

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E NEGOCIAÇÕES COLETIVAS
ENTRE OS METALÚRGICOS PAULISTAS**

Angela Maria Carneiro Araújo
DCP/IFCH/UNICAMP

Leda Gitahy
DPCT/IG/UNICAMP

Trabalho a ser apresentado no XXI Congresso
Internacional da *Latin American Studies Association* -
The Palmer House Hilton Hotel Chicago -Illinois
24 a 26 de setembro de 1998

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E NEGOCIAÇÕES COLETIVAS ENTRE OS METALÚRGICOS PAULISTAS

Angela Maria Carneiro Araújo (DCP/IFCH/UNICAMP)
Leda Gitahy (DPCT/IG/UNICAMP)¹

Resumo; A partir de pesquisa realizada em empresas metal-mecânicas e no sindicato dos metalúrgicos da região de Campinas/SP, o artigo discute: a) como o processo de reestruturação produtiva por um lado modifica a divisão e o conteúdo do trabalho no interior das empresas, redefinindo o perfil de qualificação do trabalhador e elevando a produtividade e por outro, muda a divisão do trabalho entre empresas com a conseqüente reorganização da estrutura do emprego; b) como esse processo modifica o perfil da categoria na região; e c) os efeitos destas transformações sobre a ação sindical e, em especial, sobre o processo de negociação coletiva.

Abstract; This paper is based on survey of metalworking firms clustered around the city of Campinas/SP and in the local union of the metal workers. It focus on: a) how the restructuring process changes, in one had, the division of labour, the work organization and job content inside the plants redefining the the worker's skills and increasing productivity, in the other, changes the division of labour between firms reorganizing the employment structure; b) how this process changes the profile of the metalworkers in the region, and c) the consequences of these transformations over the union action and, specially, over the collective bargain

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é a partir de pesquisa realizada em empresas de autopeças da região de Campinas², entre 1996 e 1997 e no Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas³ discutir:

- como o processo de reestruturação em curso nessa indústria a nível nacional e internacional induz a difusão de um conjunto de inovações tecnológicas e organizacionais em empresas da região, que provoca dois tipos de movimentos simultâneos: por um lado modifica a divisão e o conteúdo do trabalho no interior das empresas, redefinindo o perfil de qualificação do trabalhador e elevando a produtividade e por outro, muda a divisão do trabalho entre empresas com a conseqüente reorganização da estrutura do emprego na cadeia produtiva;
- como esse processo modifica o perfil da categoria na região;
- os efeitos destas transformações sobre a ação sindical e, em especial, sobre o processo de negociação coletiva e discutir em que medida essas transformações estão levando por um lado à

¹ e-mail: angela@turing.unicamp.br e leda@ige.unicamp.br.

² Neste artigo utilizamos dados do projeto "Reestruturação produtiva trabalho e educação: os efeitos sociais da terceirização Industrial em três regiões do país", CEDES/FINEP/PCDT-CNPQ, coordenada por Alice Rangel de Paiva Abreu (PPGS/IFCS/UFRJ), Leda Gitahy (DPCT/IG/UNICAMP), José Ricardo Ramalho (PPGS/IFCS/UFRJ) e Roberto Ruas (PPGA/UFRGS) 1995-97. Agradecemos a contribuição de Alessandra Rachid (DEP/UFSCar), Adriana Marques da Cunha e Fabiane Santana Previtali (bolsistas do projeto), que participaram da pesquisa realizada na região de Campinas e de Flávia Luciane Consoni (mestranda do DPCT/IG/UNICAMP) pela elaboração dos dados da RAIS/MTb.

³ A pesquisa sobre o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas foi realizada com o apoio do FAEP/Unicamp e do CNPQ. Agradecemos a Daniela Brandão Braga e a Hélio dos Santos Dias (bolsistas do projeto) que participaram da realização da pesquisa.

fragmentação da atuação do sindicato dos metalúrgicos, com a conseqüente perda de representatividade e por outro à descentralização das negociações coletivas para o âmbito das empresas, como tem ocorrido em países europeus e latino americanos.

O processo de difusão de inovações tecnológicas e organizacionais na indústria brasileira se inicia no final dos anos 70⁴, intensificando-se em meados dos 80 e acelerando-se nos anos 90. Assim, ao longo das duas últimas décadas, assistimos, no interior das empresas, a um complexo processo social de ensaio e erro e de mudanças sucessivas, tanto no que se refere à extensão e profundidade das inovações tecnológicas e organizacionais adotadas, como na percepção dos atores sobre a sua natureza e significado⁵. Assim é importante destacar que a reestruturação da indústria brasileira se verifica em um contexto que se caracteriza por um lado, pela crise, instabilidade econômica, recessão e desemprego e, por outro, pela redemocratização política e ascenso do movimento sindical. É nesse quadro que se verifica o lento abandono do modelo de substituição de importações, mas numa economia em que o mercado interno, apesar de sua grande retração especialmente nos picos de crise (81-83) e (90-92), é extremamente significativo (Gitahy & Bresciani, 1997).

A retração e o acirramento da concorrência no mercado interno associados ao aumento das exportações numa conjuntura de intensificação da concorrência internacional induziu as empresas a se reestruturarem, mediante um conjunto de inovações de produto e de processo, e relações entre clientes e fornecedores, inspiradas no modelo japonês. Observamos que, em uma primeira fase, inovar significava, para muitas empresas, comprar equipamentos e/ou introduzir "pacotes" organizacionais ou de motivação, que eram implantados em setores das empresas, muitas vezes por iniciativa deste ou daquele departamento, com resultados heterogêneos. A partir de final dos anos 80, passamos a encontrar um conjunto cada vez maior de empresas em processo de profunda reestruturação a partir de uma decisão da direção, introduzindo um conjunto de inovações articuladas entre si⁶ (Gitahy & Rabelo, 1992).

A difusão de inovações se acelera nos anos 90, mas a partir de meados da década, em um ambiente caracterizado pela abertura e estabilização da economia e novos investimentos, porém associadas à elevação do desemprego e ampliação do mercado de trabalho informal (Gitahy e Bresciani, 1997; Abreu et all, 1998).

A região de Campinas é formada por 83 municípios⁷ e é a mais importante área econômica do Estado de São Paulo após a região metropolitana (Negri, 1990: 88). Em 1990, a população da região atingiu 4,5 milhões de habitantes (13% da população do Estado de São Paulo). A região se

⁴ Concomitante com o início da recessão, da abertura política, da emergência do chamado "novo sindicalismo" e da crise do modelo de relações industriais vigente durante o período do "milagre" (Gitahy, 1994).

⁵ Aqui é interessante destacar elementos tais como a diminuição dos índices de rotatividade, iniciativas para se obter um maior envolvimento dos trabalhadores, elevação dos requisitos de escolaridade formal para tarefas de produção direta, revisão das estruturas de cargos e salários (Gitahy & Rabelo, 1992).

⁶ Esses esforços de reestruturação mais integrados se manifestam a partir da introdução de algum tipo de Programa de Qualidade Total (Gitahy & Rabelo, 1992; Gitahy, Leite & Rabelo, 1993).

⁷ O maior município é o de Campinas (aproximadamente 800.000 habitantes). Entre os demais municípios da região há ainda outros 10 que possuem entre 100.000 e 200.000 habitantes, enquanto os demais são todos pequenos municípios com menos de 100.000 habitantes.

caracteriza pela existência de um setor industrial extremamente dinâmico⁸, que cresceu mesmo durante a chamada “década perdida”. Em 1987, sua produção industrial correspondia a 44% do total da produção industrial do interior do Estado de São Paulo e um pouco menos em termos do emprego industrial total do interior. No mesmo ano, o setor industrial de Campinas foi responsável por 9% da produção industrial brasileira. Sua estrutura industrial reúne uma enorme variedade de setores e atividades e seus principais segmentos são, em ordem decrescente: química, metalmeccânica, têxtil e alimentos.

As indústrias metalmeccânicas têm uma longa tradição na região, que remonta à década de 30, quando as principais empresas nacionais de máquinas e equipamentos foram fundadas. Outros grupos nacionais e multinacionais estabeleceram suas plantas na região em outras fases da política de substituição de importações. As atividades agro-industriais, especialmente vinculadas às agroindústrias de açúcar e álcool, papel e celulose e suco de laranja, são também muito importantes na região. Suportando esse tecido econômico extremamente complexo, é importante destacar uma infra-estrutura básica de transportes e serviços e a localização privilegiada com relação aos principais centros do país (Ruas et alli, 1994).

A região se caracteriza também pela presença de vários campi universitários (UNICAMP, USP, UNESP, UFSCar, PUCAMP, UNIMEP, etc.), diversos centros de pesquisa (com destaque para as áreas de informática e telecomunicações e pesquisa agrícola), uma rede significativa de escolas na área de formação profissional (SENAI, SENAC), escolas técnicas ligadas à rede estadual e às universidades e dois pólos tecnológicos (Campinas e São Carlos), o primeiro mais vinculado à área de informática e de telecomunicações e o segundo à de novos materiais. É no marco dessa estrutura complexa, mais associada à idéia de zona industrial que à de distrito, que têm se formado diversos tipos de redes de cooperação, reunindo grupos de empresas, diferentes instituições e serviços tecnológicos nas mais diversas áreas. A proximidade geográfica e a atuação de prefeituras, de universidades e de outras instituições locais têm favorecido esse processo.

No que se refere ao setor metalmeccânico, pesquisas anteriores⁹ identificaram na região a formação de redes, integrando grandes empresas em processo de reestruturação (em geral associadas a algum programa de qualidade inspirado no “modelo japonês”) e pequenos e médios fornecedores, em geral empresas formadas por trabalhadores qualificados oriundos de grandes empresas da região, utilizando mão-de-obra qualificada e máquinas CNC, apesar do alto custo desses equipamentos na ocasião da pesquisa.

As grandes empresas da região, especialmente do setor metalmeccânico, foram pioneiras na implantação em suas plantas e difusão entre os seus fornecedores de diversos tipos de inovações tecnológicas e organizacionais (Gitahy & Rabelo, 1988 e 1992; Rachid, 1994 e Rachid & Gitahy, 1995; Gitahy, Cunha e Rachid, 1997).

⁸ A região foi responsável por 10,6% do valor da produção industrial do Estado de São Paulo em 1970, crescendo para 15,8% em 1980 e atingindo 17,6% em 1987.

⁹ Pesquisas realizadas no interior de São Paulo no setor de autopeças, máquinas-ferramenta e computadores (Gitahy, Rabelo & Costa, 1988; Rabelo, 1989; Gitahy, Rabelo & Costa, 1990; Gitahy & Rabelo, 1992; Gitahy, Rabelo & Costa, 1992; Ruas, Gitahy, Rabelo e Antunes, 1994) apontam para a existência de uma complexa rede industrial, onde a produção de grandes empresas está relativamente integrada a um número significativo de pequenos e médios fornecedores. Foi observada também a existência de relações, ainda que nem sempre formalizadas, entre as empresas das amostras e as universidades da região.

O crescimento e fortalecimento do movimento sindical brasileiro se deu, ao longo dos anos 80, na contramão das tendências de enfraquecimento e crise do sindicalismo na Europa, EUA e de outros países latinoamericanos. Ao longo do processo de redemocratização política, sob a pressão da mobilização de base e da intensificação da luta grevista, o funcionamento e o papel dos sindicatos oficiais foram alterados com a progressiva liberalização do controle do Estado sobre a sua atividade e com a substituição do “peleguismo” por lideranças mais atuantes. O universo sindical passou por uma expansão e por uma diferenciação internas significativas. O sindicalismo brasileiro incorporou um número expressivo de categorias de assalariados urbanos, milhões de trabalhadores rurais e segmentos importantes das classes médias urbanas. Além disso, emergiram formas de organização e representação dos trabalhadores no interior das empresas e três centrais sindicais¹⁰.

As greves e a prática da negociação coletiva foram os principais instrumentos de reconstrução do movimento sindical bem como de redefinição das relações de trabalho no país (Abramo, 1992 e Noronha, 1994). Através delas conquistaram reconhecimento como interlocutores legítimos junto ao empresariado e ao Estado e conquistaram espaço político na sociedade.

O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região¹¹, que é o maior e mais importante sindicato da região, tem atualmente cerca de 1500 empresas e 40000 operários na sua base, sendo 14000 deles sindicalizados. Este sindicato passou por um importante processo de renovação e fortalecimento a partir de 1984¹², quando a oposição sindical, que atuava no sindicato desde o fim dos anos 70, saiu vitoriosa nas eleições para a diretoria.

Composta principalmente de militantes ligados à Juventude Operária Católica e à Pastoral Operária, a nova diretoria vinculava-se à uma corrente que se colocava à esquerda da corrente majoritária da CUT, chamada então de “CUT pela Base”. Sua atuação contribuiu para a formação de um polo do sindicalismo combativo na região, e abriu possibilidades de intervenção desse sindicato nas discussões e lutas dos trabalhadores tanto no nível local, quanto nos planos regional e nacional (Possan, 1996).

Nos anos 90, a manutenção deste mesmo grupo na sua direção confere a esta instituição um papel distintivo no cenário do sindicalismo brasileiro por um lado, por continuar mantendo uma importante base de apoio entre os os metalúrgicos da região, apesar da expressiva redução tanto da categoria (devido à redução dos postos de trabalho), como do número de trabalhadores sindicalizados e por outro, porque sua filiação à corrente Forum Socialista (antiga CUT pela Base) leva-o a adotar uma posição crítica à orientação negocial e propositiva, hoje majoritária na CUT, e de forte oposição a certas propostas feitas pela Central como a das Câmaras Setoriais bem como às suas tentativas de negociar com o governo, como no caso da reforma da previdência.

¹⁰ A quarta central sindical, a Força Sindical, foi fundada em 1991.

¹¹ Inclui os municípios de Campinas, Americana, Indaiatuba, Hortolândia, Nova Odessa, Paulínia, Sumaré, Monte Mor e Valinhos.

¹² De 1973 a 1984 o Sindicato teve como presidente o conhecido “pelego” Cid Ferreira. Sob sua direção o sindicato foi mantido sob uma orientação conservadora, que priorizava os serviços assistencialistas e não assumia as greves, nem a defesa dos interesses e reivindicações dos trabalhadores.

Esta postura tem repercussões importantes sobre a maneira com este sindicato vem enfrentando o conjunto de transformações associadas ao processo de reestruturação produtiva e suas implicações sobre o mundo do trabalho.

2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TRABALHO NA REGIÃO DE CAMPINAS

A indústria de autopeças e especialmente as empresas líderes do setor tem uma posição chave para a compreensão da dinâmica de difusão de novas tecnologias de processo no conjunto do setor metal-mecânico. Ela se localiza entre as grandes montadoras, por um lado, as grandes empresas químicas, metalúrgicas e de máquinas, por outro e tem um grande universo de empresas grandes e médias como fornecedoras. Assim inovações que ocorram nessa indústria, têm efeitos à montante e à jusante na matriz industrial (Gitahy & Rabelo, 1992). Assim, ainda que o processo de reestruturação atinja todo o setor metalmeccânico da região, conforme estudos anteriores já citados, a cadeia automotiva e especialmente a indústria de autopeças constituem um espaço privilegiado para o estudo dessas questões dada a intensidade do processo de reestruturação nesse setor da indústria ao longo das últimas décadas. Foi por isso que escolhemos um segmento dessa cadeia produtiva localizada na base do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas para realizar nossa pesquisa.

Além disso, cabe destacar que a região de Campinas é uma das zonas de realocização do emprego do setor de autopeças: enquanto o estado de São Paulo, que sediava 81% do emprego do setor em 1986 passa a sediar somente 71,3% em 1995, a região de Campinas eleva a sua participação de 17,6% em 1986 para 18,6% em 1995 (tabela 1)

Finalmente é preciso observar que, ao analisar as mudanças no interior das empresas, e nas relações entre empresas, estamos falando de um processo que já está completando vinte anos¹³ e que implica em uma profunda mudança cultural, virando do avesso normas estabelecidas e modelos de comportamento familiares aos membros dessas organizações, estabelecendo novos sistemas de autoridade e controle e criando novas fontes de insegurança e ansiedade¹⁴. Ainda que o processo seja extremamente heterogêneo, face às contradições entre os "princípios orientadores" e as "práticas" efetivamente implementadas, o que se modifica é o cotidiano do trabalho: rotinas, procedimentos, maneiras de fazer, indicadores, critérios, símbolos de *status*,

¹³ Se no início dos anos 80, para realizar uma pesquisa sobre inovações era necessário procurar através de algum indicador (naquela fase costumava-se buscar equipamentos de automação, já que tanto pesquisadores como os próprios gerentes entrevistados entendiam inovação como máquinas novas com base microeletrônica), aquelas poucas empresas que estavam inovando e muitas das perguntas de nossos questionários (formuladas com o apoio de nossos colegas engenheiros de produção, companheiros de equipe em projetos multidisciplinares) não eram sequer entendidas até por engenheiros entrevistados, hoje os conceitos associados ao chamado novo paradigma fazem parte da linguagem comum de qualquer entrevistado, independente do porte da empresa, do diretor ao trabalhador de produção.

¹⁴ A nível do senso comum, difunde-se a idéia de que empresas e indivíduos devem tornarem-se "competitivos", "produtivos", "modernos", "empreendedores", "poliglotos", "multidisciplinares", "polivalentes", "pós-modernos" para sobreviver no novo mundo da "globalização". O como atingir esses objetivos (que ninguém sabe exatamente o que são e cada indivíduo entende à sua própria maneira) pode ser adquirido através de um conjunto de receitas, metodologias, técnicas, pacotes, etc difundidas por uma ampla literatura, cursos e os mais diversos meios de comunicação de massa (Abreu et all, 1998)., gerando uma espécie de histeria coletiva extremamente similar à "febre da eficiência" de 1911 nos Estados Unidos, que transformou Taylor no símbolo internacional da eficiência (Gitahy, 1992). Para uma discussão da situação da gerência ver Gitahy e Fischer, 1996.

hábitos e valores em um contexto de *downsizing*, uso indiscriminado das mais diversas modalidades de reengenharia, em uma conjuntura de desemprego generalizado¹⁵.

Tabela 1: Distribuição do emprego nas empresas de autopeças: 1986-1995 (Total e por Regiões)										
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
São Paulo	185056	175898	179945	187.328	154.964	145.123	132.378	136.224	139.975	132.436
(%)	81,0	80,7	80,1	79,2	76,3	74,7	73,5	73,2	73,5	71,3
• ABCD	45.178	42.709	44.272	43.560	36.300	32.723	29.811	31.510	27.546	25.150
%	19,8	19,6	19,7	18,4	17,9	16,8	16,5	16,9	14,5	13,5
• Rest. Grande SP	54811	50150	50530	52424	41573	39146	34727	34607	37457	36.016
%	24,0	23,0	22,5	22,2	20,5	20,2	19,3	18,6	19,7	19,4
• Campinas	40.246	38.423	40.265	43.472	38.711	36.498	34.017	35.175	37.997	34.610
%	17,6	17,6	17,9	18,4	19,1	18,8	18,9	18,9	20,0	18,6
• Vale do Paraíba	6.544	6.486	5.811	5.691	5.648	4.562	4.660	3.157	4.970	5.238
%	2,9	3,0	2,6	2,4	2,8	2,3	2,6	1,7	2,6	2,8
Total Brasil	228.325	217.939	224.702	236.490	203.139	194.212	180.193	186.170	190.440	185.688
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Rais/ Ministério do Trabalho, em Abreu et al ,1998.

O quadro 1 apresenta as empresas estudadas. A amostra contém uma empresa produtora de sistemas de freios para veículos pesados (EMP1), localizada em Sumaré/SP, e dez pequenos e médios fornecedores do setor de autopeças localizados na base do Sindicato. Assim a amostra é composta por uma grande empresa (EMP1) com planta de 340 funcionários e com faturamento de 56 milhões de dólares em 1996 e por dez empresas fornecedoras (as empresas EMP1.1 a EMP1.10). Este conjunto é formado por empresas pequenas e médias, que possuem de 5 a 320 funcionários¹⁶ e de 570 mil a 40 milhões de dólares de faturamento em 1996. O faturamento das empresas fornecedoras da amostra oriundo das vendas para o setor de autopeças varia de 20% a 100%. Dado o grande número de estudos sobre o processo de reestruturação em grandes empresas, decidimos privilegiar o estudo desse processo nas pequenas e médias, que fornecem para as grandes. Uma das principais características das pequenas e médias empresas é sua inserção no cruzamento de diversas cadeias de produto da indústria metalmeccânica, onde elas se encontram “espremidas” entre grandes clientes e grandes fornecedores.

Do ponto de vista da origem do capital e da propriedade, a maioria das empresas fornecedoras são de origem nacional e familiar, de capital limitado. A empresa produtora de sistemas de freios, pertence a um grande grupo multinacional de capital limitado. No que se refere à gestão das empresas, enquanto a grande empresa está reduzindo níveis hierárquicos e enxugando a gerência tradicional no âmbito de seu processo de reestruturação, as pequenas e médias empresas, em seu processo de crescimento, estão criando algo parecido com um embrião de uma gerência

¹⁵ Nesse sentido, é preciso pensar, as transformações em curso em termos de múltiplas escolhas de atores concretos face a condições sociais e econômicas dadas (no sentido utilizado por Piore e Sabel, 1984), e retomar o debate sobre trabalho, qualificação e competências, ou mesmo sobre os efeitos sociais das novas tecnologias resgatando o uso dos termos e seu significado para os atores de processos concretos de reestruturação, sejam eles “perdedores” e/ou “ganhadores”, identificando os mecanismos de inclusão e exclusão (fundamental para entender a dinâmica do emprego) (Abreu et al, 1998).

¹⁶ A EMP1.3 é uma empresa familiar fundada pelo proprietário e esposa e que passou de 30 funcionários em 1989 para 320 em 1996.

profissionalizada, especialmente nas áreas mais “técnicas”, como a qualidade e a engenharia, ainda que reduzindo o número de trabalhadores indiretos tradicionais (serviços de apoio)¹⁷.

É interessante observar que a criação das pequenas empresas passa por várias fases, associadas à expansão industrial a partir do final dos anos 60, à crise econômica e à reestruturação “defensiva” de grandes empresas, acompanhada por processos de desverticalização, a partir do início dos anos 80, bem como à intensificação da externalização de atividades por grandes empresas em processo de reestruturação a partir dos anos 90. O processo de desverticalização de grandes empresas da região se iniciou nos anos 80, estimulando a criação de pequenas empresas em nichos identificados por ex-funcionários, incentivados ou não por suas empresas de origem. A maioria dos fundadores das pequenas e médias empresas metalmeccânicas estudadas são ex-operários qualificados de grandes empresas da região, provenientes do sistema de formação profissional (SENAI e Escolas Técnicas).

¹⁷ Outro ponto que vale mencionar é a divisão do trabalho nas empresas familiares: homens (da família), responsáveis pela parte técnica, e as mulheres (da família), responsáveis pela parte administrativa, especialmente financeira, fenômeno igualmente observado por Capecchi (1989) em artigo sobre a “Terceira Itália”.

Quadro 1: Caracterização das Empresas Estudadas

Empresa	Localização/ Ano de fundação	Propriedade e Origem do Capital	nr empregados	Faturam. (US\$ mil)	Produto/Atividade	Mercado de Atuação
EMP1	Sumaré 1981	grupo multinacional (EUA)	340	56.000	<ul style="list-style-type: none"> sistemas de freios para veículos pesados (caminhões e ônibus) 	<ul style="list-style-type: none"> montadoras (40% no Brasil e 20% exportações) reposição (30%)
EMP 1.1	Valinhos 1951	nacional familiar	160	8.000	<ul style="list-style-type: none"> Produtos: bombas de refrigeração, forjas portáteis, ventiladores industriais, motores elétricos, produtos para irrigação, compressores odontológicos, etc. Serviços: estamparia leve, usinagem, injeção de plásticos e de alumínio, fundição e ferramentaria 	<ul style="list-style-type: none"> autopeças (cerca de 20%), material de escritório (cerca de 22%), máquinas e equipamentos e outros clientes de setores diversos
EMP 1.2	Campinas 1985	nacional familiar	9	700	<ul style="list-style-type: none"> usinagem de precisão 	<ul style="list-style-type: none"> autopeças (70 a 80%) máquinas e equipamentos
EMP 1.3	Indaiatuba 1980	nacional familiar	320	40.000	<ul style="list-style-type: none"> pastilhas de freios, estamparia, pintura, ferramentaria e injeção de plásticos 	<ul style="list-style-type: none"> montadoras (mais de 60%) autopeças eletroeletrônico
EMP 1.4	Campinas 1984	nacional familiar	6	ND	<ul style="list-style-type: none"> projetos e montagem de equipamentos de automação industrial 	<ul style="list-style-type: none"> autopeças (quase 100%) clientes esporádicos de setores diversos
EMP 1.5	Campinas 1964	nacional familiar	181	16.800	<ul style="list-style-type: none"> usinagem de precisão 	<ul style="list-style-type: none"> montadoras, autopeças (>20%), linha branca (18%), eletroeletrônico (18%) máquinas e equipamentos (cerca de 10%)
EMP 1.6	Campinas 1991	Nacional familiar	40	1.100	<ul style="list-style-type: none"> usinagem de precisão 	<ul style="list-style-type: none"> autopeças (60%) máquinas e equipamentos (30%) clientes do setor metalmeccânico (10%)
EMP 1.7	Campinas 1987	Nacional familiar	5	570	<ul style="list-style-type: none"> usinagem de precisão 	<ul style="list-style-type: none"> autopeças (90%) máquinas e equipamentos (10%).
EMP 1.8	Campinas 1980	Nacional familiar	84	6.000	<ul style="list-style-type: none"> serviços de usinagem, ferramentaria e estamparia sob encomenda 	<ul style="list-style-type: none"> linha branca (30%), autopeças, montadoras e aeronáutica
EMP 1.9	Campinas 1989	Nacional familiar	10	300	<ul style="list-style-type: none"> serviços de galvanoplastia 	<ul style="list-style-type: none"> linha branca e autopeças
EMP 1.10	Campinas ND	grupo multinacional (EUA)	188	14.500	<ul style="list-style-type: none"> molas e flappers 	<ul style="list-style-type: none"> linha branca (25%), autopeças e montadoras

Fonte: Entrevistas realizadas entre agosto de 96 e maio 97.

A primeira coisa que vale a pena destacar é que todas as empresas da amostra haviam introduzido ou estavam introduzindo algum tipo de inovação (quadro 2). A enorme pressão por redução de custos, associada ao aumento das exigências relativas à qualidade, aparece como fator chave para a intensificação da difusão de inovações relativas à gestão da empresa, organização do trabalho e relações interfirmas.

As pressões por implantação e/ou formalização do sistema de qualidade, visando, quase sempre, a certificação pelas normas da série ISO 9000, têm provocado e orientado a difusão em cascata, nessa cadeia produtiva, de inovações associadas ao modelo de especialização flexível (Piore & Sabel, 1984), modificando sua estrutura e forma de organização. Este processo afeta a estrutura das empresas (níveis hierárquicos, estrutura organizacional, sistemas de autoridade e controle), a organização do processo de trabalho; as políticas de gestão de recursos humanos (cargos e salários, treinamento, utilização de programas participativos) e as relações interfirmas (relações horizontais e verticais entre as empresas) ¹⁸.

No que se refere às inovações na organização e na gestão da produção e do trabalho, pode-se observar a utilização de: a) equipamentos flexíveis, especialmente os de comando numérico; b) ferramentas da qualidade, como o controle estatístico de processo; c) novos sistemas/técnicas de planejamento e controle da produção (PCP), como o *just-in-time/kanban*¹⁹; d) a redefinição dos postos de trabalho no sentido da polivalência; e e) a transferência de atividades de qualidade e de manutenção para o pessoal da produção direta.

Entre as mudanças nas relações interfirmas, destacam-se o movimento de externalização/internalização de atividades produtivas (3 empresas haviam externalizado esse tipo de atividade e 10 haviam recebido atividades externalizadas por seus clientes) e a implantação e/ou a participação em programas de avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Dez empresas haviam implantado ou haviam participado de programas deste tipo, cujo objetivo é a redução do número de fornecedores. As empresas clientes têm seguido uma estratégia de redução do número de fornecedores baseada em critérios relativos ao desempenho em qualidade (ainda que o preço mantenha uma grande importância) e, em alguns casos, mantendo somente um fornecedor para alguns produtos ou serviços.

Dessa forma, o processo de reestruturação em empresas clientes induz a introdução de inovações em seus pequenos e médios fornecedores, especialmente através dos programas de avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Essas empresas, pressionadas para reduzir custos,

¹⁸ No que se refere às relações interfirmas, é importante distinguir entre as relações verticais (complementariedade na cadeia produtiva), e as horizontais, nas quais as relações podem abranger desde a concorrência acirrada até estratégias de colaboração (Schmitz, 1992 em Ruas et alli, 1994).

¹⁹ O *just-in-time* é um sistema de PCP, criado na indústria automobilística japonesa para aumentar a sincronia entre produção e demanda, reduzindo estoques e custos de produção, que pode ser usado no interior de uma empresa (interno) e/ou entre clientes e fornecedores (externo). O volume de produção é determinado pela demanda da operação seguinte realizada interna ou externamente. O *kanban* é um sistema de cartões que podem substituir as ordens de fabricação numa produção *JIT*. A produção e a movimentação das peças são organizadas através de cartões, que contêm informações sobre cada peça (nome, código, tamanho do lote, operação onde é utilizada), conforme a necessidade de cada fábrica. Cabe lembrar, que a implantação do *JIT/kanban* externo pode não significar a eliminação de estoques no fornecedor, o que depende igualmente da adoção do *JIT/kanban* interno por este último. O que ocorre nestes casos é o repasse de estoques (e dos custos) do cliente para o fornecedor.

implantar procedimentos de qualidade e aumentar sua flexibilidade no atendimento aos clientes, passam também a se reestruturar.

Quadro 2: Inovações introduzidas nas empresas		
Inovações na gestão da empresa	Lista de empresas	nr empresas
• focalização para produtos e/ou clientes	EMP1, EMP1.2, EMP1.3, EMP1.8, EMP1.9, EMP1.10.	6
• redução dos níveis hierárquicos	EMP1	1
• mudanças no organograma da empresa visando integração/horizontalização	EMP1, EMP1.3, EMP1.6	3
• enxugamento do quadro funcional	EMP1.2, EMP1.8	2
• formalização do sistema de qualidade	EMP1, EMP1.1, EMP1.2, EMP1.3, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.7, EMP1.8, EMP1.9, EMP1.10	10
• certificação pela norma ISO 9000	EMP1, EMP1.3, EMP1.5, EMP1.10	4
• exigência de 1º grau completo ou mais no recrutamento	EMP1, EMP1.3, EMP1.4, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.8	6
• programas de treinamento	EMP1, EMP1.1, EMP1.3, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.7, EMP1.8, EMP1.10	8
• programas participativos	EMP1, EMP1.5, EMP1.10	3
• introdução de novas carreiras multifuncionais	EMP1	1
• programas de participação nos resultados	EMP1, EMP1.5, EMP1.10	3
Inovações na gestão da produção		
• minifábricas e/ou celularização da produção	EMP1, EMP1.10	2
• utilização de equipamentos flexíveis	EMP1, EMP1.1, EMP1.2, EMP1.3, EMP1.4, EMP1.5, EMP1.8, EMP1.10	8
• utilização de ferramentas da qualidade	EMP1, EMP1.1, EMP1.2, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.7, EMP1.8, EMP1.10	8
• <i>JIT/kanban</i> interno	EMP1, EMP1.1, EMP1.3, EMP1.5, EMP1.7	5
• <i>JIT/kanban</i> externo	EMP1, EMP1.1, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.8, EMP1.10	6
Inovações na organização do trabalho		
• Redefinição dos postos de trabalho no sentido da polivalência	EMP1, EMP1.1, EMP1.2, EMP1.3, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.7, EMP1.9	8
• Trabalho em grupo	EMP1	1
• Transferência de atividades de qualidade para pessoal da produção ⁽¹⁾	EMP1, EMP1.1, EMP1.5, EMP1.7, EMP1.8, EMP1.9	6
• transferência de atividades de manutenção para pessoal da produção ⁽²⁾	EMP1, EMP1.1, EMP1.2, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.7, EMP1.8, EMP1.9, EMP1.10	9
Inovações nas relações interfirmas		
• programas de avaliação, desenvolvimento e qualificação de fornecedores (implantação e/ou participação)	EMP1, EMP1.1, EMP1.2, EMP1.4, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.7, EMP1.8, EMP1.9, EMP1.10	10
• externalização de atividades produtivas pelas empresas	EMP1, EMP1.8, EMP1.10	3
• externalização de atividades produtivas para as empresas	EMP1.1, EMP1.2, EMP1.3, EMP1.4, EMP1.5, EMP1.6, EMP1.7, EMP1.8,	10

Quadro 2: Inovações introduzidas nas empresas		
Inovações na gestão da empresa	Lista de empresas	nr empresas
	EMP1.9, EMP1.10	
• externalização de atividades auxiliares pelas empresas ⁽³⁾	EMP1	1
<p>(1) Por exemplo, inspeção visual, realização de medições e/ou autocontrole.</p> <p>(2) Por exemplo, verificação de algum requisito como parte de um programa de manutenção de máquinas e equipamentos, lubrificação e troca de óleo, limpeza periódica de máquinas, etc.</p> <p>(3) As atividades auxiliares externalizadas pelas empresas da amostra podem compreender restaurante, limpeza, vigilância/segurança, transporte de funcionários e de carga, assistência médica e odontológica, recrutamento/seleção, etc.</p> <p>Fonte: Entrevistas realizadas entre agosto de 96 e maio 97</p>		

Uma das conseqüências do processo de reestruturação é a mudança nas relações entre clientes e fornecedores (relações verticais). É possível identificar algumas tendências na reorganização dessas relações ao longo da cadeia automotiva:

- a intensificação do movimento de externalização/internalização de atividades (auxiliares e produtivas) em todos os níveis da cadeia de produto, o que implica na redefinição da divisão do trabalho entre empresas;
- a enorme pressão dos clientes no sentido da formalização do sistema de qualidade de seus fornecedores, que se traduz em avaliações e auditorias periódicas e, mais recentemente, na exigência de certificação pelas normas da série ISO 9000;
- a crescente exigência de flexibilidade, ou seja, de capacidade de atender prontamente às freqüentes mudanças na programação dos pedidos de seus clientes.

A primeira tendência observada na reorganização das relações entre clientes e fornecedores é o movimento de externalização/internalização²⁰ de atividades com a conseqüente redefinição da divisão do trabalho entre empresas. Esse movimento é complexo, heterogêneo e dinâmico, apresentando características de ensaio e erro. Ademais, ele é, sem dúvida, resultado do processo de reestruturação das grandes empresas, no qual focalização, flexibilização e redução de custos aparecem fortemente associados ao movimento pela qualidade. A externalização/internalização de atividades produtivas e auxiliares (restaurante, vigilância, transporte, limpeza, etc.) é um fenômeno generalizado, afetando não somente grandes, como também pequenas e médias empresas²¹.

²⁰ Os programas de repasse de atividades antes desenvolvidas por funcionários de uma determinada empresa para “terceiros”, ou seja, outras empresas ou instituições que atuam dentro ou fora das instalações da empresa, são chamados de “terceirização”. O termo é usado de forma corrente pelos envolvidos em processos de externalização de atividades e descreve um conjunto amplo de combinações e possibilidades.

²¹ Algumas variáveis parecem ser especialmente importantes na definição do que e do para quem se externalizam as atividades produtivas: a) o tipo de produto e/ou processo envolvido na externalização é uma variável chave para a definição do que se externaliza e considerações sobre redução de custos são essenciais para a decisão. Observa-se por um lado, a externalização de processos intensivos em trabalho, cuja localização fora da empresa não afeta o fluxo produtivo (como, por exemplo, tarefas de montagem e usinagem de peças simples) e, por outro, a de produtos e/ou processos mais complexos, que dependem de fornecedores especializados (nesse caso, a disponibilidade de um tecido industrial suficientemente eficiente e confiável na região onde está localizada a empresa é decisiva para viabilizar este tipo de externalização, cujo objetivo é também a redução

Outra tendência identificada na reorganização das relações entre clientes e fornecedores é a enorme pressão dos clientes no sentido da formalização da qualidade de seus fornecedores²². Esse processo pode ser claramente observado nas empresas estudadas, para as quais, inicialmente, o controle da qualidade dos produtos fornecidos é medido pelos índices de rejeição no cliente (além do preço e/ou do prazo de entrega), seguido por visitas do cliente ao fornecedor para autorizar o fornecimento com “qualidade assegurada”, o que leva à eliminação do controle de entrada na empresa cliente. A “qualidade assegurada” é geralmente seguida pela realização de avaliações periódicas, envolvendo mais informações e uma maior frequência de visitas para a classificação dos fornecedores. Posteriormente, as empresas clientes passam a exigir a certificação pelas normas ISO 9000, o que, em tese, elimina a necessidade do cliente auditar seus fornecedores, já que a empresa certificadora realiza auditorias periódicas.

As estratégias de redução do número de fornecedores (baseadas em critérios relativos ao desempenho em qualidade, preço e prazos de entrega) estão orientadas pela idéia de estabelecer um tipo de relação mais cooperativa com alguns fornecedores selecionados. Essa cooperação pode assumir diferentes formas: a) apoio às empresas subcontratadas no desenvolvimento de melhores tecnologias de produção; b) sugestões para as empresas subcontratadas melhorarem seus sistemas de qualidade; c) envolvimento do fornecedor no processo de desenvolvimento de novos produtos/processos; e d) estabelecimento de acordos de compras de maior duração.

A terceira tendência observada na reorganização das relações entre clientes e fornecedores é a crescente exigência de flexibilidade por parte dos fornecedores a partir de mudanças frequentes na programação de produção das empresas clientes, ou seja, cancelamentos, adiamentos ou aumentos repentinos de pedidos dos clientes decorrentes da instabilidade dos mercados. Os fornecedores que não desejem perder clientes necessitam estar preparados para o pronto atendimento a mudanças na programação de sua produção. Este tipo de exigência tem induzido a implantação de sistemas de *just-in-time/kanban* encontrados em 6 empresas da amostra (todos fornecedores diretos)²³.

Assim, os clientes parecem se interessar apenas em manter fornecedores que possam oferecer produtos nos padrões de qualidade determinados, a preços reduzidos, com flexibilidade suficiente para atender a variações de demanda decorrentes da instabilidade presente nos mercados finais.

de custos através da diminuição do grau de verticalização); b) a definição do para quem se externalizam as atividades produtivas depende de variáveis relativas à natureza e à intensidade das relações cliente-fornecedor: (a) o histórico da relação entre o cliente e o fornecedor, ou seja, a experiência passada, que determina graus de confiabilidade recíproca; (b) o peso do cliente para o fornecedor e vice-versa; e (c) a combinação porte (tamanho e capacidade de investimento) e competência (capacidade técnica) das empresas clientes e fornecedoras (Abreu et al, 1997 e Gitahy et al, 1997)

²² Crescente exigência de adoção de documentação e de procedimentos relacionados à qualidade na produção, associada à intensificação de pressões por redução de custos. Essa exigência se traduz em avaliações e auditorias periódicas por parte das empresas clientes e, crescentemente, em pressões para a obtenção de certificação pelas normas da série ISO 9000. Esse tipo de avaliação orienta a escolha dos fornecedores que serão mantidos ou eliminados pelas empresas clientes, tendo como objetivo a redução do número de fornecedores. Vale acrescentar que as exigências de certificação têm causado a revolta de alguns fornecedores, que afirmam não ter condições financeiras, para sustentar um processo de certificação lento e oneroso.(Abreu et al, 1997 e Gitahy et al, 1997, Abreu et al, 1998)

²³ O sistema não foi encontrado nas ferramentarias, pois não é aplicável para fornecedores indiretos que produzam ferramentas específicas em pequenas quantidades.

Isto tem mudado a natureza dos acordos, que passam a envolver uma programação referente a metas a serem atingidas nessas três dimensões²⁴.

Este conjunto de mudanças gera dois tipos de movimento, afetando a estrutura do emprego e a hierarquização das qualificações:

- mudanças na divisão e no conteúdo do trabalho no interior das empresas, redefinindo o perfil de qualificação do trabalhador e elevando a produtividade (redução do volume do emprego);
- mudanças na divisão do trabalho entre empresas e conseqüente reorganização da estrutura do emprego na cadeia produtiva.

Assim, as pressões por redução de custos, qualidade e flexibilidade intensificam a reestruturação das empresas em todos os níveis da cadeia estudada, induzindo inovações na organização da produção e do trabalho e nas políticas de gestão (quadro 2).

O movimento de reorganização da produção e do trabalho nas empresas se caracteriza pela introdução de diversos tipos de inovação: a) aumento dos investimentos em automação dos processos de produção, principalmente através da aquisição de novos equipamentos mais flexíveis; b) mudanças no *lay out* das plantas, com a implantação das mini-fábricas e das células de produção; c) mudanças nos postos de trabalho, com ênfase na polivalência; e d) adoção de novas técnicas de planejamento e controle da produção e da qualidade com vistas à obtenção de certificação pelas normas ISO 9000 (JIT/*kanban*, CEP). Essas inovações, por sua vez, trazem consigo uma redefinição na divisão e no conteúdo do trabalho através da ampliação das atribuições do trabalhador da produção, para o qual são transferidas atividades relacionadas à formalização da qualidade e à manutenção.

Este conjunto de mudanças implica na construção de um novo perfil de trabalhador com mais escolaridade, capacidade de trabalhar em grupo e maior comprometimento com os objetivos da empresa, o chamado trabalhador multifuncional, induzindo mudanças nas políticas de gestão de recursos humanos. Desta forma, observa-se a elevação dos requisitos de escolaridade como critério de seleção e recrutamento (6 empresas estavam exigindo primeiro grau completo), a organização de programas de treinamento (8 empresas) e a introdução de programas participativos (3 empresas), a introdução de novas estruturas de cargos e salários (na grande empresa) e de programas de participação nos resultados (3 empresas) (quadro 2).

Como observam Gitahy e Bresciani (1997), a organização da produção e do trabalho adquiriu uma nova lógica, que incorpora mecanismos de autocontrole capazes de viabilizar a redução dos níveis hierárquicos (diminuindo o número de chefes) e de aumentar a autonomia dos trabalhadores no que diz respeito à condução dos processos produtivos. As empresas acabam desenvolvendo, como decorrência, uma maior dependência com relação a seus empregados. Seu êxito depende da motivação e da adesão dos participantes às metas de competitividade da empresa e dos programas de qualidade e às novas rotinas implementadas. É nesse contexto que surge não só a necessidade dos programas de treinamento, como a de adoção de diferentes modalidades de sistemas

²⁴ Na maior parte dos casos, especialmente no que se refere a pequenas e médias empresas, os chamados “contratos” são de fato pedidos de compra, aos quais se associa algum tipo de acordo informal (escrito ou não, mas sem valor legal como documento). Os acordos informais parecem ter se proliferado, envolvendo limites de negociação mais estreitos.

participativos, visando motivar e/ou envolver o conjunto dos funcionários, como a difusão de informações sobre o desempenho da empresa, os prêmios por idéias através da existência de planos de sugestões, a introdução de carreiras multifuncionais, e de programas de participação nos resultados.

A implantação de programas de qualidade e de novas formas de gestão do trabalho tem sido acompanhada por programas de treinamento, organizados não só pelas empresas, mas também por vários tipos de instituição. Os cursos organizados por escolas técnicas e/ou por centros profissionalizantes constituem parte importante da formação dos trabalhadores industriais, assim como os cursos organizados em convênio com diferentes escolas (de primeiro e segundo grau, universidades, de idiomas). Vale destacar o papel das universidades na reciclagem dos profissionais, principalmente de técnicos e gerentes que freqüentemente realizam cursos de pós-graduação ou de extensão universitária.

O conteúdo dos cursos oferecidos pelas diversas instituições é bastante variado, predominando os relacionados ao sistema e a ferramentas de qualidade, técnicos/operacionais e comportamentais, voltados para a motivação para a qualidade e produtividade. Cabe também destacar os cursos supletivos de primeiro e segundo grau, os de idiomas.

A reorganização do trabalho no interior das empresas, associado a novos critérios de seleção e recrutamento, tem se traduzido em mudanças na composição da mão-de-obra das empresas, com o predomínio de uma mão-de-obra mais escolarizada. Essa tendência já se reflete nos dados da RAIS/MTb: no setor de autopeças, o número de trabalhadores com 1o grau completo ou mais, que passa de 32,5% em 1986 para 51,7% em 1995, o que reflete por um lado, a exigência desse nível de escolaridade como critério de seleção no recrutamento, mas também os efeitos dos programas de treinamento que proliferaram nas empresas ao longo da década (Abreu et al, 1998).

No que se refere ao volume do emprego, a tendência é de redução do emprego associada à elevação do faturamento (acompanhando a tendência geral da indústria de autopeças de elevação da produtividade). O número de empregos do setor de autopeças em todo o país passa de 228325 em 1986 para 185688 em 1995, enquanto o faturamento nominal do setor passa de 6,6 US\$ bilhões para 16,5 US\$ bilhões, no mesmo período (RAIS/MTb para o emprego e Sindipeças, 1996, em Gitahy & Bresciani, 1997), o que reflete uma enorme elevação da produtividade e a intensificação do trabalho, que tem se traduzido no aumento das estatísticas de doenças profissionais.

A elevação da produtividade está associada ao conjunto de inovações tecnológicas e organizacionais que estão se difundindo, como os movimentos de externalização/internalização de atividades, que provocam uma redefinição da divisão do trabalho ao longo desta cadeia produtiva. Este movimento se reflete na distribuição do emprego entre os diversos tipos de empresa e nas condições de trabalho, provocando os mais diversos tipos de arranjos e experiências²⁵.

²⁵ No setor de autopeças observa-se um deslocamento da distribuição do emprego por porte da empresa, para empresas de menor porte. Se em 1986 somente 36,4% dos trabalhadores trabalhava em empresas de até 500 funcionários (22,8% em empresas de até 250 funcionários), em 1985, este número atinge 51,8% do emprego (34,9% em empresas de até 250). Isto reflete por um lado, o enxugamento das grandes empresas, que reduzem o seu número de funcionários e por outro, a transferência de atividades (movimento de internalização/externalização) para empresas de menor porte. (Rais/Mtb, em Abreu et al, 1998).

Assim, a articulação entre as pressões por redução de custos, formalização da qualidade, elevação da produtividade e flexibilidade nas entregas, provoca transformações significativas na divisão do trabalho, tanto dentro das empresas (pela reorganização do processo de trabalho, associando investimentos em equipamentos e inovações organizacionais), como entre as empresas (movimento de internalização/externalização de atividades). Este processo tem importantes conseqüências não só para a estrutura do emprego, como para o perfil da mão-de-obra, induzindo mudanças na estrutura e hierarquização das qualificações. Se, por um lado, a elevação da produtividade está associada à introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, por outro, estas inovações tem implicado na intensificação do trabalho e em maiores exigências de escolaridade, num contexto em que o mercado de trabalho é extremamente desfavorável aos trabalhadores.

A busca de um maior comprometimento da mão-de-obra tem levado a mudanças importantes na gestão de recursos humanos, num contexto marcado pela baixa presença dos sindicatos de trabalhadores nas empresas (quadro 3). A sindicalização parece ser significativa apenas na grande empresa. Os proprietários e/ou gerentes da maioria das empresas consideram as relações com o sindicato boas, na medida em que este não interfere na vida de suas empresas.

Esta falta, não somente da presença, mas mesmo de visibilidade do sindicato de trabalhadores²⁶, indica uma muito baixa participação desta instituição no processo de negociação das inovações que estão sendo introduzidas, seja como negociadores ou como formadores de opinião. Ainda que a conjuntura de desemprego, associada a tendências mais gerais de atomização da ação coletiva, dificulte sua atuação, os temas apontados como eixo de reivindicações parecem estar aquém dos desafios colocados pelo processo de reestruturação produtiva, o que é preocupante, na medida em que a possibilidade de internalizar possíveis benefícios sociais dos processos de transformação depende da existência de formas democráticas de negociação das mudanças.

²⁶ Ao contrário desta situação, os Sindicatos de Trabalhadores do grande ABC, onde as grandes montadoras estão localizadas, têm demonstrado uma enorme criatividade e avanços no que se refere à negociação de inovações (Gitahy e Bresciani, 1997).

Quadro 3: Relação das empresas com os sindicatos de trabalhadores (Campinas/SP)

Empresa	Sindicato	Relação com sindicato	Principal eixo de reivindicações	Greve	Tipos de assistência oferecidas pelo sindicato
EMP1	• Metalúrgicos de Campinas, CUT	• <i>“cordial”</i>	• salários	Nd	Nd
EMP1.1	• Metalúrgicos de Campinas, CUT	• <i>“de zero a 10: 5,5”</i>	• <i>“ultimamente nada”</i>	• 1997	• corte de cabelo, colônia de férias
EMP1.2	• Metalúrgicos de Campinas, CUT	• não tem contato	• não sabe	• nunca	• não sabe
EMP1.3	• Metalúrgicos de Campinas, CUT	Nd	• aumento salarial	• não	• não sabe
EMP1.4	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd
EMP1.5	• Metalúrgicos de Campinas, CUT	• <i>“não tem muito contato”</i>	• participação nos resultados	• nunca	• não sabe
EMP1.6	não sabe	• não sabe	• não sabe	• não sabe	• não sabe
EMP1.7	Nd	Nd	Nd	• não	• Nd
EMP1.8	• Metalúrgicos de Campinas, CUT	• <i>“amistosa e cordial nos assuntos cotidianos, contundente quando o sindicato interfere nos interesses da empresa”</i>	• 40 horas semanais e unificação das datas-base	• não	• médica, odontológica, jurídica, barbearia, ótica, lazer, colônia de férias
EMP1.9	• Metalúrgicos de Campinas, CUT	• <i>“boa, pois não há interferência do sindicato na empresa”</i>	• salário	• não	nd
EMP1.10	• Metalúrgicos de Campinas, CUT	nd	• salário, abono	• não	• não sabe

Fonte: Entrevistas realizadas entre agosto de 96 e maio 97

3 AS MUDANÇAS NO PERFIL DOS METALÚRGICOS DE CAMPINAS

Este conjunto de inovações ao se difundir nas indústrias metalmeccânicas da região, têm provocado mudanças substantivas no volume e na composição do emprego da categoria. No que se refere ao volume é importante observar que o número de empregos passa de 63554 em 1986 para 49570 em 1995, o que corresponde a uma redução de 13984 postos de trabalho.

Quanto à composição do emprego, em primeiro lugar, é interessante observar um deslocamento da distribuição do emprego por porte da empresa, para empresas de menor porte (tabela 2). Se em 1986 somente 28,3% dos trabalhadores trabalhava em empresas de até 499 funcionários (18,4% em empresas de até 249 funcionários), em 1995, este número atinge 51,1% do emprego (41,2% em empresas de até 250). Isto reflete por um lado, o enxugamento das grandes empresas, que reduzem o seu número de funcionários e por outro, a transferência de atividades (movimento de internalização/externalização) para empresas de menor porte.

nr de funcionários	1986	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
DE 1 A 4	0,6	0,7	0,8	1,0	1,2	1,3	1,3	1,4	1,7
DE 5 A 9	1,1	1,2	1,1	1,6	1,6	1,4	1,8	2,1	2,7
DE 10 A 19	2,2	2,0	2,3	2,7	2,5	2,8	3,4	3,2	4,5
DE 20 A 49	4,9	4,8	4,8	4,5	4,8	4,9	5,2	6,8	7,5
DE 50 A 99	4,6	5,4	5,1	4,5	5,7	6,0	7,6	7,5	7,7
DE 100 A 249	14,5	12,0	12,2	13,9	13,5	13,9	14,1	14,2	17,1
DE 250 A 499	9,9	12,0	13,5	11,8	11,8	11,0	8,2	12,4	9,9
DE 500 A 999	12,5	11,8	12,1	11,9	11,7	10,4	12,2	12,0	16,4
1000 OU MAIS	49,6	50,1	47,9	48,0	47,1	48,2	46,2	40,3	32,4
Até 249	18,4%	26,1%	26,3%	28,2%	29,3%	30,3%	33,4%	35,2%	41,2%
Até 499	28,3%	38,1%	39,8%	40,0%	41,1%	41,3%	41,6%	47,6%	51,1%
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	63554	66176	71095	62929	57502	50591	49600	55059	49570

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Rais/ Ministério do Trabalho ²⁷.

Em segundo lugar, cabe destacar a elevação da escolaridade em todos os níveis (tabela 3), destacando-se o número de trabalhadores com 1o grau completo ou mais, que passa de 37,1% em 1986 para 55,2% em 1995, o que reflete por um lado, a exigência desse nível de escolaridade como critério de seleção no recrutamento, mas também os efeitos dos programas de treinamento que proliferaram nas empresas ao longo do período.

Em terceiro lugar, cabe destacar a redução da rotatividade, que se reflete na evolução da distribuição do emprego por tempo de serviço (tabela 4). Os trabalhadores com três anos ou mais de permanência na empresa passam de 36,5% em 1986 para 55,2% em 1995, e a categoria de até 2,9 meses (que oculta o uso de trabalho temporário para enfrentar picos de produção, passa de

²⁷ Tabulações especiais que incluem os seguintes municípios: Campinas, Americana, Indaiatuba, Hortolândia, Nova Odessa, Paulínia, Sumaré, Monte Mor e Valinhos e setores: CNAE 85 (1986 a 1993);, atividades 11 a 14 e CNAE95 (1994 e 1995) divisões 27 a 35,

10,1% em 1986, para 3,7% em 1995. Este aumento da permanência, num contexto de redução do volume do emprego, se reflete na elevação da idade dos trabalhadores empregados: se em 1986, menos da metade dos empregados (40,9%) tinham 30 anos ou mais, em 1995 sua proporção passa para 60,3% (tabela 5). Já no que se refere à remuneração, observa-se a elevação da porcentagem de trabalhadores na faixa de 5 salários mínimos ou mais, que passa de 44,4% em 1986 para 62,6% em 1995 (tabela 6).

Finalmente cabe destacar a elevação da participação feminina na categoria, que passa de 12,8% em 1985 para 15,4% em 1995 (tabela 7).

Em síntese parecemos estar frente a uma força de trabalho “sobrevivente”²⁸ que se caracteriza por ser mais escolarizada, mais estável, mais velha, com uma maior participação feminina e em faixas de remuneração superiores à da década passada que vê seu trabalho intensificar-se, numa conjuntura de desemprego generalizado.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Analfabetos	0,6	0,7	0,8	0,9	0,7	0,8	0,7	0,9	0,9	0,7
Primário Inc.	11,4	12,3	11,9	11,3	12,3	11,3	9,1	6,8	7,0	5,9
Primário Comp.	29,8	28,2	27,3	25,8	23,8	22,9	22,7	20,3	18,9	17,0
1º Grau Inc.	20,8	22,3	21,6	22,1	21,7	21,1	21,5	22,8	22,1	21,2
1º Grau Comp.	13,5	13,5	13,9	15,6	15,9	16,6	17,0	18,4	20,8	22,1
2º Grau Inc.	6,7	6,3	6,7	6,9	7,1	7,4	7,4	11,0	9,4	9,4
2º Grau Comp.	8,8	8,1	8,9	8,8	9,2	9,7	9,6	9,3	10,9	13,8
Sup. Inc	3,2	3,0	2,9	2,9	3,0	3,2	3,2	3,7	3,2	3,2
Superior	4,9	4,9	5,5	5,4	6,0	6,9	6,7	5,7	6,9	6,7
1º Grau completo ou mais	37,1	35,8	37,9	39,6	41,2	43,8	43,9	48,1	51,2%	55,2
Ignorados	0,4	0,5	0,4	0,2	0,3	0,1	2,2	0,9	0,0	0,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	63554	66176	67324	71095	62929	57502	50591	49600	55059	49570

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Rais/ Ministério do Trabalho

Tempo de serviço	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
até 2,9 meses	10,1%	6,5%	4,2%	7,9%	6,5%	4,1%	3,0%	3,8%	7,0%	3,7%
3 a 5,9 meses	10,3%	5,9%	6,4%	9,6%	7,9%	6,9%	3,9%	4,6%	5,6%	5,2%
6 a 11,9 meses	13,9%	14,7%	12,8%	9,7%	7,9%	7,1%	6,4%	8,3%	7,6%	13,2%
1 a 1,9 anos	17,5%	20,2%	17,4%	13,4%	16,1%	15,0%	12,9%	9,5%	10,9%	12,9%
2 a 2,9 anos	11,7%	12,1%	15,1%	11,9%	9,9%	12,1%	12,6%	9,9%	7,1%	7,9%
3 a 4,9 anos	6,8%	11,5%	16,7%	18,5%	18,0%	15,4%	17,6%	19,3%	16,3%	11,0%
5 a 9,9 anos	16,5%	14,6%	12,3%	13,6%	16,4%	21,2%	25,0%	27,1%	27,4%	26,1%

²⁸ No sentido utilizado por Castro et al, 1997.

Tabela 4: Evolução do emprego por tempo de serviço entre os metalúrgicos de Campinas 1986-1995										
Tempo de serviço	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
10 anos ou mais	13,2%	14,4%	15,1%	15,4%	17,3%	18,0%	18,6%	17,5%	18,1%	19,9%
3 anos ou mais	36,5%	40,5%	44,1%	47,5%	51,7%	54,6%	61,2%	63,9%	61,8%	57,0%
Ignorado	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	63554	66176	67324	71095	62929	57502	50591	49600	55059	49570

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Rais/ Ministério do Trabalho

Tabela 5: Evolução do emprego por idade, entre os metalúrgicos de Campinas 1986-1995										
Faixa etária	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
10 a 14	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
15 a 17	3,8%	3,9%	3,5%	3,8%	3,5%	2,8%	2,5%	2,4%	2,3%	2,5%
18 a 24	25,5%	24,7%	23,4%	23,5%	21,4%	19,0%	17,1%	16,7%	18,0%	19,2%
25 a 29	19,9%	19,2%	19,3%	18,9%	18,7%	18,7%	19,1%	19,3%	18,8%	17,9%
30 a 39	32,2%	32,1%	32,8%	32,3%	33,1%	34,1%	34,7%	35,3%	34,1%	33,5%
40 a 49	13,7%	14,9%	15,7%	16,0%	17,5%	19,2%	20,2%	20,6%	21,1%	21,3%
50 a 64	3,9%	4,2%	4,5%	4,6%	5,1%	5,5%	5,7%	5,2%	5,3%	5,2%
65 ou mais	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%	0,3%
30 ou mais	49,9%	51,3%	53,2%	53,1%	55,9%	59,0%	60,8%	61,4%	60,7%	60,3%
Ignorado	0,4%	0,6%	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	63554	66176	67324	71095	62929	57502	50591	49600	55059	49570

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Rais/ Ministério do Trabalho

Tabela 6: Evolução do emprego por remuneração média mensal (em salários mínimos) entre os metalúrgicos de Campinas 1986-1995										
Remuneração em SM	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
0,00 a 0,50	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
0,51 a 1,00	1,1%	0,8%	0,7%	0,8%	0,7%	0,5%	0,5%	0,5%	0,3%	0,3%
1,01 a 2,00	6,0%	4,4%	5,3%	7,0%	2,9%	1,8%	2,0%	2,4%	1,4%	1,2%
2,01 a 3,00	13,3%	9,6%	8,3%	11,2%	7,9%	6,6%	6,3%	9,1%	8,9%	8,7%
3,01 a 4,00	18,2%	15,6%	12,9%	15,5%	11,1%	10,8%	8,4%	9,8%	8,0%	8,2%
4,01 a 5,00	14,9%	15,3%	15,9%	15,7%	13,4%	13,6%	11,5%	11,8%	10,8%	9,5%
5,01 a 7,00	19,9%	22,8%	23,4%	21,6%	22,7%	21,5%	21,8%	20,3%	16,6%	17,3%
7,01 a 10,00	11,6%	14,0%	14,3%	11,9%	17,9%	17,9%	20,0%	21,0%	19,9%	16,5%
10,01 a 15,00	7,5%	9,3%	9,9%	8,4%	11,9%	13,6%	15,1%	12,7%	15,6%	15,3%
15,01 a 20,00	2,7%	3,4%	3,9%	3,4%	4,6%	5,4%	6,0%	5,4%	6,6%	5,6%
mais de 20,00	2,7%	3,9%	4,2%	3,6%	6,1%	7,5%	7,7%	6,4%	9,8%	7,9%
5 SM ou mais	44,4%	53,4%	55,7%	48,9%	63,2%	65,9%	70,6%	65,8%	68,5%	62,6%
Ignorados	2,0%	0,8%	0,9%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,7%	1,9%	9,4%
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	63554	66176	67324	71095	62929	57502	50591	49600	55059	49570

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Rais/ Ministério do Trabalho

Tabela 7: Evolução do emprego por Gênero entre os metalúrgicos de Campinas 1986-1995					
	Homens		Mulheres		Total
1986	55189	87,2%	8119	12,8%	63308
1987	57672	87,1%	8504	12,9%	66176

Tabela 7: Evolução do emprego por Gênero entre os metalúrgicos de Campinas 1986-1995						
	Homens		Mulheres		Total	
1988	58696	87,2%	8628	12,8%	67324	100,0%
1989	61467	86,5%	9628	13,5%	71095	100,0%
1990	54304	86,3%	8625	13,7%	62929	100,0%
1991	49765	86,5%	7737	13,5%	57502	100,0%
1992	44038	87,0%	6553	13,0%	50591	100,0%
1993	43081	86,9%	6519	13,1%	49600	100,0%
1994	47023	85,4%	8036	14,6%	55059	100,0%
1995	41954	84,6%	7616	15,4%	49570	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Rais/ Ministério do Trabalho

4 O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE CAMPINAS

A partir da vitória da oposição sindical em 1984, o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas ampliou a sindicalização, estreitou relações com sua base e adquiriu peso político sindical pela defesa das reivindicações dos trabalhadores.

A nova direção sindical tinha como principal desafio o de combater o abismo existente entre os trabalhadores e o próprio sindicato, quebrando sua tradição burocrática e -assistencialista e transformando-o em um órgão de luta. Para enfrentá-lo, investiu na reorganização da entidade ampliando os mecanismos de democratização interna, através da definição da assembléia e do Congresso dos trabalhadores da categoria como órgãos centrais da tomada de decisões, do estabelecimento de uma diretoria colegiada com 40 diretores, da devolução anual do imposto sindical aos associados e do incentivo à organização nos locais de trabalho, promovendo a formação de grupos de fábrica. Além disso, criou departamentos especializados, dentre os quais cabe destacar o jurídico, o de saúde e segurança no trabalho e o de formação sindical e investiu numa política de informação dos trabalhadores desenvolvendo uma imprensa sindical crítica e presente no dia a dia das fábricas.

Ao longo dos anos 80, este sindicato adquiriu peso político e se destacou no plano nacional, tanto pela sua atitude de defesa de um sindicalismo classista caracterizando-se por desenvolver uma estratégia de confronto com o patronato, quanto pela contribuição dada à formação e consolidação da CUT.

A partir de 1984, os trabalhadores metalúrgicos de Campinas participaram das principais greves da categoria, além do Sindicato ter liderado várias greves locais por empresa ou grupo de empresas. As principais bandeiras de luta neste período foram: a reposição das perdas salariais, a defesa da estabilidade no emprego contra a rotatividade, a luta por melhoria das condições de trabalho e ampliação dos benefícios sociais concedidos pelas empresas.

Dirigentes sindicais, membros das diretorias deste período, reconhecem este como um período de grande mobilização da categoria, o que permitiu que as negociações coletivas avançassem e os acordos realizados incorporassem crescentes ganhos para os trabalhadores. Eles observam que através de greves massivas por categoria e unificadas a nível estadual, os sindicatos tinham mais força e maior poder de barganha, tendo alcançado um conjunto de conquistas importantes como a

redução da jornada de trabalho, aumentos reais de salários e melhoria efetivas nas condições de trabalho nas fábricas²⁹.

Na década de noventa, um conjunto de fatores contribuíram para modificar esta dinâmica de revitalização e fortalecimento do movimento sindical brasileiro. No plano político teve impacto importante a adoção de políticas neoliberais, como a abertura do mercado à competição internacional que impulsionou o processo de reestruturação das empresas e mais recentemente as tentativas de desregulamentação do mercado de trabalho principalmente através da flexibilização dos contratos de trabalho. No plano econômico, em uma situação de crise (91-92), posterior estabilização, e internacionalização da economia, o processo de reconversão industrial se acelerou no país com a introdução de inovações tecnológicas e novos métodos de gestão da força de trabalho. Conseqüências sociais importantes deste conjunto de transformações, a precarização e informalização do trabalho e o crescimento do desemprego, que ampliaram a fragmentação dos coletivos de trabalhadores, o que tem forte impacto sobre as relações de trabalho e sobre o movimento (e as organizações) dos trabalhadores.

Além disso, no plano político-ideológico, o desaparecimento do Bloco Socialista levou a uma crise dos partidos e das idéias de esquerda em todo o mundo, com repercussões importantes no Brasil sobre os partidos de esquerda e sobre as lideranças sindicais principalmente aquelas reunidas na CUT. Esta crise se manifesta no interior desta Central principalmente pelo acirramento das divergências internas e das disputas ideológicas, que criaram ao longo da década dificuldades cada vez maiores para o estabelecimento de estratégias de ação comuns entre os sindicatos.

Este conjunto de transformações e as grandes alterações das condições do mercado de trabalho que elas provocaram, alteraram a correlação de forças de modo desfavorável aos trabalhadores. Neste contexto, grande parte dos sindicatos de trabalhadores industriais ligados à CUT foram sendo debilitados pela perda crescente de membros, decorrente principalmente da redução dos postos de trabalho e do movimento de terceirização, e pela dificuldade de mobilização de suas bases. Esta dificuldade fica expressa na redução da duração e na queda do número de greves ao longo da década, principalmente das greves por categoria que praticamente deixaram de ocorrer a partir de 1994.

A crise econômica do início da década de 90 aliada ao aprofundamento do processo de reestruturação das empresas teve um impacto importante sobre o parque metalmeccânico e sobre o Sindicato dos metalúrgicos de Campinas.

Entre 1990 e 1995, a categoria sofreu uma redução de 21,2% de postos de trabalho (tabela 2) O sindicato dos metalúrgicos que representa os trabalhadores de Campinas e de outras 8 cidades da região, viu sua base ser reduzida de 62929 trabalhadores em 1990 para 49570 em 1995 (tabela 2) e, segundo estimativas do sindicato para 39.000 em 1997³⁰. Como mostra o quadro 4 abaixo, a redução do número de trabalhadores empregados teve forte impacto sobre o índice de

²⁹ Entrevista em março de 1998 com Durval A Ferreira de Carvalho, que foi Presidente do Sindicato nas gestões de 1984/1987 e 1987/1990 e com Eliezer Mariano da Cunha, realizada em maio de 1998, Presidente do Sindicato no período de 1990/1996.

³⁰ De acordo com o depoimento de dirigentes deste Sindicato, com a implantação de novas empresas na região como a Honda e a Toyota, o nível de emprego subiu ligeiramente e a categoria hoje conta hoje com 40.000 trabalhadores.

sindicalização. O sindicato sofreu uma queda mais que proporcional no número de sindicalizados, tendo perdido em dois anos, entre 1995 e 1997, cerca de 9000 associados.

Quadro 4: Total estimado de trabalhadores na base do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região* 1995/1997		
Ano	1995	Abril 1997
Nº de trabalhadores na base	49570	39.000
Nº de sócios	23.000**	14.230
Índice de sindicalização	46,4%	36,4%
* Inclui os municípios de Americana, Indaiatuba, Hortolândia, Nova Odessa, Paulínia, Sumaré, Monte Mor e Valinhos. ** Conforme depoimento do diretor Eliezer M. da Cunha, em 22/05/98 Fontes: Para 1995 RAIS/MTb e para 1987 Caderno de Economia, nº 12, março/1991; Cartilha sobre a situação financeira do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, julho de 97.		

Outra consequência deste processo de transformações nos anos 90 tem sido o crescimento exponencial do número de casos de doenças profissionais, principalmente da L.E.R. e o aumento do número de acidentes de trabalho graves e fatais, que tendem a atingir proporções crescentes.

Dados do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CRST) de Campinas mostram que a LER representou, em 1997, 79% dos casos de doenças ocupacionais registradas neste Centro. A alta incidência de LER tanto nos setores de serviços, nos bancos como na indústria tem sido caracterizada, pelos estudiosos da saúde do trabalhador, como uma verdadeira epidemia causada pela introdução das novas tecnologias, pela alteração na organização do trabalho, pelas persistência de tarefas fragmentadas e de alta repetitividade, pela polivalência e grande intensificação no ritmo de trabalho, pelas jornadas prolongadas e ausências de pausas no trabalho (Barreto, 1997; Oliveira, 1998).

O quadro 5 mostra que a incidência de LER é bem mais acentuada entre as mulheres do que entre os homens, indicando que provavelmente as mulheres ocupam mais frequentemente funções caracterizadas pela “alta repetitividade, monotonia, ritmo intenso, esforço físico, falta de criatividade, tudo isto associado à exigência de produtividade e à pressão da chefia”³¹ (Barreto, 1997:91).

³¹ De acordo com 2 metalúrgicas, diretoras de base do sindicato e portadoras de LER, por nós entrevistadas, eram exatamente estas as características das tarefas que elas desempenhavam na fábrica de auto-peças, onde trabalhavam, quando começaram a sentir os sintomas da doença.

Quadro 5: Diagnósticos de doenças ocupacionais ou relacionadas ao trabalho, realizados no CRST de Campinas, segundo sexo – 1997						
SEXO	TOTAL		Masculino		Feminino	
Diagnós-tico	Absoluto	%	Absol.	%	Absol.	%
P.A I.R	171	10,5	166	29,7	5	0,5
Problemas de Coluna	59	3,6	49	8,8	9	0,8
Dermatoses	30	1,9	21	3,9	9	0,8
LER	1287	79	259	46,4	1028	95,9
Outros	83	5	62	11,2	21	2
TOTAL	1630	100	558	100	1072	100

PAIR colocar uma legenda
LER: Lesões por esforços repetitivos
Fonte: Centro de Referência da Saúde do Trabalhador de Campinas

Já o quadro 6 mostra que a categoria metalúrgica é, na região, a mais atingida por doenças ocupacionais e por acidentes de trabalho, sendo responsável por cerca de 52% dos casos atendidos no CRST. De acordo com informação do Departamento de Saúde do Sindicato dos Metalúrgicos, grandes empresas do setor, como Bosch, CCE, Singer, Dako são as campeãs da cidade em incidência de casos de LER. Na Singer, por exemplo, os casos de LER cresceram 60% nos últimos 5 anos.

Quadro 6: Categoria Profissional dos trabalhadores atendidos no CRST - Campinas segundo sexo - 1997						
SEXO	TOTAL		Masculino		Feminino	
Categoria	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%
Constr. Civil	113	2,4	96	5,2	16	0,6
Metalúrgicos	2384	51,8	1215	66,4	1169	42,2
Bancários	191	4,2	11	0,6	180	6,5
Químicos	281	6,1	81	4,4	200	7,2
Comércio	229	5,0	52	2,8	177	6,4
Alimentos	229	5,0	38	2,1	191	6,9
Rodoviários	91	2,0	63	3,4	28	1,0
Outros	1087	23,60	274	14,97	810	29,19
Total	4604	100	1830	100	2774	100

Fonte: Centro de Referência da Saúde do Trabalhador de Campinas

Cabe salientar o fato de que apesar de constituírem cerca de 15% da categoria metalúrgica, as mulheres representam 49% dos metalúrgicos atendidos no CRST por motivo de doença profissional ou acidente de trabalho. De acordo com o Diretor do Departamento de Saúde do Sindicato, a grande maioria destes casos de atendimento são de portadoras da LER³².

A transferência dos riscos industriais que, muitas vezes, acompanha processos de terceirização, a insegurança e a precarização das condições de trabalho, e o conseqüente crescimento da incidência de acidentes de trabalho e de doenças profissionais aumentam a

³² Entrevista realizada com Darcy Pinheiro de Oliveira Diretor do Departamento de Saúde e Segurança do Trabalho do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, em 09/06/98.

demanda de atuação sindical e colocam a necessidade de que o Sindicato se reorganize e se fortaleça para enfrentar a nova realidade.

No entanto, o ambiente caracterizado pelos altos índices de desemprego, associado às novas formas de gestão do trabalho onde se destacam os métodos participativos adotados pelas empresas, com o propósito de garantir o envolvimento do trabalhador com seus objetivos e metas de qualidade e produtividade, levaram a uma redução significativa da capacidade de mobilização do sindicato e ao debilitamento do seu poder de barganha.

O enfraquecimento da entidade expressa-se, pela redução não só da categoria, como também do índice de sindicalização (quadro 4), como também, como veremos mais adiante, pela redução do número de greves e do número de trabalhadores envolvidos nas greves realizadas, na dificuldade de conduzir as campanhas salariais a um bom termo e de assegurar, nas negociações coletivas, a preservação de ganhos sociais e econômicos conquistados nos anos 80. Expressa-se, portanto, na dificuldade crescente deste sindicalismo em encontrar formas adequadas de ação para enfrentar as conseqüências do movimento de reestruturação.

A crise do Sindicato dos metalúrgicos se aprofundou nos últimos anos com a diminuição drástica no número de associados o que provocou uma queda substantiva dos recursos financeiros. Além da redução no montante das mensalidades pagas pelos associados, o sindicato perdeu uma parte importante dos recursos da contribuição assistencial³³, devido ao crescente número de cartas de oposição a este desconto.

De acordo com um boletim sindical³⁴ que tratou deste assunto, este crescimento da recusa ao pagamento da contribuição assistencial deveu-se fundamentalmente ao fato de uma parte importante das empresas ter adotado a estratégia de incentivar seus empregados a se oporem ao desconto criando facilidades para o envio das cartas ao sindicato, com o intuito claro de enfraquecer a entidade, quebrando-a economicamente. Além disso, algumas empresas passaram a adotar o “calote” puro e simples, ou seja, a descontar as mensalidades e a contribuição assistencial dos salários de seus empregados e a não repassá-las para o sindicato. Por esta razão, de acordo ainda com esta fonte, o sindicato perdeu entre outubro de 1995 e maio de 1996 um milhão de reais em receita. Esta perda fez com que a crise financeira chegasse, neste último ano, no seu ponto mais crítico, ameaçando a manutenção de atividades essenciais.

A direção sindical teve que realizar cortes importantes nas despesas da entidade e, para isto, além de reduzir o número de funcionários e a folha de pagamentos, decidiu dentre outras medidas, pelo retorno à fábrica de 6 diretores liberados, pela suspensão do programa de rádio e de um convênio de formação sindical, pela demissão dos assessores do DIEESE que atuavam no sindicato e posteriormente pela suspensão do convênio com este órgão. Esta última medida significa que o sindicato, para enfrentar a crise financeira, abriu mão de uma assessoria técnica

³³ Esta contribuição é aprovada em assembléia e consta das convenções ou acordos coletivos assinados na data base e corresponde a uma porcentagem do aumento ou reajuste de salário acordado nesta data e descontada em folha de todos os trabalhadores da base, sindicalizados ou não. O trabalhador pode evitar este desconto mediante o envio ao sindicato de uma carta declarando sua oposição a ele.

³⁴ Sindicato dos Metalúrgicos . Boletim nº 183, de 29/07/97.

que capacitava seus dirigentes a enfrentarem em melhores condições os desafios impostos pelas transformações no processo produtivo e no mercado de trabalho³⁵.

Na tentativa de recompor as finanças da entidade a diretoria apresentou e fez aprovar em assembléia um conjunto de propostas, dentre as quais destacam-se: o aumento das mensalidades de 1% para 1,5% do salário; a cobrança de taxas de valor diferenciado para sócios e não sócios sobre o valor dos processos individuais encaminhados pelo Departamento Jurídico e apenas para não sócios na homologação de demissões e rescisões de contrato e a criação de um Departamento de Sindicalização destinado a organizar uma campanha permanente de aquisição de novos sócios.

No entanto, os impactos negativos do processo de modernização das empresas sobre o mercado e as condições de trabalho, principalmente as demissões, o desemprego, a intensificação do ritmo de trabalho decorrente das novas formas de gestão do trabalho e a precarização dos contratos e das condições de trabalho, decorrente da flexibilização de direitos e da terceirização voltada principalmente para a redução de custos, geraram um grande aumento da demanda da atuação do sindicato e dos serviços prestados principalmente pelo Departamento Jurídico e de Saúde e Segurança do Trabalho³⁶. Estes departamentos passaram a constituir instrumentos centrais na tentativa do sindicato de dar respostas aos desafios impostos pela reestruturação produtiva. Eles adquiriram proeminência na estrutura organizativa da entidade e foram reforçados com pessoal técnico especializado como advogados, médicos do trabalho, e engenheiro de segurança.

A atividade do Departamento Jurídico cresceu muito com o aumento das homologações de demissões e dos processos trabalhistas contra o desrespeito de direitos individuais ou coletivos. Na cartilha publicada em junho de 1997 o Sindicato afirmava que 3000 processos judiciais estavam em tramitação e outros 100 em fase de preparação naquele departamento.

Por sua vez, o Departamento de Saúde do Sindicato vem desenvolvendo uma atuação intensa, geralmente articulada com as CIPAs nas empresas, que inclui: a denúncia constante nos boletins de condições impróprias de trabalho nas empresas³⁷, campanhas de esclarecimento sobre a LER, visitas ambientais às empresas, geralmente feitas por dirigentes sindicais, acompanhados de engenheiros de segurança e médicos do trabalho, encaminhamento das reivindicações de mudanças do ambiente junto à direção das empresas, providências jurídicas, dentre as quais se destacam os processos de apuração de responsabilidade civil e criminal nos casos de acidentes graves e os processos de reintegração nos casos de demissão de trabalhadores acidentados ou lesionados com direito a estabilidade³⁸.

³⁵ É interessante observar que o DIEESE/SP, já durante os anos 80 foi uma das instituições pioneiras no estudo das consequências da reestruturação produtiva para o trabalho na indústria brasileira e tem tido um papel destacado na assessoria aos sindicatos que têm conseguido negociar processos de reestruturação.

³⁶ A cartilha sobre situação financeira de junho de 1997 afirma o seguinte: “As demissões, falências e fechamento de empresas geram um aumento da demanda de trabalho do Sindicato, principalmente nos Departamentos de Saúde e Jurídico. Um número cada vez maior de companheiros precisa de orientação, perícia médica e processos judiciais para garantir seus direitos”.(p.8)

³⁷ São frequentes nos boletins ao longo de toda a década as denúncias de falta de manutenção e proteção de máquinas perigosas, de iluminação insuficiente, excesso de vapores e ruídos, arranjo físico irregular, trabalho com radiação, trabalhos repetitivos e da intensificação do ritmo de trabalho que levam ao aumento dos acidentes e das doenças profissionais.

³⁸ De acordo com o depoimento dos diretores entrevistados, vem crescendo muito nos últimos anos as demissões de trabalhadores acidentados e portadores de LER Mas o Sindicato tem sido bem sucedido na sua luta pela reintegração destes trabalhadores, tendo sido vitorioso em vários processos encaminhados à justiça do trabalho.

O Diretor do Departamento de Saúde é membro do CRST, o que permite a este setor ter acesso a informações e estatísticas e acompanhar de perto o atendimento feito aos acidentados. Além disso, o departamento dá assistência à família do trabalhador acidentado ou vitimado por doença ocupacional e tem procurado mobilizar os trabalhadores, atuando juntamente com as CIPAs, tanto para garantir nas empresas as medidas de proteção e melhorias no ambiente de trabalho, para impedir a não notificação dos acidentes e caso de doenças profissionais quanto para barrar demissões e atitudes discriminatórias contra os acidentados ou doentes ³⁹.

No contexto de aceleradas transformações no interior das fábricas, as CIPAs passaram a assumir um papel destacado na estratégia do Sindicato de enfrentamento dos desafios impostos pela reestruturação produtiva. Ela passa a constituir um elemento central da organização por local de trabalho e enquanto tal um espaço privilegiado para a luta por melhores condições de saúde e por mudanças no ambiente de trabalho.

Seu papel adquire maior relevância nos anos 90, devido à recusa das empresas em aceitar a a organização dos trabalhadores no interior das fábricas. Durante as ondas de demissões provocadas pela necessidade de redução de custos são demitidas lideranças e trabalhadores mais militantes, em geral membros dos grupos de fábrica, e até diretores de base e “cipeiros”, que tem direito à estabilidade durante a duração do mandato. Segundo os sindicalistas entrevistados, as empresas estão adotando a estratégia de contratar principalmente trabalhadores jovens, sem ou com pouca experiência anterior, e portanto sem um passado de militância ou de participação nas greves e mobilizações sindicais ⁴⁰. Desse modo, segundo os entrevistados, o patronato teria conseguido acabar com os grupos de fábrica, construídos ao longo dos anos 80 e começo dos 90, que garantiam uma base de militância e de ligação orgânica com a entidade sindical no interior das fábricas.

Cabe esclarecer que, com exceção de poucas fábricas que aceitaram, nos anos 80, por um período curto, o estabelecimento de comissões de fábrica, este Sindicato não foi muito bem sucedido, devido, segundo eles, a uma forte intransigência patronal neste ponto, em construir de modo mais permanente formas de organização nos locais de trabalho, o que é reconhecido pelos atuais dirigentes como um fator de enfraquecimento da capacidade da entidade de enfrentar as novas condições impostas pelas transformações no paradigma produtivo.

O depoimento de Eliezer M. da Cunha é esclarecedor a este respeito: *“[organização nos locais de trabalho]...em alguns momentos um pouco maior, mais expressiva, em outros momentos menos expressiva e basicamente agora nós estamos sem, podemos considerar quase sem nada O que nós temos hoje é só a Cipa, que é garantida por lei ... mas ela tem uma tarefa específica”*. (completar)

Por estas razões é que a Cipa, por ser um organismo no qual os trabalhadores membros tem estabilidade assegurada por lei, passa a adquirir, nesta década, mais importância e merecer maior

³⁹ Exemplo deste esforço de mobilização, foi a recente criação, juntamente com outros sindicatos, da Associação dos Portadores da LER, voltada para a defesa dos trabalhadores lesionados contra os mal tratos e discriminação das empresas e até dos colegas de trabalho.

⁴⁰ Conforme entrevista de Eliezer M. da Cunha, realizada em 22/05/98. Segundo ele, as empresas passaram a contratar trabalhadores com idade entre 18 e 25 anos e às vezes com no máximo 30 anos. A Toyota, por exemplo, que se instalou recentemente em Indaiatuba, só contratou pessoas com até 25 anos.

atenção do Sindicato, como mostra a tese apresentada pela diretoria ao 6º Congresso da categoria, com o título “A CIPA frente à reestruturação produtiva”:

“Estas comissões devem servir como meio de mobilização e formação, permitindo o contato permanente e direto da diretoria com a base nos locais de trabalho. Auxiliando na organização dos trabalhadores na luta por melhores condições de trabalho e saúde, nas negociações destas questões, na discussão da reestruturação produtiva nos seus impactos à saúde (stress, loucura, perda de postos, lesões por esforços repetitivos etc) na ‘nova’ distribuição dos acidentes (terceiros) e na própria disputa/cooptação do operário no chão da fábrica, no bairro e na escola”⁴¹.

Estes conjunto de medidas, demonstram, que a opção do Sindicato durante os anos 90 tem sido a de privilegiar uma estratégia de atuação centrada no combate às consequências ⁴² mais perversas do processo de reestruturação (demissões, enfermidades profissionais, acidentes, etc), travando uma espécie de “guerra” jurídica com as empresas ⁴³ associada ao apoio às vítimas desse processo.

5 AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS NOS ANOS 90

A negociação direta entre empresários e sindicatos que se generalizou no Brasil na década de 80, constituiu instrumento privilegiado na busca dos trabalhadores por melhores salários e condições de trabalho, bem como na sua luta pela democratização das relações de trabalho. Ela adquiriu centralidade no padrão tático de ação sindical que se constituiu neste período: “campanha, negociação, freqüentemente acompanhada ou seguida de greve, e obtenção de conquistas via prosseguimento das negociações ou na Justiça do Trabalho”. (Gonçalves, 1994: 275-276) Desse modo, em São Paulo, em 1985, os acordos juntamente com as convenções e os dissídios homologados constituíam 90% dos casos de conflitos trabalhistas.

O padrão de ação sindical que se configurou no período da transição democrática foi marcado por um alto grau de descentralização tanto do conflito grevista quanto das negociações coletivas que ocorreram principalmente no nível da empresa. Estudos realizados no período (Noronha, 1992 e Almeida, 1988) mostraram que 88,8% das 1521 greves realizados no setor industrial, entre 1978 e 1986, foram greves por empresa⁴⁴. Na mesma direção Córdova (1985) mostrou que dos 15000 contratos coletivos registrados no Ministério do Trabalho entre 1978 e 1984, 70% eram acordos por empresa e apenas 30% eram convenções coletivas com validade para toda a categoria representada pelos sindicatos que as assinaram.

Progressos significativos foram verificados nos resultados das negociações. No fim dos anos 80, como observa Silva (1992:115) as convenções coletivas “continham mais de 100 cláusulas,

⁴¹ Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, “ Reestruturação produtiva, CIPA e organização no local de trabalho”, Caderno de Debates para o 6º Congresso dos Metalúrgicos , nº 1, julho de 1998, p. 11.

⁴² Aparentemente abrindo mão de discutir e enfrentar as causas desse processo.

⁴³ Chama a atenção o número de processos encaminhados à Justiça do Trabalho em 1997: 3100, para 14.230 sócios e uma categoria de 39000 trabalhadores, segundo as informações fornecidas pelo sindicato.

⁴⁴ Em artigo mais recente Noronha (1994:328) mostra que do total das greves realizadas no país entre 1978 e 1987, 75 % eram greves por estabelecimento.

contemplando entre outras, questões relativas ao emprego, às jornadas e condições de trabalho, às férias, horas extras, direitos sindicais e benefícios sociais, salário mínimo profissional, etc”.

O elevado grau de descentralização dos conflitos e das negociações não significaram, como pode parecer à primeira vista, uma tendência à fragmentação das negociações e da atuação sindical, pois tanto do lado patronal quanto da parte dos líderes sindicais havia uma clara opção pelas negociações centralizadas por categoria ou ramo de atividade. Do lado dos empresários, se fortaleceu a tendência das Federações de Indústria de base estadual (como a FIESP) assumirem a coordenação das negociações com os trabalhadores e, portanto, da perda de autonomia para negociar dos sindicatos patronais filiados a elas. Do lado dos sindicatos operários, a tentativa de obter maior poder de barganha pela reunião, sob uma coordenação centralizada, do maior número possível de trabalhadores com a mesma data base, conferiu às federações regionais e nacionais e confederações um papel crescente nas negociações⁴⁵

O padrão de relacionamento que se desenvolveu entre empresários e trabalhadores, nos anos 80, para a negociação dos contratos coletivos indicava a consolidação de um sistema articulado que combinava o estabelecimento de Convenções coletivas por categoria, muitas vezes antecedidas de movimentos grevistas envolvendo o conjunto dos sindicatos representados na negociação, com conflitos e acordos por empresa através dos quais os trabalhadores procuravam ampliar os ganhos obtidos nas convenções (Silva, 1992).

As transformações econômicas e sociais que se aprofundaram nos anos 90 contribuíram para enfraquecer o movimento sindical, quebrando sua unidade, e para abalar esse sistema articulado de barganha coletiva que ele logrou estabelecer. As mudanças vivenciadas pelo sindicalismo brasileiro, - visíveis na diminuição do ímpeto grevista e na dificuldade em mobilizar os trabalhadores -, incidiram também sobre a prática da negociação coletiva, na medida em que parte importante dele foi levada a repensar a estratégia do confronto, passando a enfatizar a necessidade de negociação com o empresariado e com o Estado e de intervir, com uma postura mais propositiva, no debate das questões nacionais⁴⁶.

Esta mudança da estratégia sindical com a adoção de uma postura mais pragmática e negocial é comum às duas Centrais Sindicais mais importantes, CUT e Força Sindical, apesar das diferenças ideológicas entre elas⁴⁷. No entanto, é no território da CUT, devido à sua importância na revitalização do movimento sindical e à sua representatividade, que a estratégia do “confronto propositivo” tem gerado maior polêmica tanto entre as diferentes correntes internas à central quanto entre os pesquisadores.

Uma das conseqüências desta mudança de prática e de estratégia iniciada pelo Sindicato de São Bernardo do Campo e depois assumida pela corrente majoritária da CUT, foi o aprofundamento das divergências internas à Central e a crescente dificuldade para a manutenção

⁴⁵ Esta centralização se acentuou no final da década com a participação dos departamentos setoriais (metalúrgicos, bancários etc) da CUT nas negociações. (Silva, 1992)

⁴⁶ Sobre a mudança de postura e de estratégia de parte do sindicalismo cutista ver Martins Rodrigues, 1990; Oliveira, 1993; Rodrigues, 1993 e os artigos de Oswaldo M. Bargas “Novas estratégias do capitalismo e o movimento sindical” e de Vicente Paulo da Silva “Negociação e Câmara Setorial” in Martins e Ramalho, 1994.

⁴⁷ Sobre as diferenças ideológicas entre as duas Centrais ver Ramalho, 1994, Cardoso, 1992, Martins Rodrigues, 1990)

da unidade entre os sindicatos cutistas na condução das campanhas salariais e na negociação com o patronato.

Esta divergência se manifestou com força no início da década em torno das Câmaras Setoriais, que surgiram como a experiência mais significativa desta estratégia propositiva. A proposta de reativação das Câmaras Setoriais, com participação tripartite (governo, entidades empresariais, e sindicatos de trabalhadores), atendia aos interesses dos sindicatos metalúrgicos (do ABC em particular) na medida em que dava a elas poder decisório e incluía na sua agenda a discussão da reestruturação do complexo automotivo brasileiro, “o que daria aos trabalhadores a possibilidade de, pela primeira vez na história do Brasil, influir na formação da política industrial” (Galvão, 1996:88). Por esta razão e por apostar na sua extensão para os diferentes setores econômicos é que ela foi encampada pela CUT.

As câmaras representaram uma ruptura com o padrão de negociação coletiva dos anos 80 na medida em que os acordos nelas produzidos se aplicavam a todo um setor industrial a nível nacional, mas beneficiavam apenas um segmento específico dos trabalhadores representados pelos sindicatos que delas participavam. A diferenciação no interior da categoria metalúrgica provocada pelos “Acordos das montadoras”, negociados na câmara do setor automotivo, foi uma das causas da intensa polêmica e polarização de posições em torno desta experiência (Oliveira: 1993, Tápia e Araújo: 1994, Boito: 1994, Arbix:1996).

A direção do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, ligada à corrente cutista “CUT pela Base”, assumiu, desde o início da década, um posição contrária à estratégia propositiva e à participação nas Câmaras Setoriais. Recusou-se a participar das negociações e manteve uma postura crítica em relação aos acordos assinados em 1992 e 1993, bem como à atitude do Sindicato do ABC e da CUT. A posição deste Sindicato fica clara nas palavras de seus dirigentes, por nós entrevistados:

“Nossa crítica foi esta: que a Câmara Setorial é como teoria, como proposição política, uma resposta corporativa, setorializada frente à reestruturação produtiva para defender os interesses daqueles trabalhadores de um setor da produção.(...) Ao mesmo tempo que ela trabalha com redução de impostos, portanto reduz a carga tributária das empresas frente ao Estado(..). O trabalhador pode ganhar alguma coisa em termos de garantir algum atraso de sua perda de posto de trabalho, mas como usuário do sistema público de saúde e educação vai sair prejudicado.(...) E, segundo, nós achamos que ela introduz um elemento perigosíssimo que é a quebra da solidariedade de classe. Coloca na classe que alguns são mais iguais que outros”⁴⁸

“[a câmara] criava uma expectativa na chamada parceria. reunindo empresários, governo e sindicato e/ou trabalhadores . E isso não existe, não vai existir nunca . O interesse deles não tem nada a ver conosco, é tentar administrar a crise faturando mais ainda em cima dos trabalhadores. Nós ficamos fora da negociação, aliás nós nunca negociamos a câmara setorial. Essa negociação começou no ABC, foi à Brasília, nós nunca sentamos na mesa de negociação para negociar.”⁴⁹

⁴⁸ Entrevista com Durval de Carvalho, diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, realizada em março de 1998.

⁴⁹ Entrevista com Eliezer Mariano da Cunha, diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, realizada em 22/05/98 .

Assim, os sindicalistas metalúrgicos de Campinas se recusaram a participar da Câmara Setorial do setor automotivo por ver nela um mecanismo de fragmentação da ação sindical e da negociação, na medida em que, segundo eles, levou a uma divisão interna da categoria entre os trabalhadores do setor automotivo beneficiados pelos “acordos das montadoras” e o restante da categoria. Rejeitaram igualmente a dimensão de colaboração, de parceria entre capital, trabalho e Estado que identificavam na Câmara na medida em que ela envolvia a busca de uma solução pactuada para a crise da indústria automobilística. Além disso, foram críticos da renúncia fiscal presente nestes acordos e discordavam da sua eficácia para garantir emprego.

Por estas razões, o Sindicato de Campinas não assinou os acordos da Câmara Setorial, nem mesmo o de 1993, que foi assinado por todos os sindicatos metalúrgicos em cuja base encontravam-se empresas do setor automotivo. Na realidade, conforme o diretor Eliezer M. da Cunha, o acordo de 1993 foi encampado pela FIESP como proposta para a negociação da data base, e enquanto tal foi aceito e assinado pelo Sindicato de Campinas.

Autores críticos à experiência das Câmaras Setoriais também observam que, a partir delas, conformou-se uma prática de fragmentação da negociação coletiva. Galvão (1996) analisando a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC nos anos 90, afirma que a crise vivenciada por este sindicato tem como uma de suas conseqüências o abandono da estratégia de unificação da classe trabalhadora em torno de reivindicações comuns e do privilegiamento da negociação de convenções coletivas com validade para toda a categoria, e a aceitação de negociações descentralizadas por empresa ou setor, que passaram a ser predominantes. Ela considera que a câmara do setor automotivo desempenhou um papel importante na conformação desta prática, segundo ela, desagregadora, na medida em que a negociação setorial institucionalizou uma fragmentação entre os metalúrgicos que o sindicato lutou para superar ao longo dos anos 80. Além disso, a divisão, em 1993, do Grupo XIV da FIESP- que reunia os sindicatos patronais que negociavam em conjunto com os sindicatos dos metalúrgicos- , em 4 sub-grupos⁵⁰ contribuiu para fortalecer esta tendência à desagregação.

De acordo com esta autora, nas campanhas salariais de 1994 e 1995, apesar da insistência do sindicato em realizar uma negociação unificada, os quatro sub-grupos do setor metalúrgico da FIESP apresentaram propostas diferenciadas, que foram negociadas em separado com o sindicato, que por sua vez realizou assembleias também separadas dos trabalhadores destes setores para a aprovação destas propostas. Foram assinados acordos válidos para cada um destes setores e o sindicato teve que aceitar índices de reajuste salarial diferenciados.

De fato, as negociações coletivas dos metalúrgicos tornaram-se mais complexas e desagregadas nos anos 90, quando, a partir de 1993, quatro diferentes grupos de sindicatos patronais do ramo metal-mecânico, que antes pertenciam ao Grupo XIV da FIESP, passaram a estabelecer negociações e acordos em separado com os sindicatos representados pela Federação dos Metalúrgicos da CUT. Em 1993 estes quatro grupos eram: setor automotivo (montadoras e auto-peças), setor de máquinas e material eletro-eletrônico (Grupo 8), setor de equipamento elétrico (Grupo 10), Fundação e não ferrosos. A partir de 1995, no entanto houve nova divisão, com a separação do Sindipeças (setor de autopeças - Grupo 5) dos acordos negociados pelas Montadoras (ANFAVEA).

⁵⁰ Sobre a composição de cada um destes sub-grupos ver Tabela 3, Galvão, 1996: 97.

Alegando a grande heterogeneidade e diversidade de condições entre os setores, diversidade esta que se aprofunda numa conjuntura de crise econômica, de pressão para redução de custos e de diferença no estágio em que se encontra o processo de reestruturação produtiva, os empresários adotaram a estratégia de se dividir para negociar com os trabalhadores, o que impediu o estabelecimento de convenções coletivas válidas para o conjunto da categoria, criando, deste modo, dificuldades para a unificação da categoria e para a realização de greves gerais durante as negociações da data base.

Os Sindicatos fragilizados pelo crescimento do desemprego, pela perda de membros e por uma divisão marcada pelo acirramento das divergências políticas entre correntes da CUT, adotaram uma postura defensiva e não foram capazes de reagir de forma articulada a essa nova estratégia. Os diretores do Sindicato de Campinas reconhecem que os metalúrgicos perderam a força que tinham nos anos 80 devido à fragmentação da categoria que ocorreu a partir da divisão da FIESP. Sua dificuldade de reagir foi explicada neste depoimento:

“Então a FIESP desenvolveu uma estratégia inteligente que foi dividir a categoria por grupos (...). Eles fatiaram a categoria (...) e com isto fragilizou a organização sindical.”

“Não tivemos condições de reagir porque isto coincidiu com a reestruturação produtiva, com as demissões em massa nas categorias. Ao mesmo tempo, alguns setores da liderança sindical também achavam que isto podia ser uma saída positiva, nós podíamos conquistar mais naqueles setores mais dinâmicos da economia e com isto nós puxaríamos os setores menos dinâmicos para fazer acordos por cima, acordos mais elevados. O que aconteceu foi o inverso. Eles fatiaram e ao invés da base, do parâmetro (...) para fazer o acordo ser a montadora, passou a ser o setor de fundição e não ferrosos. Então o conteúdo do acordo, econômico e social, foi rebaixado pelos setores mais frágeis, mais secundários da formação da categoria metalúrgica brasileira”

Estes sindicalistas percebem que a fragmentação das negociações coletivas e a dificuldade dos sindicatos de mobilizar os trabalhadores estão relacionadas a dois fatores que se reforçam mutuamente: de um lado, estratégia patronal de realizar negociações em separado por setor, que eles consideram como uma estratégia que tem fundamentalmente o propósito político de quebrar a unidade dos trabalhadores e enfraquecer a organização sindical, de outro, a divisão entre os sindicatos cutistas motivada pela adoção de uma postura negocial e propositiva pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e pela corrente majoritária da CUT.

“Então claro que aí encontrou a fome com a vontade de comer: os trabalhadores, os cutistas mais divididos e os patrões com uma estratégia de aumentar a divisão na massa. A divisão que tinha na vanguarda, por equívoco político, foi potencializada, foi amplificada na massa com a operação que fizeram os empresários de dividir o ramo metalúrgico por setor econômico.”⁵¹

O resultado das negociações realizadas nestas condições, ainda na visão destes sindicalistas, tem sido a queda da qualidade dos acordos que registram perdas frequentes tanto nas questões salariais quanto nas chamadas cláusulas sociais. Principalmente de 1994 para cá, eles observam que os acordos não garantiram a reposição integral da inflação do período, nem aumentos a título de produtividade, em um período em que as empresas experimentaram um crescimento

⁵¹ Entrevista com Durval de Carvalho, op.cit.

considerável do seu índice de produtividade. Além disso, os empresários tentaram reduzir os benefícios sociais assegurados desde os anos 80. Os metalúrgicos têm conseguido ainda resistir à retirada de uma parte importante destas cláusulas, mas principalmente a partir de 96 os acordos realizados por cada setor passaram a se diferenciar também pela retirada de alguns destes benefícios

A mudança no padrão da negociação coletiva foi afetado pela redução do número de greves. Noronha (1994) observou, que o conjunto de mudanças ocorridas na virada da década de 80 para a de 90, apontavam “mais constrangimentos do que elementos potencializadores de greves” e conduziam à previsão do seu declínio. Apesar da ausência de estatísticas sobre greves nos anos 90, é visível que houve uma diminuição sensível no número, extensão e impacto político dos movimentos grevistas.

A dificuldade de mobilização dos trabalhadores já se manifestou em 1990, que foi um dos piores anos do ponto de vista dos conflitos e das negociações coletivas. Como observa Gonçalves (1994:283) “o impacto da política monetária levou a demissões em massa, os salários caíam e o desemprego amarrava as mãos do movimento sindical, juntamente com a conjuntura política. A capacidade de mobilização atingiu um de seus pontos mais baixos. Os acordos mal mantinham as conquistas anteriores e conseguiam repor perdas. Aliás, muitas categorias com data-base no primeiro semestre, entre as quais a dos metalúrgicos (data-base em abril), preferiram adiar, em comum acordo com os empregadores, as negociações a arriscar-se a definir novas determinações numa situação tão incerta. Quanto aos conflitos, estavam praticamente fora de cogitação.”

Em 91, diante da dificuldade em avançar nas negociações, o Sindicato de Campinas iniciou uma greve “dominó”, mas que ficou restrita a um grupo de empresas. A FIESP entrou com pedido de dissídio, mas nas empresas afetadas pelas greves o Sindicato conseguiu estabelecer acordos que melhoravam os termos da sentença da Justiça do Trabalho. Nos anos seguintes, durante a experiência da Câmara do setor automotivo, mediante pressão para a extensão do acordo obtido neste fórum para o restante da categoria, e apesar da divisão das negociações entre os diferentes grupos de sindicatos patronais, foi possível aos trabalhadores obter acordos melhores, mesmo sem o recurso à greve.

Em 94, diante das perda salarial ocorrida com a conversão dos salários para URV, na preparação para a introdução do Plano Real, os trabalhadores voltaram a se mobilizar. Mas a greve acabou sendo deflagrada apenas no Grupo 8 (máquinas e eletroeletrônicos), por ele ter sido o único grupo que se recusou a aceitar os termos do acordo que estava sendo assinado pelos outros grupos. A greve foi realizada por todos os sindicatos cutistas envolvidos na negociação e alcançou cerca de 50 empresas deste setor em todo o Estado. Em Campinas ela atingiu 7.000 trabalhadores das principais empresas do setor.

O mesmo padrão se repetiu em 1995 e 1996, com a greve sendo deflagrada para quebrar a resistência patronal nos setores mais intransigentes e tentar conseguir pelo mesmo um acordo semelhante ao assinado pelos outros setores. Assim, ocorreram greves nas empresas do Grupo 5 (autopeças) em 1995 e no Grupo 8 em 1996. Nos últimos anos as dificuldades do Sindicato se agravaram. Em 1996, o movimento foi realizado na tentativa de garantir um reajuste mínimo dos salários e a manutenção das cláusulas sociais, que os sindicatos patronais deste setor pretendiam retirar do acordo. Em 1997 não houve qualquer mobilização durante a campanha salarial.

Nos anos 90, portanto, houve claramente uma mudança no padrão do conflito trabalhista com a diminuição drástica do número de greves, o desaparecimento no setor metalúrgico das greves por categoria e a presença reduzida de movimentos restritos a grupos de empresas. Foi mantida uma tendência já observada nos anos 80 de descentralização dos conflitos para o nível da empresa. Continuaram ocorrendo greves por empresa, mas igualmente com uma incidência bem menor do que a observada na década anterior.

Comparando as greves dos anos 90 com as da década anterior, assim se expressa o diretor do Sindicato de Campinas:

“A diferença básica é que as greves dos anos 80 eram greves massivas e generalizadas, eram greves gerais de categoria e que se ampliavam além das categorias. A greve nos anos 90 é uma greve fragmentada, greve por empresa e, às vezes, greve por grupo de empresas. Mas nós não conseguimos mais fazer greve da categoria como um todo. Então ela tem uma mudança qualitativa muito grande...”

Os resultados das negociações coletivas realizadas na data base da categoria metalúrgica podem ser observados através da comparação ano a ano dos acordos coletivos assinados pelos sindicatos cutistas. Um primeiro exame dos acordos permite observar que as mudanças mais importantes ocorreram nas cláusulas econômicas e principalmente naquelas diretamente relacionadas com as questões salariais.

O exame dos acordos coletivos mostram que os metalúrgicos conseguiram até 95, reajustes de salários que, de certa forma⁵², garantiam a reposição da inflação do período e um índice de aumento real, que variou de 5% no começo da década a algo em torno de 6% em 1994 e 1995. Além disso, uma conquista estabelecida na Convenção de 1990 e mantida nos anos seguintes até o início do Plano Real, foi a de antecipações mensais do reajuste salarial, regulado geralmente pela inflação do mês anterior medida pelo INPC/IBGE. Cabe salientar, como já foi observado, que a partir do “Acordo das Montadoras” negociado na Câmara Setorial automotiva em janeiro de 1992, os sindicatos patronais dos outros setores incluídos no setor metalúrgico passaram a negociar acordos em separado com os metalúrgicos. Isto significou o estabelecimento de índices de reajuste e pisos salariais diferenciados entre os grupos. Por exemplo, em julho de 1992⁵³, enquanto as Montadoras acordaram 11,3% de reajuste em julho mais a inflação do mês e antecipações com base no INPC nos meses seguintes, o Grupo 5 (autopeças) e o Grupo da Fundação deram 6% em julho, 4% em setembro e 4% em outubro, mais a variação do INPC. Os Grupos 8 (Máquinas e eletroeletrônicos) e 10 (mecânica, estamparia, e material elétrico) concederam 6,8%, mais o INPC em julho e o INPC entre agosto e outubro. Os reajustes mensais concedidos a partir de outubro/92 até a data base em abril de 93, concedidos em termo aditivo, também foram diferenciados e em geral abaixo da inflação do período. Enquanto os grupos 5 e 10 concederam 20% em novembro, 19% em dezembro e o INPC de janeiro a março de 1993, o Grupo 8 concedeu 80% do INPC entre 11/92 e 03/93.

⁵² Digo de certa forma porque os salários sofreram perdas com os sucessivos planos econômicos dos Governos Collor e também com o Plano Real em 1994. Portanto, não é possível afirmar que a reposição das perdas foi integral. O sindicato de Campinas entrou com processos na Justiça do Trabalho reivindicando a reposição das perdas relativas a estes planos, e uma negociação em torno desta questão foi realizada em várias empresas.

⁵³ A data base da categoria era em abril, mas em 1992, devido ao acordo da Câmara, um termo aditivo foi assinado em abril postergando as negociações da data base até julho.

Apesar destas diferenças, tanto em 1992 como em 1993 os acordos assinados na Câmara Automotiva serviram de parâmetro para os acordos estabelecidos com os outros Grupos, o que significou a extensão para eles de ganhos assegurados naqueles acordos, e isto sem que os trabalhadores tivessem recorrido à greve como forma de pressão. Assim, em 1992 por exemplo, foi assegurada a garantia de emprego por 3 meses a partir de março (posteriormente estendida por mais um mês pelas Montadoras, G 5 e Fundação) e a garantia do pagamento dos salários de março a junho para os trabalhadores demitidos sem justa causa, garantia que foi posteriormente estendida até agosto pelos Grupos 8 e 10 e até outubro do mesmo ano pelas Montadoras, Grupo 5 e Fundação.

O acordo de 1993 foi avaliado pelo Sindicato de Campinas como um bom acordo por ter assegurado reposição parcial das perdas salariais do período anterior, aumento real de salário, em torno de 6% e reajustes mensais pela inflação até março de 1994⁵⁴. No entanto, neste ano não foram estendidos ao conjunto da categoria a garantia temporária de emprego assegurada aos trabalhadores representados no acordo da Câmara Automotiva.

A partir de 1994, com a introdução do Plano Real e a redução dos índices de inflação, as questões salariais começaram paulatinamente a perder peso nas negociações. Os reajustes mensais foram abolidos mas mesmo assim neste ano, a questão da reposição das perdas foi colocada com força e os reajustes variaram de cerca de 13% (Montadoras e G 5) a 11% parcelado (nos demais grupos) e todos os acordos estabeleceram aumento real de 6,27%. Um ganho importante foi a concessão do aumento do adicional noturno, que até então era de 25%, para 50%. A negociação mais difícil parece ter ocorrido com os empresários do setor de máquinas e eletroeletrônicos (Grupo 8) pois o acordo só foi fechado depois de uma greve deflagrada em todo o Estado de São Paulo, na qual foram paralizadas 50 empresas deste grupo. Em Campinas a greve atingiu 7000 trabalhadores.

As negociações realizadas a partir de 1995 foram mais difíceis para os trabalhadores. Em 1995, os metalúrgicos conseguiram ver atendida uma reivindicação antiga que era a unificação da data base em novembro. Mas o Grupo 8 não concordou e continuou negociando em abril.

Negociações intermediárias em abril foram realizadas também com os demais grupos e neste período os reajustes giraram em torno de 36% a 37%, incluído neste montante um aumento real de 5%. A partir deste ano, os empresários começaram a pressionar para reduzir as cláusulas sociais⁵⁵ contidas nos acordos. De acordo com Boletim do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas⁵⁶, os empresários pretendiam eliminar as cláusulas relativas à estabilidade do empregado acidentado e daquele em vias de se aposentar, reduzir o abono aposentadoria, a complementação do auxílio doença e do 13º do trabalhador afastado por doença, reduzir ainda os valores do auxílio funeral, do adicional noturno e da hora extra. Além disso, a Mercedes de

⁵⁴ Ver Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, Boletim nº 104, maio de 93.

⁵⁵ O conjunto de cláusulas que os sindicalistas e empresários chamam de “sociais” correspondem na verdade ao conjunto das cláusulas referentes às condições de trabalho (transporte, alimentação, auxílios, licenças, estabilidades especiais etc) às condições ambientais, de saúde e segurança no trabalho (CIPA, atendimento médico, convênio médico, prevenção de acidentes etc), às relações de trabalho (admissão, estrutura de cargos e promoções, rescisão de contrato), e aos direitos sindicais (acesso dos dirigentes às empresas, quadro de aviso, sindicalização, informações das empresas, contribuição assistencial, etc).

⁵⁶ Boletim nº 164 de 07/11/95.

Campinas decidiu se retirar das negociações feitas através do Sinfavea, e o Sindicato teve que negociar separadamente com esta empresa⁵⁷.

Os acordos assinados na data base, no entanto, renovaram todas as cláusulas sociais presentes nos acordos dos anos anteriores e estabeleceram reajustes que variaram de 11% a 14,5 %. Foi realizada uma greve apenas no setor de autopeças (Grupo 5) que em Campinas, parou 10 empresas e 13.000 operários. Além da manutenção das cláusulas sociais, o reajuste acordado neste grupo manteve o patamar mais alto de 14 % , mas parcelado nos meses de dezembro de 95 e dezembro de 96.

Em 96 os empresários voltaram a insistir na redução das cláusulas sociais e ofereceram um reajuste de 4%, sendo que a inflação havia totalizado 5,6%. Os sindicatos patronais do Grupo 8, mantiveram sua resistência à unificação da data base e se recusavam a renovar as cláusulas sociais. Através da greve realizada em parte das empresas deste Grupo, os trabalhadores conseguiram obter um reajuste de 20,92 % , que incluía reposição de perdas e aumento real, asseguraram a manutenção das cláusulas sociais e a mudança da data base para novembro.

Nos outros grupos as negociações também não evoluíram bem. O Sindicato de Campinas novamente não assinou o acordo com o grupo das montadoras e o Grupo 5 entrou com Dissídio Coletivo que só foi julgado na Justiça do Trabalho em agosto de 97. Curiosamente, neste ano a sentença judicial trouxe mais benefícios aos trabalhadores do que a negociação direta ao estabelecer um reajuste de 8%, elevar o piso salarial pra 500 reais e conceder estabilidade para todos os trabalhadores deste setor por 90 dias, além de garantir a manutenção das cláusulas sociais.

Em 1997 não houve qualquer mobilização durante a campanha salarial. Os acordos assinados neste ano pelos diferentes setores produtivos foram considerados, pelo sindicato, os piores de toda a década. Como afirma um dos seus dirigentes:

*“Os acordos dos anos 90 são acordos em que nós vamos tendo derrotas. (...)Então o último acordo nosso é um acordo horroroso. O acordo assinado em 1997 dos metalúrgicos do Estado de São Paulo é um acordo pra gente perder menos, não para ganhar mais. (...) Como nós enxergamos o pacote fiscal e a pressão para demissão em massa, férias coletivas, etc, nós vimos que não tínhamos condição nenhuma de criar uma reação de massa contra a proposta dos empresários e assinamos para evitar o mal maior”.*⁵⁸

De fato a intenção da FIESP parecia ser a de conseguir um redução significativa nas concessões que vinham sendo feitas aos metalúrgicos. Em carta datada de 25/09/1997, o Presidente da FIESP orientava as empresas do setor metalúrgico nas negociações com salariais a oferecer zero de reposição e zero de produtividade, alegando “a crise advinda do Plano Real” e “NUNCA ultrapassar o índice de 2%” de reajuste. Quanto às cláusulas sociais o texto era enfático: “Este ano temos de fazer valer nossa decisão de cortar todas as cláusulas que onerem as empresas” e sugeria os benefícios a serem cortados: adicional noturno, horas extras, desconto do DSR, garantia salarial na rescisão do Contrato de Trabalho, aproveitamento de deficiente físico, abono por aposentadoria, garantia ao empregado afastado do serviço por motivo de doença ou de

⁵⁷ Ver Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, Boletim Especial Mercedes-Benz, 21/11/95.

⁵⁸ Entrevista com Durval de Carvalho, op.cit.

acidente de trabalho. A carta terminava com uma observação esclarecedora da posição dos sindicatos patronais: “Tendo em vista a fragilidade dos trabalhadores, com receio de perder seus empregos, os sindicatos não vão encontrar condições para uma possível greve. Portanto, é o momento de angariarmos sucesso nesta campanha salarial. Mas, em caso de paralisação generalizada, rediscutiremos nosso procedimento”.

Neste ano, os reajustes ficaram abaixo da inflação e variaram de 3 a 5%. Nos Grupos 8 e 10 eles ficaram restritos a salários até 2000 reais (no Grupo 10 foi estabelecida um montante fixo para salários acima deste valor). Estes 2 Grupos e o Grupo da Fundação e Forjaria retiraram do acordo cerca de 12 cláusulas sociais dentre as quais se destacam: auxílio natalidade, auxílio escolar, licença paternidade, vale transporte, preenchimento de vagas, readmissão de funcionários demitidos, comissão técnica para prevenção de acidentes e doenças profissionais. Além destas o Grupo 10 tirou a garantias de acesso dos dirigentes sindicais às empresas, espaço para sindicalização no interior das empresas, e liberação de trabalhadores para participação em cursos ou encontros sindicais. O acordo das Montadoras foi considerado pelo sindicato igualmente ruim, pois concedeu o menor reajuste, 3% para salários até 2900 reais, um abono de 53% dos salários até este teto, reduziu o adicional noturno para 25% e renovou as cláusulas sociais apenas até maio de 1998, quando deveriam ser abertas novas negociações para discutir estas cláusulas visando a sua redução. A informação de um dos diretores do Sindicato de Campinas sobre estas negociações, que se realizaram no primeiro semestre de 1998, é de que ele se recusa a assinar o acordo fechado com as Montadoras, porque ficou estabelecido, com a aceitação dos demais sindicatos ligados à Federação dos Metalúrgicos da CUT, o corte de 40 cláusulas sociais que constam das convenções coletivas da categoria desde os anos 80.

Os trabalhadores do Grupo 5 foram os que sofreram perdas um pouco menores. Eles receberam um reajuste de apenas 4%, tiveram o adicional noturno reduzido para 25%, e perderam a cláusula relativa à sindicalização no interior das empresas. Mas o acordo incorporou a cláusula que garantia emprego e salário a trabalhadores portadores do HIV, estabelecida pela sentença judicial no dissídio do ano anterior. Além disso, estabeleceu pela primeira vez parcelas fixas, escalonadas por tamanho da empresa, a serem pagas a título de Participação nos Lucros e Resultados aos trabalhadores das empresas com até 500 empregados.

Quanto às chamadas cláusulas sociais cabe salientar o fato de que elas foram incluídas nos acordos ao longo dos anos 80 e não sofreram, nos anos 90, qualquer modificação significativa nem foram acrescidas de novos benefícios. Isto significa que ao contrário dos anos 80, quando as negociações diretas tinham freqüentemente como resultado a conquista de novas cláusulas que asseguravam melhorias nas condições e relações de trabalho, o que se verificou nos anos 90 foi o esforço dos sindicatos metalúrgicos para assegurar a manutenção do que já estava assegurado frente as tentativas constantes do patronato, que adquiriram mais força nos últimos anos, de redução destes benefícios.

Chama atenção o fato de que as intensas transformações ocorridas no interior das empresas com a introdução das inovações tecnológicas e de novas formas de organização/gestão do trabalho não se refletiram sobre as negociações coletivas da categoria metalúrgica. Ao longo de toda a década nenhuma cláusula relativa às novas questões colocadas pelo processo de reestruturação produtiva foi incorporada aos acordos com validade para toda a categoria.

A diminuição na importância da barganha coletiva centralizada por categoria e o crescimento substancial das negociações realizadas no âmbito das empresas já foi apontada por alguns autores como sendo a tendência predominante no plano internacional (Baglioni, 1994). Katz (1993) explica esta tendência à descentralização das negociações coletivas pelas posições defensivas e pelo declínio no poder de barganha dos sindicatos, de um lado, e, de outro, pelo aumento do poder dos empresários, que pressionaram fortemente nesta direção. Mas ele considera também a reorganização do processo de trabalho como uma das causas significativas deste processo e salienta que seu crescimento “parece ser um produto natural do aumento da participação dos trabalhadores e dos sindicatos na empresa e no processo de tomada de decisões no âmbito da fábrica” (Katz, 1993:17).

No Brasil, como já observamos, a tendência à descentralização da barganha coletiva já se expressava nos anos 80. Mas nesta década, as negociações por empresa eram realizadas como uma complementação ou ampliação das negociações por categoria. Nos anos 90, esta tendência permanece e é predominante no movimento sindical. Mas estudos recentes (Bresciani, 1994; Gitahy e Bresciani, 1997) tem mostrado que a negociação das condições de implantação e desenvolvimento dos novos processos associados à reestruturação produtiva tem avançado principalmente na indústria automobilística do ABC paulista, onde o sindicato tem forte presença no interior das empresas através de comissões de fábrica organizadas desde os anos 80.

As comissões de fábrica tem desempenhado um papel essencial na negociação de questões como: terceirização, programa de melhorias contínuas, células de produção e trabalho em equipe, sistema de apoio logístico, redução da jornada com tempo flexível e participação nos resultados.

No entanto, este tipo de contratação coletiva permanece restrita ao ABC, pois como observa Bresciani (1994:205) “o volume da ação sindical em face da questão tecnológica/organizacional é extremamente reduzido, se considerarmos o conjunto da indústria brasileira. No que diz respeito à negociação ainda que uma série de pautas sindicais possam abordar o tema, acordos efetivos (mesmo que tácitos) são ainda exceções”⁵⁹.

No Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas é possível observar esta tendência, que se mantém desde os anos 80, de uma presença significativa das negociações por empresa. No entanto como podemos verificar no quadro 7, a maioria dos temas negociados são ainda relativos à questão salarial (reajuste, reposição de perdas, aumento real, piso salarial) e às condições de trabalho (refeitório, convênio médico, condições insalubres e perigosas, renovação de benefícios sociais). Um outro conjunto de temas, no entanto refere-se às conseqüências do processo de reestruturação produtiva, e aqui é a questão da manutenção do emprego que aparece com mais freqüência (estabilidade temporária no emprego, suspensão de demissões, reintegração e garantias aos demitidos). A questão da indenização a portadores da LER foi negociada somente em 1997 e em apenas 4 empresas.

⁵⁹ Um caso interessante de negociação de processo de terceirização é discutido em Abreu et al (1998: 119-124) e ocorreu na década de 80 em uma grande empresa de telecomunicações na base do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro. A empresa original, contava com uma forte organização de trabalhadores ao longo de sua história e das crises por que passou, envolvendo diferentes fusões e vendas da empresa e mostra como a comissão de fábrica pode influenciar a estratégias adotadas pela empresa, além de discutir as possibilidades de manutenção da influência sindical ao longo do processo. Outro exemplo que aparece no mesmo estudo (pp 136-150) é a formação de Cooperativas de Trabalho por iniciativa do Sindicato dos Sapateiros de Novo Hamburgo (RS) para enfrentar a crise desencadeada pela entrada do calçado chinês no mercado norte americano.

Os temas mais diretamente relacionados com as transformações no processo de trabalho negociados por este sindicato foram: plano de cargos e salários, horário flexível e participação nos lucros e resultados (PLR). Destes apenas a PLR aparece a partir de 1995 em um número maior de empresas. Mesmo assim, os próprios dirigentes sindicais reconhecem que muitas empresas estabelecem o pagamento da PLR e a condicionam a metas de produção, redução de absenteísmo etc, sem consultar o sindicato. Isto ocorre, ainda segundo estes diretores, em grande medida porque o sindicato se recusa a negociar e a assinar acordos que estabeleçam metas ⁶⁰.

A inexistência de formas de representação dos trabalhadores no interior das empresas, o fato do sindicato atuar na porta de fábrica e ter dificuldade de se fazer presente em uma parte importante das empresas de sua base, certamente constitui um grande empecilho para que os trabalhadores organizados possam exercer influência sobre o processo de reestruturação produtiva e avançar nas negociações das questões a ele relacionadas. Como se pode observar no quadro 7 em apenas uma empresa o sindicato conseguiu negociar o estabelecimento de uma comissão de fábrica.

No entanto, a dificuldade deste sindicato de concretizar esta influência, está também relacionada tanto à sua dificuldade em compreender o que estava ocorrendo nas fábricas, quanto à sua postura político-ideológica. Esta postura leva este sindicato a privilegiar o enfrentamento com o patronato e a recusar a postura negocial e propositiva assumida pela maioria dos sindicatos metalúrgicos da CUT. Seus dirigentes afirmam que eles não se recusam à negociação, mas recusam-se, sim, à colaboração e à parceria com os empresários. A esta posição soma-se a postura adotada por estes sindicalistas diante das transformações provocadas pela reestruturação produtiva. Como diz um dos diretores por nós entrevistados:

“Eu diria que nós estamos numa posição que oscila da omissão à crítica. Omissão por ignorância, porque o sindicato não enxergou este fenômeno antes e pegou atrasado o bonde. Em geral da crítica (...) porque, você sabe, esta reestruturação tem uma carga ideológica grande (...) Eles convocam o trabalhador para vestir a camisa, para ser parte integrante da empresa (...) então eles criam este ambiente de convencimento, de ganhar a cabeça do cara..(..) Então o sindicato enfrenta isto criticando, questionando..”

“O sindicato tem feito isto, não com a eficácia, não com a militância, não com a estratégia mais adequada, mas tem reagido de alguma maneira. Mas falta ao sindicato, na minha opinião, uma inteligência política maior, uma compreensão maior para ele formar uma equipe de militantes, ativistas com uma visão crítica sobre a estratégia do capital nesta fase do desenvolvimento e como os trabalhadores enfrentam estas estratégias.”⁶¹

Este depoimento mostra que a estratégia do sindicato tem sido a de privilegiar a crítica à postura ideológica envolvida na reestruturação e aos seus efeitos mais perversos, como desemprego, intensificação do trabalho, epidemia de LER, etc Sua atuação no enfrentamento destas questões tem se pautado predominantemente pela resistência a determinados expedientes e processos como a terceirização, a flexibilização da jornada (que eles tem se recusado a negociar)

⁶⁰ Apesar de aceitar, ainda segundo este dirigente, que as empresas fixem determinadas metas em comum acordo com seus empregados.

⁶¹ Entrevista com Durval de Carvalho, realizada em março de 1998.

e o fechamento de postos de trabalho, e pela defesa dos trabalhadores contra a redução e/ou flexibilização de seus direitos.

Se este tipo de atuação tem sido importante na tentativa de reduzir os impactos negativos das transformações produtivas sobre os trabalhadores ela tem se mostrado restrita e pouco eficaz no que diz respeito à luta sindical pela democratização das relações de trabalho no espaço fabril. A contraposição entre a “estratégia do confronto” e a “estratégia propositiva” (que a princípio não deveriam ser excludentes) tem também criado entraves para que este sindicato se capacite a apresentar reivindicações e propostas concretas voltadas para uma participação efetiva dos trabalhadores nas decisões relativas à introdução de novas tecnologias e de programas de gestão da força de trabalho.

Quadro 7: Negociações por empresa: temas negociados com as empresas metalúrgicas de Campinas e Região (1990-1997)

TEMA	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Abono	Mercedes, KS Pistões			Bosch,,		Gevisa		
Antecipação de reajuste					Singer, LBA, Metalúrgica Leandro,			
Piso salarial	KS Pistões					Singer		
Aumento real dos salários	Mercedes	Bosch, Mercedes	Bendix,	Bosch			Ibaf	
Estabilidade temporária de emprego	Bendix, Mercedes	Singer, Mercedes			Lacom (60 dias)			
Aumento real dos salários, estabilidade no emprego (60 dias), discussão plano cargos e salários, demissões passar pelo Sindicato.								Tool yng
Equiparação salarial	Bendix, Mercedes, Dako	Mercedes	Magal, KS Pistões		Cobrasma			
Reajuste salarial	Bosch, Dako Singer, Clarck Bendix, Dako, Mercedes.	Dako, Singer Mercedes,	Bosch, Bendix, Ibaf, CCE	Bosch, Singer, Dako, Fhawera	LBA, Dako, Cobrasma, Singer, Gevisa, Metal Leandro, Eletrometal		Mercedes, Singer,	
Renovação das garantias sociais							Mercedes, Singer,	
Visita dos médicos , engenheiros para verificar condições de trabalho	Bosch		Bosch, Bendix, Stump, Magal, Clarck			Singer	Ibaf	
Reintegração de trabalhadores demitidos	Dako		KSB, Clarck			Tool yng, Singer		Stump, Eletrocast
Refeitório na fábrica			Singer, CCE					
Refeição e transporte gratuitos	KS Pistões	KS Pistões						
Adcional horário de almoço							Villares, Stump	
Convênio com a UNIMED						Gevisa, Sonabyte	Dako	Bosch Freios

Quadro 7 (continuação): Negociações por empresa: temas negociados com as empresas metalúrgicas de Campinas e Região (1990-1997)								
TEMA	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Insalubridade, periculosidade no trabalho	Dako, KS Pistões	Bosch, Dako	Bosch, Bendix, Clarck				Villares	
Pagamento processo da URP				Bosch	Bosch		Dako	
Pagamentos das perdas salariais com os Planos Bresser, Verão, Collor					Fhawera, Bosch Clarck Singer Mercedes., Cobrasma			
14º salário				Magal, Mercedes				
Manutenção das clausulas sociais					Gevisa			
Contratação de novos funcionários em caso de manutenção dos níveis de produção			Mercedes					
Suspensão demissões e pagamento dias parados						Gevisa		
Pagamento salário atrasado							Nardini, Armet	Nardini, Cobrasma
Garantias aos trabalhadores demitidos								Cobrasma, Nardini
Plano de cargos e salários					Eletrometal		Indisa	
Pagamento dos direitos trabalhistas						Clarck	Singer, Cobrasma	
Comissão de fábrica na empresa								Ibaf
Indenização paga devido a LER								Singer, Toolyng, Bosch Freios.
Horário flexível								Stump
Participação nos Lucros e Resultados						Mercedes, CCE Singer, Dako, Bosch, Gevisa Metalleve, Eaton	Bosch, KS Pistões, Clarck, Mercedes, Eaton	Magneti, KS Pistões
PLR, antecipação parcela 13º, renovação cláusulas sociais e perdas salariais.								Mercedes

6 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E RELAÇÕES INDUSTRIAIS

Ao longo dos anos 90 as transformações no cenário nacional e internacional e a abertura do mercado brasileiro têm afetado intensamente a indústria metal-mecânica brasileira e o período se caracteriza pelo forte acirramento da concorrência que tem induzido as empresas a se reestruturarem, introduzindo inovações orientadas pela percepção dos atores envolvidos dos princípios orientadores do novo paradigma de eficiência.

O acirramento da concorrência, se traduz em enormes pressões por redução de custos, flexibilidade e formalização da qualidade ao longo de diversas cadeias de produtos, encontradas no cotidiano das empresas estudadas. Como consequência observamos que: a) a difusão deste conjunto de inovações provoca dois tipos de movimentos simultâneos: por um lado modifica a divisão e o conteúdo do trabalho no interior das empresas, redefinindo o perfil de qualificação do trabalhador e elevando a produtividade e por outro, muda a divisão do trabalho entre empresas com a conseqüente reorganização da estrutura do emprego na cadeia produtiva; b) a reorganização do trabalho no interior das empresas, associada a novos critérios de seleção, resultam em mudanças na composição da mão-de-obra das empresas, destacando-se a elevação da escolaridade e a proliferação dos programas de treinamento.

Do ponto de vista da gestão da mão-de-obra, é importante destacar que essas inovações organizacionais, implicam na mudança de um modelo baseado no uso extensivo de mão-de-obra semi-qualificada, para outro baseado no uso intensivo de mão-de-obra qualificada, polivalente e cooperativa (Gitahy & Rabelo, 1992) e as empresas acabam desenvolvendo, como decorrência, uma maior dependência com relação a seus empregados. Seu êxito depende da motivação e da adesão dos participantes às metas de competitividade da empresa e dos programas de qualidade e às novas rotinas implementadas. É, nesse contexto, que surge não só a necessidade dos programas de treinamento, como a de adoção de diferentes modalidades de sistemas participativos, visando motivar e/ou envolver o conjunto dos funcionários, como a difusão de informações sobre o desempenho da empresa, os prêmios por idéias através da existência de planos de sugestões, a introdução de carreiras multifuncionais, e de programas de participação nos resultados.

Este conjunto de transformações, tem modificado o perfil da base do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas: segundo os dados da RAIS/MTb, a força de trabalho “sobrevivente” se caracteriza por ser mais escolarizada, mais estável, mais velha, com uma maior participação feminina e em faixas de remuneração superiores à da década passada que vê seu trabalho intensificar-se, numa conjuntura de desemprego generalizado.

A intensificação do trabalho, presente em todas as empresas, associada à tensão provocada pelas mudanças no cotidiano do trabalho (rotinas, procedimentos, maneiras de fazer, indicadores, critérios, símbolos de *status*, hábitos e valores) em um contexto de *downsizing*, uso indiscriminado das mais diversas modalidades de reengenharia, e desemprego generalizado, tem elevado a incidência de doenças ocupacionais.

Por outro lado, este quadro, que gera uma imensa insegurança em todos os atores envolvidos⁶² tem aumentado o relacionamento das empresas com diferentes instituições

⁶² Presente em todas as entrevistas, tanto em empresas como com os sindicalistas.

localizadas na região. Como observam Abreu et all (1998:158) “as empresas têm buscado participar e se relacionar com diversos tipos de instituições não só para ter acesso a informações recentes e resolver problemas urgentes, mas também porque este relacionamento/participação é primordial para a difusão de conhecimentos sobre formas adequadas de organização (que ninguém sabe exatamente quais são) e para a subsequente legitimação e institucionalização das novas práticas”.

No entanto, esses esforços cooperativos têm sido dificultados por fatores tais como o ambiente de forte competição, falta de experiências associativas anteriores e pela cultura conservadora herdada do período do “milagre”, associada às práticas tradicionais do modelo de eficiência taylorista/fordista. A dificuldade de relacionamento entre empresas e sindicatos de trabalhadores é um exemplo desse tipo de herança e também de sua fragilidade resultante da situação desfavorável do mercado de trabalho.

No caso estudado, a postura encontrada nas empresas que fica extremamente clara na fala de um dos entrevistados de que a relação com o sindicato é “boa, pois não há interferência do sindicato na empresa”, é extremamente coerente com a posição de crítica à distância adotada pelo Sindicato estudado, já que “o interesse deles, não tem nada a ver com os nossos” e se traduz na sua baixa capacidade de negociar as inovações⁶³.

As condições adversas do mercado de trabalho, a redução do tamanho da categoria devido à redução do volume de emprego e a queda expressiva no número de sindicalizados verificados ao longo da década de 90 fragilizaram a posição do Sindicato, diminuindo sua capacidade de mobilização e poder de negociação. Esta fragilização expressa-se também nas dificuldades financeiras que a entidade vem enfrentando nos últimos anos, na inexistência de formas de organização no interior das empresas e na pequena capacidade de mobilização visível, entre outros fatores, na redução do número de greves.

A análise das negociações coletivas dos sindicatos metalúrgicos do estado de São Paulo ao longo da década de 90 demonstra a dificuldade encontrada pelo conjunto da categoria de resistir à fragmentação das negociações por setor, levando à não recuperação de perdas salariais e à perda de benefícios sociais.

O exame das negociações anuais realizadas pelos metalúrgicos paulistas mostrou que, como vem ocorrendo em outros países, há claramente uma tendência à descentralização da barganha coletiva para o nível do setor produtivo e principalmente para o nível de empresa.

Durante os anos 90, ao contrário da dinâmica observada na década anterior, a negociação por categoria perde importância enquanto instrumento de conquistas e de melhoria das relações de trabalho, pois não houve incorporação de novas cláusulas sociais nem aumentos salariais

⁶³ A natureza das relações capital-trabalho e a postura dos sindicatos tem sido extremamente importante para explicar experiências mais ou menos exitosas de introdução de novas tecnologias com internalização dos benefícios sociais. Falabella (1988).ao analisar a experiência de negociação de inovações durante os anos 70 e 80 em cinco países europeus, distinguiu três tipos de respostas sindicais (reivindicativa, econômico-estrutural e cultural) e três fatores compostos por nove variáveis-chave: a) conduta do capital (grau de investimento/acumulação; ritmo de introdução de novas tecnologias); b) força sindical própria (% de sindicalizados e tipo de conselho; relação sindicato/técnicos); c) força política dos sindicatos (relação sindicatos/-partidos pró-sindicais; influência sindical no Estado, legislação; governos pró-sindicais; legitimidade sindical ou empresarial; relação sindicato-consumidores.

substantivos. Tampouco foi neste âmbito que os sindicatos conseguiram negociar as inovações introduzidas no processo de reestruturação produtiva.

É principalmente nas negociações no âmbito das empresas que os trabalhadores têm assegurado pequenas melhorias salariais e a manutenção ou ampliação de benefícios e que alguns sindicatos tem conseguido negociar a introdução das inovações .

No caso do Sindicato dos metalúrgicos de Campinas foi possível verificar a importância das negociações por empresa para assegurar melhorias nas condições de trabalho, ampliação dos benefícios concedidos pelas empresas e reajustes salariais mais vantajosos do que aqueles assegurados nos acordos das categorias. No entanto, estão ausentes deste âmbito as questões e reivindicações do sindicato em relação ao processo de reestruturação, com exceção de alguns poucos casos de negociação da participação nos lucros e resultados, de plano de cargos e salários e indenização de trabalhadores lesionados.

Apesar dos esforços deste sindicato em negociar com as empresas, a redução do seu poder de barganha associada à sua dificuldade em compreender a natureza das mudanças, induzindo sua “*omissão por ignorância, porque o sindicato não enxergou este fenômeno antes e pegou atrasado o bonde*”, e à sua posição de recusa a qualquer tipo de acordo, que na sua forma de entender se pareça a alguma forma de “*parceria com o capital*”, tem levado a uma estratégia que privilegia a crítica à postura ideológica envolvida na reestruturação e aos seus efeitos mais perversos, como desemprego, intensificação do trabalho, epidemia de LER, etc e a não apresentar reivindicações concretas ou propostas voltadas para uma participação efetiva dos trabalhadores nas decisões relativas à introdução de novas tecnologias e de programas de gestão da força de trabalho.

REFERÊNCIAS:

Abreu, Alice Rangel de Paiva; Gitahy, Leda; Ramalho, José Ricardo e Ruas, Roberto (1998) *Reestruturação produtiva, trabalho e educação: os efeitos sociais do processo de "terceirização" em três regiões do país*, Relatório Final do Subprojeto 4, Projeto II, do Programa de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, Qualificação e Produção CEDES/FINEP/PCDT-CNPQ.

Abreu, Alice R. de P.; Gitahy, Leda; Ramalho, José Ricardo e Ruas, Roberto “Produção flexível e relações inter-firmas: a indústria de autopeças em três regiões do Brasil”. Seminário de Trabalho “Novas Institucionalidades e Produção Flexível em Perspectiva Comparativa: As experiências da América Latina e do Sudeste Asiático” .Rio de Janeiro, de 18 a 21 de setembro de 1997.

Abramo, Laís W. (1992) “Negociación colectiva y sindicatos en América Latina” in Laís Abramo e Alberto Cuevas (orgs.) *Negociación colectiva y sindicatos*. Colección El sindicalismo Latinoamericano en los 90, Vol. II, Santiago: Clacso/Iscos/CISL.

Almeida, M. H. Tavares de. (1988) “Difícil caminho: sindicatos e política na construção da democracia”. in: *A democracia no brasil : dilemas e perspectivas*, Reis. F. W. & O'Donnell, G. (org). São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais.

- Arbix, Glauco (1996) *Uma aposta no futuro - Os primeiros anos da câmara setorial da indústria automobilística*. São Paulo: Scritta
- Baglioni, Guido (1994) “As relações industriais na Europa nos anos 80” em Oliveira, Carlos A. e outros (org) *O Mundo do Trabalho*, São Paulo: Cesit / Scritta.
- Bargas, Osvaldo M.(1994) “Novas estratégias do capitalismo e o movimento sindical” in Martins, Heloisa de S. e Ramalho, J. R. (orgs) *Terceirização. Diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/Cedi/Nets
- Barreto, Margarida (1997) “Lesões por esforços repetitivos (ler): que danos causam no cotidiano das mulheres”, em Oliveira e Scavone (orgs) *Trabalho, saúde e gênero na era da globalização*, Goiânia: AB editora.
- Boito Jr., Armando. (1994) “De volta para o novo corporativismo: a trajetória política do sindicalismo brasileiro. *São Paulo em Perspectiva*, vol. 08, n. 03, jul-set, p.23-28.
- Bresciani, Luís Paulo (1994) “Reestruturação industrial e negociação coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta?” in: Martins, Heloísa de s. Ramalho, J. Ricardo. (orgs) *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec.
- Bresciani, Luís Paulo “Os desejos e os limites: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro”, São Paulo, 1996 (mimeo).
- Capecchi, V. (1989). “The Informal Economy and the Development of Flexible Specialization in Emilia-Romagna”, in PORTES et alli (eds.) (1989). *The Informal Economy: studies in advanced and less developed countries*, The Johns Hopkins University Press: Baltimore e London.
- Castro, Nadya; Campos, André G.; Comin, Alvaro A. e Santos, Martha (1997) *O dia seguinte: reestruturação, seletividade e qualificação na indústria química paulista e baiana*, Relatório de Pesquisa CEDES/FINEP/CNPq (mimeo)
- Córdova, E. (1985) *As Relações de Trabalho na América Latina*, Ed. LTR/ OIT, SP.
- Falabella, G. (1988) "Microeletrônica e Sindicatos: A Experiência européia" in Schmitz,H. e Carvalho,R.Q. *Automação, Competitividade e Trabalho: A Experiência Internacional*, Hucitec, São Paulo.
- Franco, M. Tânia et alli (1994) “Mudanças de gestão, precarização do trabalho e riscos indutriais” in *Caderno CRH*, Jul/Dez, Salvador: UFBA.
- Galvão, Andréia (1996) *Participação e Fragmentação: a prática sindical dos metalúrgicos do ABC nos anos 90*. Dissertação de Mestrado, Campinas: UNICAMP. (mimeo)
- Gitahy, Leda (1994) “Inovação tecnológica , subcontratação e mercado de trabalho”, *São Paulo em Perspectiva*, n. 8(1):144-153, jan/mar.
- Gitahy, Leda. (1992) "Na direção de um novo paradigma de organização industrial?", trabalho apresentado no XVI Encontro Anual da ANPOCS, outubro, Caxambu.
- Gitahy, Leda; Cunha, Adriana Marques; Previtalli, Fabiane S & Rachid, Alessandra (1997) *Relações interfirmas e gestão de recursos humanos na cadeia produtiva de autopeças*,

- Relatório de Pesquisa, Projeto “Reestruturação Produtiva, Trabalho e Educação”, apoio: FINEP/CEDES/CNPq, Campinas.
- Gitahy, Leda e Fischer, Rosa Maria (1996) "Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna", trabalho apresentado no II Congresso Latinoamericano de Sociologia del Trabajo, GT13, Águas de Lindóia, dezembro.
- Gitahy, Leda & Bresciani, Luís Paulo (1997) “Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira”, DPCT/IG/UNICAMP (julho, mimeo).
- Gitahy, Leda; Cunha, Adriana Marques da & Rachid, Alessandra “Reconfigurando as relações institucionais: relações inter-firmas, trabalho e educação na indústria de linha branca” em *Educação e Sociedade*, nr 61, pp 159-186, CEDES.
- Gitahy, Leda.; Leite, Márcia & Rabelo, Flávio (1993) “Relações de Trabalho, Política de Recursos Humanos e Competitividade” em Estudos da Competitividade da Indústria Brasileira, <http://www.mct.gov.br/mcthome/estudos/estudos.htm>.
- Gitahy, L. e Rabelo, F. (1988), "Os Efeitos Sociais da Microeletrônica na Indústria Metal Mecânica Brasileira: o caso da Indústria de Informática" em *Anais do Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processos de Trabalho na Indústria Brasileira*, DPCT/IG/UNICAMP, Depto de Sociologia/FFLC/USP, FEA/USP, São Paulo.
- Gitahy, L. & Rabelo, F. (1992) "Educacion y desarrollo tecnológico: el caso de la industria de autopartes" in Gallart, M.A. (Org.) *Educacion y Trabajo - Desafios y Perspectivas de Investigacion y Políticas para la Decada de los Noventa*, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP/CINTERFOR: Montevideo: 107-141.
- Gitahy, L; Rabelo & Costa, M.C. (1992) "Innovación tecnológica: relaciones industriales y subcontratación" em *Boletín CINTERFOR*, nr 120, julio-setiembre, pp 71-98, Cinterfor/OIT, Montevideo.
- Gitahy, Leda; Rabelo, Flávio e Costa, Maria Conceição. (1988) "Inovação Tecnológica e Políticas de gestão: Difusão de Novas Tecnologias e Subcontratação em empresas Metal-Mecânicas de São Paulo". Trabalho apresentado no XII Encontro Anual da ANPOCS, outubro, Águas de São Pedro.
- Gonçalves, Francisco L. S. (1994) “A evolução dos acordos e conflitos coletivos no período recente do sindicalismo brasileiro (1977/1993)” in Carlos A Oliveira e Marco A Oliveira (orgs.) *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta/Cesit.
- Katz, Harry C. (1993) “The decentralization of collective bargaining: a literature review and comparative analysis”, *Industrial and Labour Relations Review*, vol 47, nº1, outubro.
- Martins, Heloisa de S. e Ramalho, J. R. (1994) *Terceirização. Diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/Cedi/Nets.
- Negri, B. (1990) "Diagnóstico Setorial: A Indústria de Transformação no Estado de São Paulo 1970-1990", mimeo, Relatório de Pesquisa, IE/UNICAMP, Campinas.
- Noronha, Eduardo G. (1994). “Greves e Estratégias Sindicais”. In : *O mundo do trabalho: Crise e mudança no final do século*. Oliveira, C. A. (org). São Paulo: CESIT/Scritta.

- Noronha, Eduardo G. (1992) *As greves na transição brasileira*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (mimeo).
- Oliveira, Eleonora M. (1998) “Corpos saudáveis e corpos doentes na nova organização social do trabalho”, Trabalho apresentado no Seminário Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios., ABEP, Campinas, 14 e 15 de abril.
- Oliveira, Francisco (1993) “Quanto melhor, melhor: o acordo das montadoras”. *Estudos Cebrap* 6, São Paulo, julho.
- Piore, Michel & Sabel, Charles. (1984) *The second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York, Basic Books.
- Possan, Magali A. (1996) *A Malha Entrecruzada das Ações: a experiência de organização dos trabalhadores metalúrgicos de Campinas (1978-1984)*. Dissertação de Mestrado, Campinas: Unicamp.
- Rabelo, Flávio. (1989) *Automação, estrutura industrial e gestão da mão-de-obra: o caso da introdução de máquinas ferramentas com comando numérico na indústria metal-mecânica*. Tese de mestrado, IE/UNICAMP, Campinas.
- Rachid, Alessandra (1994) *O Brasil Imita o Japão? A qualidade em empresas de autopeças*, dissertação de mestrado, DPCT/IG/UNICAMP, Campinas.
- Rachid, Alessandra & Gitahy, Leda (1995) “Programas de Qualidade, Trabalho e Educação”, *Em Aberto*, Ano XV, nr 65, jan./mar 1995, pp. 63-93, INEP/MEC, Brasília.
- Ramalho, J.R. (1994) “As diversas faces da negociação no meio sindical brasileiro” em Martins, Heloisa de S. e Ramalho, J. R. *Terceirização. Diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/Cedi/Nets.
- Rodrigues, Iram J. (1993) *Trabalhadores, sindicalismo e democracia: a trajetória da CUT*. Tese de Doutorado. São Paulo: USP.
- Ruas, Roberto L.; Gitahy, Leda; Rabelo, Flávio & Antunes, Elaine. (1994). *Inter-firm relations, collective efficiency and employment in two Brazilian clusters*. International Labour Office. Working Paper n. 242. March.
- Schmitz, Hubert (1992). “On the Clustering of Small Firms”, *IDS Bulletin*, vol. 23, no. 3, july.
- Silva, Roque A (1992) “La negociación colectiva en Brasil y el sistema de relaciones de trabajo” in Laís Abramo e Alberto Cuevas (orgs.) *Negociación colectiva y sindicatos*. Colección El sindicalismo Latinoamericano en los 90, Vol. II, Santiago: Clacso/Iscos/CISL.
- Silva, Vicente Paulo da (1994) “Negociação e Câmara Setorial” em Martins, Heloisa de S. e Ramalho, J. R. *Terceirização. Diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec/Cedi/Nets.
- Tápia, Jorge R.B. e Araújo, Angela M.C. (1994) “Representação de interesses e reestruturação produtiva: para onde vai o corporativismo ?”, *São Paulo em Perspectiva*, vol. 5, n. 8, abr-jun.