato. A Fiat é a única das 4 montadoras pesquisadas que não tem nada negociado nessa temática. Segundo os dirigentes da empresa entrevistados, esta seria “prerrogativa exclusiva da administração”.

No ABC e em São Paulo, nas negociações centralizadas foram impostos limites à utilização de MOT na atividade principal, e mesmo em outras atividades. Esta cláusula representa um passo no sentido de restringir a precarização do contrato de trabalho, dificultando a divisão entre os *core workers* e os trabalhadores nas terceirizadas dentro da mesma fábrica (ver tabela III).

Em Betim, na negociação setorial, ao se assegurar aos empregados das terceirizadas o menor salário pago na empresa contratante, limita-se o risco de aviltamento salarial, já que é comum nesse processo o trabalhador passar a receber 2 a 3 vezes menos que nas empresas maiores.

Tabela III: A negociação centralizada da terceirização e do trabalho temporário nas convenções coletivas setoriais dos metalúrgicos do ABC, de São Paulo e de Betim, 92/99

	Terceirização	Mão-de-obra temporária
ABC e SP		Empresa não poderá contratar mão-de-obra temporária na atividade principal e nos serviços de manutenção e elétrica.
Betim	Empregados de terceiras terão direito ao menor salário pago a função equivalente na empresa contratante.	Empregados temporários terão direito ao menor salário pago a função equivalente na empresa tomadora.

Fontes: pesquisa “Mudanças nas Relações de Trabalho no Brasil na década de 90”/ IRT-Instituto de Relações do Trabalho PUC Minas; Carvalho Neto (1999).

Após uma greve dos trabalhadores da MBB, em março de 1992, em oposição ao processo de terceirização em curso, a empresa concordou em discutir o tema com a comissão de fábrica e com o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que defendiam um processo gradual e seletivo⁵. A partir da greve, houve acordo que estabeleceu comissão paritária permanente para análise e negociação de qualquer processo de terceirização.

O Sindicato dos metalúrgicos do ABC e a comissão de fábrica resistiram às pressões da VW para terceirizar áreas em São Bernardo. Somente em 98/99, devido à aguda crise na demanda, decorrente das crises nas bolsas de valores e do ajuste fiscal, é que foram terceirizadas áreas de serviço (alimentação e vigilância, além da logística, esta última mais ligada à produção).

Chama a atenção que empresas de grande porte, como a MBB e a VW, tenham começado a terceirizar somente na década de 90, e, ainda assim, timidamente, comparando-se com a larga utilização destes processos pelas grandes empresas brasileiras, desde os anos 80. Em alguns casos, o sindicato do ABC e a comissão de fábrica da MBB conseguiram interferir até na escolha da terceirizada, caso muito raro no Brasil.

Já na Fiat, no ano de 1998, houve um vigoroso processo de terceirizações, com a demissão em massa de empregados, processo que continuou em 1999. Cerca de 18% dos trabalhadores da Fiat Automóveis em Betim foram demitidos e admitidos em outras empresas do Grupo Fiat, algumas criadas exatamente neste processo. A estratégia da montadora é desenvolver um grande projeto

⁵ Fontes: Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, 1993; Bresciani, 1997.

de *insourcing* com estas empresas do Grupo Fiat, realizando serviços não só para o Grupo, mas também para outras montadoras no ABC e em outras regiões do país, como a Renault (Paraná).

O maior número de trabalhadores transferidos neste processo de terceirização, de dezembro de 1997 a janeiro de 1999, aconteceu sobretudo devido à criação das empresas Comau (engenharia de manutenção) e TNT (logística/transporte de materiais) e, em menor escala, de empresas como a Gesco (faturamento, balanço e gestão de sistemas de comunicação) e a Divisão de Suspensão da Magneti Marelli. Estas empresas operam dentro da própria planta da Fiat em Betim⁶. Neste período, a Fiat demitiu e incorporou nestas empresas 4.310 trabalhadores, assim distribuídos:

- 2.000 trabalhadores da manutenção na Comau;
- 1.850 trabalhadores de logística e transportes para a TNT;
- 210 trabalhadores do setor de suspensão para a Magneti Marelli;
- 250 de seus escritórios na Gesco.

No entanto, nem mesmo este mega processo de terceirização pelo qual a Fiat passou, muito maior que na MBB e VW, produziu qualquer negociação direta entre a Fiat e o Sindicato dos Metalúrgicos de Betim. Na convenção setorial centralizada, a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais acordou com o sindicato de Betim, em 92/93, que os empregados de terceiras têm direito ao menor salário pago a função equivalente na contratante. O impacto inicial não parece ter sido grande para estes 4.310 trabalhadores, a maioria dos quais num primeiro momento continuaram a trabalhar dentro da própria Fiat. O que surpreende é como um processo de tal magnitude tenha ignorado o sindicato.

A pior situação é a dos trabalhadores que foram demitidos, sem serem admitidos em outra empresa terceirizada, e este foi o caso da maioria. Neste processo, há um dado que impressiona. O número de empregados da Fiat Betim em dezembro de 1997 era 24.000. Em janeiro de 1999 este número já tinha caído para 11.427 trabalhadores. Dentre os 12.573 que não estão mais na Fiat, subtraindo os 4.310 terceirizados, temos que 8.263 trabalhadores, cerca de 34% do total do pessoal, foram demitidos em 13 meses!

A Fiat demitiu mais de 8.000 trabalhadores em 1998, e a repercussão negativa na opinião pública foi mínima. Este processo passou praticamente despercebido, enquanto a Ford, ao demitir 2.800 trabalhadores, em 1998/99, passou a ser alvo da opinião pública nacional durante um mês, sendo obrigada a voltar atrás depois de enfrentar dura resistência sindical no ABC. Certamente este processo tem a ver com o jogo de poder entre os atores sociais. O Sindicato dos Metalúrgicos de Betim tem muito menos poder de pressão diante da Fiat que seus companheiros do ABC diante da Ford, como ficou evidente. A Fiat, produzindo automóveis em Minas Gerais desde 1976, depois de enfrentar greves lideradas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, em 1978 e 1979, praticou uma política sistemática de eliminar a presença do sindicato dentro da empresa, demitindo 2.800 trabalhadores de 1981 a 1984, e contratando trabalhadores mais jovens e sem qualquer experiência sindical, beneficiando-se do *greenfield* sindical (Neves, 1999).

Muito próximas ao tema da terceirização estão as negociações em torno da mão-de-obra temporária (MOT), que foram incluídas nas pautas de negociação pelos empresários. Junto com a flexibilização da jornada, é o tema que mais interessou às empresas, evidenciando a estratégia de ajuste via flexibilização de direitos e do contrato de trabalho. Nas convenções coletivas setoriais do ABC e de São Paulo acordou-se, desde 92/93, que a MOT só poderia ser contratada para executar atividades que não estivessem na cadeia produtiva principal nem nos serviços rotineiros de manutenção mecânica e elétrica. Mantida durante todo o período pesquisado, inclusive na revisão de 97/99, esta é uma conquista significativa para os trabalhadores, já que diminui o risco de fragmentar exatamente o núcleo duro de sustentação dos sindicatos, os *core workers*.

Em nenhuma empresa a implantação de programas de inovações organizacionais foi negociada como na planta da Mercedes-Benz de São Bernardo. Caso único entre as categorias analisadas, as continuadas negociações coletivas de 94/95 até 95/98, entre a MBB e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, resultaram na implantação de grupos semi-autônomos (GSAs) e de células de manufatura celular (CMCs), além do processo de melhorias contínuas denominado “*Kaizen*”. Em todos os três tipos de inovações organizacionais, negociaram e acompanharam:

- o perfil das novas funções, a qualificação necessária;

⁶ Fontes: site da Fiat na internet; entrevistas com dirigentes e assessores do Sindicato dos Metalúrgicos de Betim e da Fiat; Departamentos de Recursos Humanos destas empresas.

- a remuneração adequada para os trabalhadores que passariam a ter mais responsabilidades e exigência de qualificação maior, incluindo os trabalhadores que seriam porta-vozes dos GSAs;
- garantia de manutenção do ritmo de trabalho, buscando evitar sua intensificação.

O processo negocial na MBB sofreu retrocesso em 1995, quando a empresa demitiu cerca de 1.600 trabalhadores, seguida de greve de quase um mês, atingindo os GSAs, que viveram um período de descrédito. No entanto, segundo a análise dos acordos coletivos e as entrevistas, a relação negocial foi retomada com o sindicato em 97/98, quando a estrutura de cargos e salários da MBB foi modificada para incorporar a multiplicação dos GSAs, além do *Kaizen* e das CMCs.

A negociação da reestruturação produtiva no setor tem passado também pela discussão de cargos e salários, além da avaliação de desempenho, questões diretamente vinculadas à qualificação. Os sindicatos do ABC, SP e Betim conseguiram garantir que o empregado remanejado para função de nível salarial maior não ficasse indefinidamente esperando sua promoção. Em SP e no ABC, garantiu-se também aumento mínimo de 7 a 10% em qualquer promoção, ou o menor salário pago na função. Nas convenções setoriais de Betim, a existência de cláusula que assegura ao empregado o direito de saber o resultado de sua avaliação de desempenho é caso único na pesquisa feita, espelhando tentativa sindical de entrar no “universo reservado” da gerência.

Nas negociações sobre reestruturação da tabela de cargos e salários no ABC, o interesse das empresas na polivalência coincidiu com o dos sindicatos, de uma estrutura de cargos mais homogênea, que contribuísse para diminuir riscos de fragmentação e divergência de interesses (que minam a solidariedade de classe). A Fiat não negociou nada neste sentido.

As negociações coletivas sobre compressão da tabela salarial resultaram em redução do leque salarial. Em geral, houve aumento significativo de salários para a maior parte dos trabalhadores nessas negociações. A tabela IV indica a abrangência e o grau de complexidade desse tipo de negociações. Reclassificar 450 funções, reagrupando-as em 250 na MBB, ou 170 na Scania, significa transformar toda a estrutura organizacional destas grandes empresas.

O alto grau de intervenção sindical negociada fica evidente pela própria leitura das cláusulas de acordos coletivos, como a que define, a partir de 95/96, os novos critérios para promoção

horizontal na VW: escolaridade, formação profissional, versatilidade, avaliação de desempenho, treinamento e inserção em programas de qualidade. O sindicato do ABC, juntamente com as comissões de fábrica, conseguiu participar da definição dos programas de qualificação voltados para os GSAs e *Kaizen* na MBB, e dos programas de capacitação em geral na Scania.

Tabela IV: Negociação da reestruturação de cargos na Scania, VW e MBB, 1994/98:

Scania	VW	MBB
- reclassificação e simplificação de 170 cargos (94/95)		- reclassificação de 450 funções, redução para 250 (de 94/95 a 97/98)
- compressão da tabela salarial: de 15 para 7 níveis verticais, de 6 para 5 níveis horizontais (94/95)	- compressão da tabela salarial dos horistas: de 8 para 5 níveis verticais, de 6 para 7 horizontais (96/97)	- compressão da tabela salarial (97/98)
- todos os trabalhadores passaram a ser mensalistas (96/97)		- aumento de salário para polivalentes em CMCs

Fontes: pesquisa “Mudanças nas Relações de Trabalho no Brasil na década de 90”/ IRT-Instituto de Relações do Trabalho PUC Minas; Carvalho Neto (1999).

Finalizando, os PDVs - Programas de Demissão Voluntária, junto com a aposentadoria incentivada, símbolos evidentes da crise do emprego no setor, passaram a ser uma estratégia permanente de ajuste das empresas. Há cláusulas a respeito tanto nas convenções centralizadas de Betim, do ABC e de São Paulo, e também nas negociações por empresa, durante todo o período pesquisado. Os sindicatos tentam minorar os impactos, negociando indenizações. A VW é a montadora que mais negociou os PDVs nos anos 90.

II.4.2. A negociação e o acompanhamento das metas de PLR abrem novas perspectivas

Como em São Paulo, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC defendeu a vinculação da PLR a metas desde o primeiro instante, demonstrando perceber as inúmeras possibilidades que o tema abre para a intervenção e organização sindicais no local de trabalho.

A Força Sindical é adepta entusiástica da PLR vinculada a metas, enquanto no interior da CUT só há resistências minoritárias, como a dos sindicatos em cuja direção encontram-se lideranças como

os metalúrgicos de São José dos Campos (cuja direção é ligada ao PSTU - Partido Socialista dos Trabalhadores Unificados), que não aceita “compromissos com o capital”.

O Sindicato dos Metalúrgicos de Betim negociou a inclusão, em convenção coletiva, de cláusula referente à PLR, enquanto o sindicato do ABC só negociou este tema no nível das empresas, de forma descentralizada. Nas convenções coletivas de Betim, no início deste processo, em 95/96, a PLR era maior (de 50% a 70% do salário), além de valer para qualquer empresa. A partir de 96/97, a tônica foi diferenciar o valor a ser pago, de acordo com o número de empregados (empresas maiores pagaram mais); neste período, a PLR caiu de valor (20% a 25% do salário), e as empresas que concedessem PLR em programas próprios foram autorizadas a descontar o valor pago por elas dos valores estabelecidos na convenção, como ocorreu no setor bancário.

Para os trabalhadores das pequenas empresas, portanto, que são a grande maioria na base do sindicato de Betim, com salários em média de R\$ 300,00, a PLR, vinculada a lucros e não a resultados representou um abono (nas convenções centralizadas não esteve relacionada a metas).

No ABC, as negociações sobre a PLR deram-se de forma totalmente descentralizada, por empresa. A Fiat também negociou PLR em separado, com o sindicato de Betim. A MBB foi a primeira das quatro montadoras a negociar PLR, em 93/94, um ano antes da Medida Provisória do governo sobre a questão, revelando, mais uma vez, o pioneirismo do sindicalismo do ABC. A PLR, nessa primeira versão na MBB, consistia em valor fixo, independente de metas. No ano seguinte, também foi a MBB a precursora, agora na vinculação da PLR a metas de qualidade, produção e absenteísmo.

Em 95/96, dois anos depois da MBB, a Scania e a Fiat introduziram seus programas de PLR, negociados com os sindicatos, vinculados ao cumprimento de metas do mesmo tipo da MBB, quais sejam: produção, qualidade e absenteísmo. Em 96/97, a VW finalmente inaugura o seu.

A Fiat é a única das quatro montadoras pesquisadas a vincular o pagamento de qualquer parcela da PLR ao cumprimento de metas, desde o início de seu programa, não antecipando uma parte que depois não poderia ser descontada, caso as metas não fossem atingidas. A General Motors

procede como a Fiat. As outras três montadoras pesquisadas (VW, MBB e Scania) pagam a maior parte adiantado (cerca de 60% do valor total), em valor fixo, independente de metas, a título de incentivo, numa espécie de compromisso prévio. Essa parcela fixa acaba se transformando, na prática, mais num abono do que numa PLR. O restante (40%) é que assume a característica de PLR de fato, vinculada aos resultados alcançados pela empresa, na MBB, Scania e VW.

Somente em 97/98, a MBB e a Scania passam a exigir um mínimo de metas cumpridas para pagar os 60% antecipados ao longo do ano, o que sugere que as outras montadoras aproximam-se da postura gerencial da Fiat, neste aspecto específico. Os metalúrgicos do ABC chegaram a receber quase R\$3.000,00 de PLR em um ano, conforme a montadora. Os valores pagos a título de PLR (97/98) nas quatro montadoras, em relação a um valor de referência de um salário de um trabalhador horista na Fiat (R\$800,00), que denominamos “salário-Fiat”, oscilaram entre:

- a faixa inferior: cerca de um “salário-Fiat” na Fiat; e cerca de 3 “salários-Fiat” na Scania (correspondentes a 1,7 salários de um horista na Scania);
- a faixa superior: 3,5 “salários-Fiat” na VW (correspondentes a mais de 2 salários de um horista na VW); e 3,6 “salários-Fiat” na Scania.

Os valores mais baixos, nas duas faixas, foram pagos pela Fiat, o que coaduna com sua política de praticar salários mais baixos (a metade) que as demais montadoras no ABC.

Consonante com as negociações havidas, em termos de oportunidades positivas no novo contexto negocial a partir da segunda metade dos anos 90, a PLR é apontada por 90% dos trabalhadores e por todos os empresários entrevistados nas três regiões metalúrgicas como o tema mais importante no período pesquisado.

II.4.3. A troca da redução da jornada sem redução de salários pela flexibilização da jornada no setor metalúrgico: o emprego em cheque

Dos nove temas que os trabalhadores apontaram como tendo sido introduzidos nas negociações pelos empresários, seis são relacionados à jornada. Dos seis temas que os empresários assumem ter trazido à negociação, quatro são relacionados à jornada.

A redução da jornada sem redução de salário, o banco de horas e uma flexibilização dos turnos de revezamento foram negociados por empresa. Os temas envolvendo a jornada de trabalho são objeto de muitas negociações descentralizadas nas montadoras, em todo o período da pesquisa, especialmente a partir de 95/96. Diretamente vinculada à questão do emprego, é claro o esforço feito no sentido de negociar soluções que evitem demissões, combinando a flexibilização da jornada (banco de horas, modificações no sistema de turnos), com vantagens para os trabalhadores, como a redução da jornada sem redução de salário.

O banco de horas, tema incluído na pauta de negociação pelas empresas, combinado com o recurso a férias coletivas foi largamente utilizado pela VW, MBB e Scania, especialmente desde 95/96, evitando maior número de demissões. O banco de horas interessava muito às empresas, mas o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC soube interpor a redução da jornada sem redução de salário. A MBB foi a precursora, negociando algo parecido com um banco de horas já em 1987. No tocante a negociações formalizadas nos anos 90, a VW foi a primeira, em 95/96, seguida da Scania e MBB no ano seguinte. Na VW e na Scania negociou-se um limite máximo semanal de 44 horas, e na MBB de 45h.

O governo, em 1998, transformou o banco de horas em medida legal, ainda que numa versão bem mais flexibilizada que a negociada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, obrigando as empresas que quiserem implantá-lo a negociarem com o sindicato.

A Fiat foi a primeira das quatro montadoras pesquisadas a reduzir a jornada⁷ para 40 horas semanais para todos os trabalhadores. A Scania o fez no ano seguinte. Já a VW e a MBB somente em 96/97, e, ainda assim, para 42 horas.

A Fiat, ao conceder a jornada de 40 horas sem redução de salário, abre uma das raras vantagens significativas sobre a VW e a MBB, em termos de negociação. Como vemos no decorrer desta análise, a Fiat negocia muito pouco além da convenção coletiva, se comparada com as outras três montadoras pesquisadas. Talvez essa ausência de concessões por parte da Fiat tenha sido fator

⁷ Antes da redução, eram 44 h semanais para todas as montadoras.

importante para que a empresa não tenha conseguido que o Sindicato dos Metalúrgicos de Betim negociasse o banco de horas no período analisado pela pesquisa, como o conseguiram as montadoras do sindicato do ABC.

Além disso, há outros dois fatores também importantes. O Sindicato dos Metalúrgicos de Betim tem cláusula assinada nas convenções setoriais, de 92/93 até 97/98, que estabelece que o trabalho em jornada especial, para compensar a suspensão do trabalho normal, deverá ser realizado antes ou nos dias subsequentes àqueles em que foi suspenso. Esta cláusula limita o que poderia vir a ser um banco de horas, e a Fiat está sujeita a este acordo. Há pressões por parte do lado patronal para a implantação do banco de horas, o que não se consumou.

O outro fator que dificulta a implantação do banco de horas em Betim é que, a partir de 1998, a lei obriga a realização de negociações com o sindicato para que o banco de horas possa ser implantado. Assim, tudo indica que o Sindicato de Betim parece ter em mãos uma rara moeda de troca com a Fiat, para tentar forçá-la a negociar outras questões.

A partir de 97/98, um outro tema constante nas negociações coletivas, envolvendo a flexibilidade da jornada, são os turnos de revezamento. A VW, a Scania e a Fiat têm conseguido introduzir turnos com menos folgas semanais, às vezes contrabalançando com turnos com mais dias de folga (estes últimos em raros casos, como na Scania).

Nas negociações coletivas sobre o banco de horas, que se deram de forma exclusivamente descentralizada, por empresa, também o Sindicato dos metalúrgicos de São Paulo trocou a redução da jornada sem redução de salário pelo banco.

III. Considerações finais

Dentro da temática da reestruturação produtiva, a terceirização, a mão-de-obra contratada, e mesmo a PLR, também foram objeto de negociações centralizadas, embora tenham sido negociados em grande parte por empresa, de forma descentralizada. Em relação à duração do

trabalho, temas como horas extras e adicionais noturnos continuaram exclusivamente negociados de forma setorial, centralizada.

Terceirização e mão-de-obra contratada, ao lado de questões como a reestruturação dos planos de cargos e salários e aquelas referentes às mudanças organizacionais e no processo de trabalho (*Kaizen*, GSAs e CMCs), avançaram muito mais nas negociações por empresa do que nas negociações centralizadas, e no setor metalúrgico do ABC incomparavelmente mais do que em qualquer outro dos setores pesquisados. No geral, nos setores metalúrgicos (com exceção de Betim, onde nada foi negociado) pouco foi negociado neste sentido, e praticamente nada nos setores de serviços pesquisados (telecomunicações e bancários).

Já a negociação da flexibilização da jornada, que também avançou muito mais nas negociações descentralizadas, com a implantação do banco de horas e da flexibilização no sistema de turnos, trocadas pela redução da jornada sem redução de salário, ocorreu de forma intensa nos setores metalúrgicos do ABC e de São Paulo. Os metalúrgicos de Betim não cederam em relação à flexibilização da jornada, a não ser em relação aos turnos de revezamento. Nos setores de serviços houve, por um lado, poucos resultados nas negociações sobre jornada (bancário) e, por outro lado, forte redução da jornada (36, 30 horas semanais) sem redução de salário para parte da categoria de telecomunicações.

Da mesma forma, as negociações em torno da PLR deram-se de forma mais acentuada por empresa do que nas convenções centralizadas, vinculando-a a metas e ao acompanhamento dos sindicatos e das OLTs - organizações dos trabalhadores nos locais de trabalho.

O discurso percebido no conjunto das entrevistas dos sindicalistas dos setores de telecomunicações e dos metalúrgicos do ABC, corroborou a linha de um sindicalismo mais pragmático, mais propositivo, no sentido de uma intervenção negociada. Essa predisposição para a negociação não é correspondida pelos empresários, a não ser em nível muito localizado (ABC).

O estado, que poderia utilizar seu poder regulador para induzir os empresários a negociarem, nessa direção só o tem feito de forma pontual, o que não tem produzido resultados satisfatórios.

Não há maturidade empresarial no Brasil que permita ao estado ausentar-se das relações de trabalho. As propostas dos empresários entrevistados por nós não deixam dúvidas quanto a isso.

O governo brasileiro encaminhou ao Congresso Nacional propostas de mudanças na legislação, propondo o fim do monopólio de representação sindical e do imposto sindical, e limitação ao poder normativo da Justiça do Trabalho. Se aprovadas, essas mudanças possibilitarão a ratificação da Convenção 87 da OIT pelo Brasil, e certamente causarão profundas transformações no sindicalismo brasileiro.

Novamente o governo brasileiro toma iniciativas de forma isolada, sem negociá-las com os atores sociais. O fim do imposto sindical acarretaria o fim de muitas entidades sindicais da estrutura oficial de todos os níveis. A imensa maioria não fará nenhuma falta, já que não representam nem trabalhadores nem empresários. Afinal, o que nunca existiu de fato, a não ser para prejudicar a possibilidade de crescimento de um sindicalismo realmente autônomo e livre, deve mesmo desaparecer. No entanto, o fim do imposto e do monopólio de representação sindical causará tal desorganização no movimento sindical que pode vir a prejudicar mesmo os sindicatos mais atuantes. Assim, parece mais prudente estabelecer um período de transição para que essas necessárias mudanças venham a ocorrer, cujo prazo poderia ser de três anos, o que corresponde a um mandato sindical inteiro.

Há uma condição imprescindível que antecede a qualquer outra para que haja de fato liberdade e autonomia sindical no Brasil, e para que se priorize a negociação como forma preferencial de tratar os conflitos e encontrar alternativas viáveis de consenso para responder aos enormes desafios desses tempos difíceis: as organizações dos trabalhadores por local de trabalho (OLTs), que garantiriam as condições iniciais para a constituição de um sindicalismo forte e representativo. O sucesso das negociações coletivas da reestruturação produtiva no ABC só foi possível porquê é a única categoria entre as pesquisadas que vem construindo suas OLTs desde os anos 80, e as fortificou nos anos 90, como mostrou nossa pesquisa.

Os exemplos de sucesso da Suécia e Alemanha, onde as OLTs são uma velha prática, articuladas com um sindicalismo unitário (não por obrigação legal mas por escolha), mostram que essa é

uma questão de opção política perfeitamente adequada ao cenário atual. Os casos dos setores bancário e de telecomunicações pesquisados mostram que se não houver garantia legal para a existência dessas OLTs no Brasil, mesmo nos setores mais organizados do sindicalismo nacional será extremamente difícil que os empresários as aceitem.

Portanto, o tripé que revolucionaria o Sistema de Relações de Trabalho brasileiro dentro de um contexto de valorização da negociação em condições menos desiguais entre os atores sociais, e que seria extremamente positivo para nossa economia e nossa sociedade, seria a adoção da Convenção 87 da OIT e o fim do imposto sindical, antecedidos pela obrigação legal da existência das OLTs em todos os tipos de empresa.

A única mudança em relação ao quadro atual nesses três anos antecedentes ao fim do imposto e do monopólio sindicais seria, portanto, a implantação das OLTs nas empresas, com garantia de emprego aos representantes dos trabalhadores eleitos e livre acesso por parte das entidades sindicais que quisessem acompanhar o processo de eleição.

Da legislação básica em relação às OLTs constaria a estabilidade por três anos, mais um ano ao final do mandato, com direito a quantas reeleições os trabalhadores quisessem, para comissões livremente eleitas de representantes, numa proporção mínima obrigatória ao número de empregados da empresa, que poderia ser de:

- um representante para empresas de até 50 trabalhadores; isso configuraria uma profunda mudança nas relações de trabalho brasileiras, já que o imenso contingente de trabalhadores de micro, pequenas e mesmo médias empresas teria oportunidade de se organizar de forma coletiva;
- a partir daí, proceder-se-ia a uma proporcionalidade que chegasse a um mínimo de 30 trabalhadores para uma empresa de 20.000 empregados.

Como indicam exemplos de outros países, não há uma inexorabilidade econômica no sentido oposto ao da valorização da negociação, entendida a partir de garantias reais de representação sindical para os trabalhadores, desde as OLTs até as entidades sindicais de vários níveis.

Referências bibliográficas

- ABRAMO, Laís Wendel. "Greve metalúrgica em São Bernardo: a dignidade do trabalho." In: KOWARICK, Lúcio (coord.). As lutas sociais e a cidade: São Paulo, passado e presente. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- BRESCIANI, Luís Paulo. Na Zona do Agrião: Comissões de Fábrica, trabalho e negociação coletiva na indústria automobilística brasileira. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (orgs.). De JK a FHC: a Reinvenção dos Carros. São Paulo: Scritta, 1997.
- CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. A negociação coletiva como expressão das relações de trabalho: estudo do caso brasileiro de 1992 a 1998. Belo Horizonte: CEPEAD/Universidade Federal de Minas Gerais, Tese de Doutorado em Administração, 1999.
- DEDECCA, Claudio Salvadori. Reorganização das relações de trabalho no Brasil: a flexibilidade é a única alternativa? In: CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de (orgs.). Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998.
- HUMPHREY, John. Fazendo o "milagre": controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira. Petrópolis: Vozes/CEBRAP, 1982.
- NEVES, Magda de Almeida. Impactos da reestruturação produtiva sobre as relações capital-trabalho: o caso da Fiat-MG. In: Os cavaleiros do antiapocalipse – trabalho e política na indústria automobilística. São Paulo: CEBRAP/Entrelinhas, 1999.
- NEVES, Magda de Almeida e LEITE, Márcia de Paula.(orgs.) Trabalho, qualificação e formação profissional. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.
- NORONHA, Eduardo Garuti. "Greves e estratégias sindicais no Brasil." In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de; OLIVEIRA, Marco Antônio de; SIQUEIRA NETO, José Francisco (orgs.). *O mundo do trabalho; crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta, 1994.
- POCHMANN, Márcio. O trabalho sob fogo cruzado. São Paulo: Contexto, 1999.
- RODRIGUES, Iram Jácome. Sindicalismo e política: a trajetória da CUT. São Paulo: Scritta, 1997.
- SALERNO, Mário Sérgio. Reestruturação produtiva e sindicatos. Caxambu: XVII Encontro da ANPOCS, 1993.
- SIQUEIRA NETO, José Francisco. "Direito do Trabalho e flexibilidade no Brasil." Revista da Fundação SEADE. São Paulo em Perspectiva, v. 11, n. 1, jan./mar. 1997.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. Os trabalhadores e a terceirização. São Bernardo do Campo, mimeo, 1993.