

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

***O DISCURSO, A VIVÊNCIA, A PRÁTICA DE SINDICALISTAS
METALÚRGICOS DA CUT
FACE ÀS NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS***

RENATA DE MAGALHÃES GASPAR

**BELO HORIZONTE
1998**

335.82
G249d
1998
T

Gaspar, Renata de Magalhães

O discurso, a vivência, a prática de sindicalistas
metalúrgicos da CUT face às novas tecnologias
organizacionais.-

Belo Horizonte: UFMG, 1998.

207 p.

1. Sindicalismo - Brasil. I. Título

Renata de Magalhães Gaspar

**O discurso, a vivência, a prática de sindicalistas
metalúrgicos da CUT
face às novas tecnologias organizacionais**

**Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em
Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade
Federal de Minas Gerais como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Mestre em Administração**

Orientadora: Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Co-Orientador: Michel Marie Le Ven

**Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
1998**

**Ao meu marido Flávio,
expressão maior de um verdadeiro encontro...**

**Aos meus pais, Gaspar e Aline,
começo de tudo...**

**Aos sindicalistas,
é impossível descortinar realidades
e não adquirir um profundo respeito por aqueles que buscam sua transformação...**

AGRADECIMENTOS

A construção deste estudo se deu em um momento marcado por sonhos e lutas dos quais diferentes pessoas fizeram parte, contribuindo, cada uma, a sua maneira, para a sua concretização. Não poderia deixar de expressar meus agradecimentos:

- à **Professora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo**, minha orientadora, por tudo: presença marcante, referência de determinação e de pesquisadora “apaixonada”, marca minha trajetória profissional e pessoal, com seu apoio, amizade, confiança, introduzindo-me na vida acadêmico-profissional, ampliando meus espaços e incentivando minha continuidade;
- ao **Professor Michel Marie Le Ven**, meu co-orientador, pelo apoio constante, pela sensibilidade capaz de perceber meus anseios, apresentar caminhos e criar espaços que se tornam sinônimo de esperança;
- ao **Professor Alfredo Alves de Oliveira Lopes Melo**, pela amizade, pela confiança e pelo apoio à minha trajetória acadêmico-profissional;
- ao **Professor João Antônio de Paula**, pela disponibilidade e pelo apoio que gostaria de ter melhor aproveitado;
- ao **Professor Fernando Coutinho Garcia**, pelos ensinamentos capazes de orientar e sistematizar muitas das minhas interrogações;
- ao **Professor Antônio Luiz Marques**, pela disponibilidade e suporte institucional;
- à **Professora Zélia Miranda Kilimnik**, pelo apoio e desprendimento demonstrados ao compartilhar seu material didático no início de minhas atividades como professora;
- à **Professora Míria Miranda de Freitas Oleto**, pelo carinho e confiança demonstrados durante esse período de convivência;

- aos antes colegas, hoje amigos, **Alessia Lucioli Nepomuceno** e **Armindo dos Santos de Souza Teódosio (Téo)** com os quais compartilhei os mais variados momentos dessa trajetória e com os quais cresci muito nesse período de convivência;
- à **Maria de Fátima Perreira Rossi** e **Marcelo Gouvea**, pela presença e companheirismo demonstrados quando do meu retorno “às origens”;
- à **Adriana Gouvea**, pela disponibilidade;
- à **Edna, Fátima, Antonina** e **Ana Paula**, do CEPEAD e **Rose, Carminha** e **Glaúcia** do CAD pelo apoio prestado;
- aos **sindicalistas** pela disponibilidade, pela espontaneidade e pelo comprometimento para com a proposta da pesquisa;
- ao formador sindical **Alex Sgreccia**, por abrir o espaço da pesquisa e disponibilizar todo material e informação necessários;
- ao assessor de formação do Sindicato dos Metalúrgicos de Betim **Arnaldo Alves**, por não ter medido esforços para que eu pudesse ter acesso a toda informação necessária;
- à **Simone Marques de Oliveira** e **Rosângela Madalena de Oliveira**, pela amizade;
- à **Maria Martha Moura Magalhães** e **Maria Luiza Moura Magalhães**, pelo carinho;
- aos **tios** e **primos** que me alertaram e me estimularam nessa trajetória;
- à **Maria de Aquino Machado**, **José Jardim Machado**, **Rosana de Aquino Machado Oliveira**, **Stelamares de Aquino Machado** e **Washington Pereira de Oliveira**, pelo carinho e compreensão sempre presentes;

- ao meu irmão **César Magalhães Gaspar** e à minha cunhada **Flávia Silva Figueiredo**, pela presença e carinho demonstrados no transcorrer dessa trajetória;
- ao meu irmão **Anderson Magalhães Gaspar** e à minha cunhada **Arabela Rocha Gaspar**, pela compreensão;
- aos afilhados **Thaíza** e **Matheus** e à sobrinha **Déborah** pela “compreensão” de tantas ausências e o carinho nos raros momentos presentes;
- à **Aline Magalhães Gaspar**, por tudo: pela dedicação, pelo carinho, pela confiança, pela disponibilidade partilhados também com o profissionalismo de quem não mediu esforços para que o trabalho fosse realizado;
- à **Admaldo Gaspar**, por tudo: pelo carinho, pela dedicação, pela confiança, pela disponibilidade e apoio constantes, fundamentais para que vivesse as minhas escolhas e determinações;
- à **Flávio de Aquino Machado**, pela presença solidária, amiga, companheira, firme, desprendida e acolhedora, capaz de compartilhar e amenizar minhas angústias, compartilhar e alimentar os meus sonhos, possibilitando-me ser feliz.

A Deus, presença maior em nossas vidas, fonte inesgotável de força e esperança...

A todos, meu muito obrigado, pelo nosso trabalho.

**“Não estamos no mundo para olhá-lo ou para suportá-lo; nosso destino não é o da servidão, há uma ação que pode apoiar-se sobre o que existe para fazer existir o que queremos ser...”
(Cornelius Castoriadis)**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sindicatos de trabalhadores por Centrais Sindicais - BRASIL - 1993.....	10
Tabela 2 - Os Números da CUT - 1994 e 1997	11
Tabela 3 - Sindicatos de trabalhadores (*) por Centrais Sindicais - RMBH - 1993...	12
Tabela 4 - Taxas de desemprego (%)	22
Tabela 5 - Taxas de desemprego total em cinco regiões metropolitanas	27
Tabela 6 - Avaliação dos sindicalistas quanto à implantação das NTOs	46
Tabela 7 - Distribuição das greves e de grevistas por setor	54
Tabela 8 - Reação dos trabalhadores frente às mudanças nas organizações	64
Tabela 9 - Espaços de resistência do trabalhador face às NTOs, segundo os sindicalistas	82
Tabela 10 - Espaços de resistência do sindicato face às NTOs, segundo os sindicalistas	86
Tabela 11 - Estratégia de que o movimento sindical deverá lançar mão frente às NTOs, segundo os sindicalistas	106

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1 - Evolução da Taxa de Sindicalização (1980-1990)	23
Gráfico 2 - Ação Sindical - dificuldades advindas das NTOs	60
Gráfico 3 - Crise de Identidade - número de sindicalizados	69
Gráfico 4 - Crise de Representatividade - capacidade de representar a categoria	73
Gráfico 5 - Crise de Legitimidade - apoio da base	76
Gráfico 6 - O Sindicato tem Conseguído Mobilizar a Categoria?	119
Gráfico 7 - Análise dos Acordos do Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas (1992 - 1996)	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia de Análise da Resposta Sindical face às NTOs	4
--	----------

SIGLAS UTILIZADAS

CCQ - Círculo de Controle de Qualidade

CGT - Central Geral dos Trabalhadores

CGT - Confederação Geral dos Trabalhadores

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNM - Confederação Nacional dos Metalúrgicos

CONCLAT - Conferência Nacional da Classe Trabalhadora

CONCUT - Congresso Nacional da Central Única dos Trabalhadores

CUT - Central Única dos Trabalhadores

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-econômicos

IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NTOs - Novas Tecnologias Organizacionais

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PIB - Produto Interno Bruto

SMB - Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas

SUMÁRIO

	pág.
INTRODUÇÃO	01
Aspectos Metodológicos	07
1. AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: UM CONTEXTO DETERMINANTE.....	17
1.1 Internacionalização dos mercados, neoliberalismo, novas tecnologias: a resposta do Capital	20
1.2 Brasil: o “fordismo periférico” e as bases da reestruturação produtiva: breves considerações	23
2. NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS: CONFIGURAÇÃO TEÓRICA E A VISÃO DOS SINDICALISTAS METALÚRGICOS	28
2.1 Configuração funcional das Novas Tecnologias Organizacionais	29
2.2 NTOs: plenamente justificadas?!	35
2.2.1 A retomada da discussão: as contradições em perspectiva	42
2.2.2 A superioridade dos impactos negativos	44
3. O “NOVO SINDICALISMO” FICOU VELHO?: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE DO POSICIONAMENTO SINDICAL FACE ÀS NTOs	51
3.1 O “novo sindicalismo”: principais bases de sustentação	52
3.2 A crise do sindicalismo no âmbito das NTOs: a vivência dos sindicalistas	60
3.2.1 A expressão da base face às NTOs: na visão dos sindicalistas.....	62
3.2.2 A relação sindicato e base: crise de identidade, representatividade ou legitimidade?!	68
3.2.3 Espaços e estratégias de resistência face às NTOs	74
3.2.4 Os desafios da gestão sindical	89
3.3 Posicionamento e fragilidade sindical face à empresa: “não nos deixam participar”	93

4. AÇÕES, ESTRATÉGIAS E CONQUISTAS SINDICAIS FACE ÀS NTOs	97
4.1 A proposta de ação: a dimensão do geral e do particular	98
4.2 O plano da ação sindical face às NTOs	101
4.3 Reconhecendo as ações empreendidas	118
4.4 Resultados alcançados	123
4.4.1 O acordo com a MERCEDES-BENZ: conquistas, dilemas e fragilidades	128
5. O ESTUDO DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE BETIM	128
5.1 Histórico: breves considerações na visão do sindicato	128
5.2 Existência e supremacia das NTOs	130
5.2.1 O discurso dos sindicalistas: a ênfase na (re) organização da gestão da força de trabalho	131
5.3 As contradições reconhecidas pelos sindicalistas	135
5.4 NTOs: ameaça ao indivíduo e ao coletivo dos trabalhadores	137
5.5 A relação sindicato e base: o grande desafio	140
5.5.1 O incomodo do sindicato: a apatia da base	142
5.6 O posicionamento do sindicato	147
5.7 Reconhecendo a proposta e ação dos sindicatos face às NTOs: espaços e estratégias	149
5.7.1 Do reconhecimento à (re) apropriação de estratégias patronais	150
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
7. ANEXOS	161
Anexo 1 - Anexo metodológico	161
a) Dados sobre o movimento sindical	162
b) Questionário - Sindicalistas	176
c) Roteiro de Entrevista - Sindicalistas	178
Anexo 2 - Tabelas referentes à tabulação dos dados do questionário	178
Anexo 3 - Exemplos de cláusulas acordadas entre o Sindicato dos metalúrgicos do ABC e a Mercedes-Benz	179
8. BIBLIOGRAFIA	201

RESUMO

O novo ciclo do sindicalismo brasileiro, mais conhecido como “novo sindicalismo”, foi marcado, a partir do final da década de 70, pela valorização do papel político dos sindicatos e questionamento das práticas assistencialistas prevaletes. O fortalecimento da presença do movimento sindical no cenário político significou avanços para o sindicalismo brasileiro na década de 80. Os anos noventa, no entanto, apresentam-se como um período de significativas transformações produtivas, portadoras de condições nada favoráveis para a representação dos trabalhadores.

Neste contexto, o estudo teve como objetivo apreender a construção da resposta sindical face às Novas Tecnologias Organizacionais (NTOs). O trabalho foi dividido em dois momentos, sendo que o primeiro constituiu-se na análise da visão/percepção de um grupo de sindicalistas metalúrgicos pertencentes a sindicatos localizados nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste do país. No segundo momento apresentamos um estudo no Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas, localizado na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

A partir da análise dos dados, reconhecemos que predomina, no grupo de sindicalistas pesquisado, uma visão favorável às NTOs, porém desfavorável à forma como vêm sendo implantadas e às suas conseqüências negativas. Quanto ao posicionamento prevalece uma resistência ativa, marcada pela busca de alternativas que minimizem os impactos negativos das NTOs. No entanto, as ações em nível das organizações e sociedade, bem como as conquistas, ainda são limitadas.

O sindicato dos metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim das Bicas apresenta uma visão fatalista das NTOs e uma resistência ativa, sem contudo deixar de identificar-se com as estratégias de confronto. Face ao espaço limitado de inserção do sindicato no âmbito das NTOs, não se pode observar conquistas coletivas significativas. Nos dois momentos da pesquisa, constatamos um reconhecimento da necessidade de reavaliar a estrutura interna do sindicato

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo se define pela tentativa de apreender a construção da resposta sindical face às Novas Tecnologias Organizacionais (NTOs), em um contexto marcado pelo “rearranjo” do sistema produtivo.

Partimos do pressuposto de que a construção dessa resposta está condicionada tanto ao contexto político, econômico, social, cultural e histórico em que as mesmas se inserem, tanto quanto às regras que regem as relações capital e trabalho e à possibilidade de fazer uso dessas regras, bem como à *prática criadora* dos atores sociais para responder às NTOs, enquanto representantes dos interesses dos trabalhadores.

Portanto, a análise, desenvolvida junto aos representantes sindicais do setor metalúrgico, foi sistematizada dentro de uma perspectiva que atenta, em um primeiro momento, para a discussão sobre as transformações do mundo do trabalho e conseqüente impacto para a classe trabalhadora e seus organismos de representação.

Na busca de identificação das práticas dos sindicalistas, procuramos privilegiar não somente as possíveis intervenções realizadas pelos sindicatos em nível das organizações e/ou sociedade, mas também a visão destes atores em relação às NTOs, o posicionamento adotado face às mesmas e a “auto” intervenção, ou seja, as reavaliações realizadas no âmbito do próprio sindicato.

Como parte do suporte explicativo, para análise da visão dos sindicalistas sobre as NTOs, consideramos discussões polarizadas em torno do tema. Soma-se a esse referencial aspectos do “novo sindicalismo”, tendo em vista ser o marco do ressurgimento do movimento sindical no cenário político brasileiro, tornando-se

referência de posicionamento social e político, bem como de estratégias e formas de organização e ação sindical.

A importância desta pesquisa pode ser considerada dentro de um contexto histórico da inserção sindical, da relação capital e trabalho. Segundo BRAVERMAN (1987), a polaridade existente entre capital e trabalho convive com a identidade que se estabelece, no momento em que se reconhece que *capital é trabalho e trabalho é capital*¹.

“Esta polaridade começa em cada empresa e é concretizada em escala nacional e mesmo internacional como uma gigantesca dualidade de classes que domina a estrutura social. E, no entanto, esta polaridade está encarnada em uma identidade necessária entre as duas”. (p.319)

Segundo ANTUNES (1985), os sindicatos são

“associações criadas pelos operários para sua própria segurança, para a defesa contra a usurpação incessante do capitalista, para a manutenção de um salário digno e de uma jornada de trabalho menos extenuante, uma vez que o lucro capitalista aumenta não só em função da baixa de salários e da introdução das máquinas, mas também, em função do tempo excessivo de trabalho que o capitalista obriga o operário a exercer”. (p.13)

Em que pesem as diferentes tendências que acompanharam o surgimento do sindicalismo², deve-se ter em mente que o sindicato, enquanto uma das formas de organização e representação dos operários, deverá empreender respostas para os trabalhadores face às ações do capital.

Reconhecemos que o capitalismo, desde a sua instauração, vem valendo-se tanto das condições materiais e econômicas³ da época, quanto de estratégias capazes de reunir recursos necessários à sua consolidação. Essas variáveis determinantes da instauração, consolidação e constante busca de perpetuação do capital têm sido, ao longo da história, sinônimos de impactos significativos sobre a classe trabalhadora, sendo assim, em contrapartida, alvos de resistência e estratégias empreendidas pelo trabalho.

¹ Segundo BRAVERMAN (1987) *“Seja qual for a sua forma, como dinheiro ou mercadorias, ou meios de produção, o capital é trabalho. (...) Ao mesmo tempo, como trabalho vivo que é comprado pelo capitalista para acionar o processo de produção, o trabalho é capital”*. (p.319)

² Segundo ANTUNES (1985), pode-se reconhecer sete tendências: a “econômica”, a “revolucionária”, a “anarquista”, a “reformista”, a “cristã”, a “corporativista”, a “comunista”.

³ HUBERMAN (1977), descreve todo processo de consolidação da indústria capitalista, apresentando o contexto que a viabilizou. Um contexto que exigia formas diferenciadas de produção capazes de atender às demandas emergentes, que já

Um dos aspectos considerados em análises clássicas, como as de Marx, Thompson, Hobsbawm são os impactos das transformações capitalistas sobre a classe trabalhadora e as suas reações. Essas reações, tanto em relação à introdução das máquinas quanto à nova ordem imposta pelo capital dentro e fora das organizações, podem ser compreendidas tanto na perspectiva mais ampla do movimento operário, quanto através da sua representação.

Nesta pesquisa privilegiamos os sindicatos como alvo de análise, devido ao reconhecimento de sua importância histórica em termos de conquistas para a classe trabalhadora, bem como para a democratização das relações de trabalho.

BRESCINI (1994), ao relatar sobre o nascimento dos sindicatos, conclui que

“a exploração é timidamente restrita por leis tecidas sob forte resistência empresarial, no século XIX. Proibição do trabalho de menores, regulamentação do trabalho feminino, redução de jornada, estabelecimento de condições mínimas de higiene e segurança. Regras hoje vividas de forma quase imperceptível, são na verdade o resultado de muita luta, à frente da qual esteve um sindicato”. (p. 71-72)

Nessa trajetória, interessa-nos, portanto, reconhecer como os sindicatos têm construído sua(s) resposta(s) aos impactos das NTOs, vistas como mais uma das estratégias de sobrevivência do capital. Apesar de um contexto desfavorável ao movimento organizado dos trabalhadores, a vivência e ação desses atores podem e devem ser consideradas, na medida em que se reconhece que é *“a infra-estrutura, as condições concretas que determinam as possibilidades de ação que são reais, mas a decisão entre as diversas possibilidades objetivas depende da consciência, da vontade e da ação dos homens”* (LOWY, apudh MUNIZ, 1988: 162)

Nessa perspectiva, daremos ênfase à visão dos sindicatos enquanto sujeitos na e da história (CASTORIADIS 1995; LE VEN 1988). Vale ressaltar que não nos interessa apenas a intervenção final realizada ou não pelos sindicatos dos quais os sindicalistas pesquisados fazem parte, mas a construção dessa resposta, ou seja, como eles vêem, como se posicionam e que intervenção que tem sido possível fazer ou não

fazer, face às NTOs. Para tanto, foi criada uma tipologia⁴ de análise, tendo como referência esses três momentos, conforme quadro abaixo.

QUADRO 1 - TIPOLOGIA DE ANÁLISE DA RESPOSTA SINDICAL FACE ÀS NTOs		
VISÃO	<ul style="list-style-type: none"> - do contexto > ampla <li style="padding-left: 20px;">> restrita - do processo > ampla <li style="padding-left: 20px;">> restrita 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorável > às NTOs <li style="padding-left: 20px;">> à forma da implantação - Desfavorável > às NTOs <li style="padding-left: 20px;">> à forma de implantação - Fatalista - Indefinida
POSICIONAMENTO	- Fatalista	
	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento > passivo <li style="padding-left: 20px;">> crítico 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência > Passiva <li style="padding-left: 20px;">> Ativa 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Negociação > em nível da fábrica <li style="padding-left: 20px;">> em nível da sociedade 	
INTERVENÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - No Sindicato > reavaliação da estrutura/gestão sindical <li style="padding-left: 20px;">> reavaliação da relação sindicato-base <li style="padding-left: 20px;">> reavaliação das estratégias/ táticas de resistência/enfrentamento/mobilização 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Na Empresa > sobre os impactos da adoção das NTOs (reativa) <li style="padding-left: 20px;">> sobre o processo de adoção das NTOs (proativa) 	
	- Na Sociedade > políticas industriais setoriais	

⁴ Contribuíram para a construção dessa tipologia os trabalhos de BRESCINE (1994) e SALERMO (1993), bem como a síntese desses trabalhos apresentada pelos coordenadores e instrutores do curso “Mudanças no mundo do trabalho e a ação sindical”.

➤ projeto de desenvolvimento

Quadro 1: elaborado pelo autor

Acreditamos que a construção da resposta sindical face às NTOs está condicionada, em parte, pela visão que os sindicalistas têm das NTOs. Uma visão construída, dentre outros fatores, com base na vivência que têm do processo de implantação dessas novas tecnologias, no *feedback* da base em relação a esse processo, na referência teórica adquirida, bem como no referencial ideológico desses sindicalistas. Dependendo da maior ou menor intensidade dessas variáveis e de sua interação, são construídas visões do contexto macroeconômico, político, social e cultural no qual as NTOs se inserem e/ou do processo de implantação das NTOs nas empresas, podendo essas serem amplas ou restritas⁵.

Neste estudo, interessa-nos reconhecer se a visão que os sindicalistas apresentam das NTOs são formatadas principalmente pelo contexto, pelo processo de implantação nas empresas ou a partir das duas perspectivas.

A visão adquirida consiste em um arcabouço que sustenta, dentre outras possibilidades, uma visão favorável ou desfavorável às NTOs e/ou à forma como vêm sendo implantadas, podendo apresentar também uma visão fatalista, onde se ressalta a inevitabilidade das NTOs, ou mesmo uma visão indefinida, não sendo favorável ou desfavorável às NTOs e/ou à forma de implantação.

A visão construída servirá de referencial para o posicionamento adotado pelos sindicatos face às NTOs. Esses poderão apresentar um posicionamento fatalista, em que assumem que as NTOs são inevitáveis e que não há espaço para a ação sindical face às mesmas.

O engajamento, por sua vez, pressupõe uma participação ou a disposição em participar, podendo ser passivo ou crítico. O primeiro, um posicionamento que oferece pouca crítica em relação às NTOs, o segundo, ao

⁵ Em pesquisa realizada junto a três sindicatos localizados na região metropolitana de Belo Horizonte foi possível constatar três visões diferenciadas quanto às NTOs, resultando em diferentes posicionamentos. O denominado Sindi-Um apresentou uma visão ampla tanto do contexto quanto do processo de implantação das NTOs no interior da organização. O Sindi-Dois apresentou uma visão restrita tanto do contexto quanto do processo. O Sindi-Três, por sua vez, conseguiu visulizar o contexto, sem contudo apresentar uma visão da realidade organizacional. (GASPAR E MELO, 1996)

contrário, propõe uma participação com a possibilidade de antagonizar com o processo de implantação das NTOs.

A resistência face às NTOs poderá ser passiva, na qual os dirigentes sindicais mantêm uma oposição às NTOs, sustentada em orientação/concepção político-ideológicas que negam o sistema capitalista e suas estratégias de sobrevivência, tendo dificuldades de propor alternativas ao processo de implantação das NTOs, privilegiando as estratégias de confronto. Para esse posicionamento os sindicalistas tendem a argumentar que “não querem contribuir para administrar o capital”.

Por sua vez, a resistência ativa oferece oposição às NTOs e/ou à forma como vêm sendo implantadas, porém as reconhecem enquanto espaço de ação e intervenção sindical, devendo, portanto, apresentar propostas e alternativas ao modo como vêm sendo adotadas pelas organizações.

Quanto ao posicionamento voltado para a negociação, ressaltamos tanto aquele em nível da fábrica, quanto o que busca uma inserção maior, negociando regras e normas em nível da sociedade. Dimensão que, na sua maioria, conta com a participação da central sindical, que passa a atuar em fóruns que visam discutir, por exemplo, políticas públicas.

Esses posicionamentos, não excludentes, resultam em intervenções que aqui privilegiamos em três (3) níveis:

- no próprio sindicato, onde para se fazer frente às NTOs, os dirigentes sindicais, reconhecendo os limites da estrutura e organização sindical, buscam reavaliar tanto a estrutura, quanto a gestão sindical, a relação do sindicato com a base, bem como as estratégias e táticas de resistência/enfrentamento e mobilização dos trabalhadores;
- na empresa, atuando sobre impactos da adoção das NTOs numa postura eminentemente reativa ou antecipando à implantação dessas novas tecnologias, buscam uma ação “proativa”, negociando o processo de adoção das NTOs;

- na sociedade, podemos considerar tanto a capacidade de intervir na definição de políticas setoriais ou mesmo em projetos de desenvolvimento, envolvendo por exemplo um programa de repercussões mais amplas em nível nacional.

Em que pesem os limites dessa tipologia de análise, acreditamos que a relação entre o alcance da visão das NTOs apresentada pelos sindicalistas, o posicionamento que tomam face às mesmas e o nível de intervenção que conseguem realizar podem explicitar um pouco da racionalidade da ação sindical face às NTOs, bem como a vivência desses atores de um processo que, sem dúvida, revela a crise em que vive o sindicalismo.

1. Aspectos metodológicos

Primeiramente, é importante ressaltar que, a partir da escolha do tema do nosso estudo, resposta sindical face às NTOs, algumas opções foram pensadas em termos do desenvolvimento da pesquisa. Dentre elas, a possibilidade de um estudo comparativo entre sindicatos de correntes sindicais diferenciadas, incluindo os não-filiados. No entanto, a avaliação de uma oportunidade surgida no decorrer do desenvolvimento do trabalho (inclusive entrevistas já realizadas), mudou os rumos até então delineados.

No início do mês de novembro/96, em entrevista com um dos formadores da Escola Sindical 7 de Outubro, fui informada sobre o curso “Mudanças no Mundo do Trabalho e a Ação Sindical”⁶. Esse seria o segundo módulo de um programa de formação contratado pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM)⁷, a ser realizado em parceria com a Escola São Paulo e a Escola Sul.

Em um primeiro momento, indaguei sobre a possibilidade de participação nesse curso direcionado, em princípio, apenas para os representantes sindicais metalúrgicos. O formador responsável se prontificou a consultar a Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM) em reunião marcada para o final daquele mês. A oportunidade pareceu-me que deveria ser utilizada como espaço para pesquisa.

⁶ O curso é parte do programa Processo de Trabalho, desenvolvido pela Escola Sindical 7 de outubro, desde de 1990.

⁷ O programa contou com o apoio da Federação dos Metalúrgicos da Suécia

Essa possibilidade, discutida com os orientadores deste trabalho, bem como professores que participaram da discussão na época da elaboração do projeto, foi consolidada com a abertura da Escola Sindical 7 de outubro para a minha presença durante todo o curso, programado para o final de 1996, com duração de 40 horas.

Com o objetivo de completar nossa análise e, portanto, visando apreender a resposta sindical face às NTOs, optamos também por um estudo no Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim das Bicas localizado na região metropolitana de Belo Horizonte.

A escolha do objeto de estudo está sustentada tanto na representatividade sócio-econômica do setor metalúrgico, mecânico e de material elétrico, quanto na trajetória histórica dos trabalhadores das indústrias pertencentes a esses setores, principalmente a inserção dos trabalhadores metalúrgicos no movimento sindical a partir do “novo sindicalismo” e a filiação dos sindicatos aos quais pertencem os sindicalistas pesquisados junto à central sindical.

Os setores metalúrgico, mecânico e de material elétrico destacam-se, dentre outros aspectos, pela alta produtividade de suas indústrias, pela contribuição na geração de empregos e pela participação expressiva no desempenho da indústria de transformação⁸, bem como conseqüente contribuição na geração do produto interno nacional.

Em 1995, a partir de dados do IBGE, constata-se que os setores metalúrgico, mecânico e de material elétrico representaram 32,81% da participação da indústria de transformação no PIB nacional a custo de fatores⁹. Quanto à geração de emprego, em 1993, os setores foram responsáveis por 25,04% do pessoal ocupado¹⁰ entre as empresas líderes da indústria de transformação no Brasil.

⁸ A indústria de transformação por gênero de atividade se divide em: produtos de minerais não-metálicos; metalúrgica; mecânica; material elétrico e de comunicação; material de transporte; madeira; mobiliário; papel e papelão; borracha; couros e peles; química; farmacêutica; perfumaria, sabões e velas; produtos de matérias plásticas; têxtil; vestuário, calçados e artefatos de tecido; produtos alimentares; bebidas; fumo; editorial e gráfica; dentre outras.

⁹ Produto Interno Bruto, a custo de fatores significa a “*contribuição ao produto interno bruto pelas diversas atividades econômicas, obtida pela diferença entre o valor de produção e o consumo intermediário absorvido por essas atividades, sem incluir os impostos indiretos líquidos por subsídios, ou seja, seus Valores Adicionais*” (Glossário - IBGE - Diretoria de Pesquisa - Departamento de Contas Nacionais)

Para Minas Gerais, em 1995, o setor metalúrgico, mecânico e de material elétrico representou 38,72% do seu produto interno bruto. Esta significativa participação é fruto do predomínio das atividades produtoras de bens intermediários, a partir da década de 70.

O parque industrial mineiro concentra-se na região metropolitana de Belo Horizonte e recebeu enorme impulso com a instalação da Fiat Automóveis (1976). Mais recentemente, verifica-se um salto expressivo desse setor, com o processo promovido pela própria Fiat, de “mineirização” de seus fornecedores.

Vale ressaltar que os números do IBGE, para o fechamento do ano de 1996, destacam Minas Gerais como a primeira do ranking dos estados em incremento na produtividade. E os setores que tiveram maior aumento da produtividade na indústria mineira, medido pela relação faturamento/horas trabalhadas, no período de 1992-96, foi o setor de material elétrico, 55,38%, seguidos pelo setor de metalurgia, 49,21% e de material de transporte, 41,28%. O setor mecânico aparece na quinta posição, com uma taxa de crescimento, no período, de 27,29%.

Esse crescimento da produtividade da indústria mineira, no período 1990-1996, ocorreu juntamente com o recuo no nível de emprego de 12,82%, confirmando a tendência de longo prazo de reestruturação da produção com um quadro de empregados mais enxuto e mais qualificado.

Quanto a inserção histórica, o próprio referencial do trabalho evidencia a significativa expressão do movimento sindical metalúrgico, sendo protagonista no ressurgimento do sindicalismo no final da década de 70. Mesmo com as transformações do mercado de trabalho e o deslocamento da economia para o setor de serviços, ainda se reconhece a importância dos metalúrgicos, enquanto referencial de organização da classe trabalhadora.

Acreditamos ser importante o critério de filiação, pois as centrais sindicais vêm ganhando, nos últimos anos, um espaço significativo no cenário político. Se considerarmos que a filiação dos sindicatos às centrais é voluntária e ocorre por afinidade política e ideológica das tendências que controlam a diretoria de cada

¹⁰ Pessoal ocupado ou população ocupada pode ser entendido como: “as pessoas que trabalham e as que, embora não estejam trabalhando, têm algum emprego ou negócio do qual se encontrem temporariamente ausentes por motivos tais como doença, férias, luto, etc.” (ANUÁRIO, 1990 apudh BARBOSA, 1995)

sindicato (RODRIGUES, 1990), mesmo que a absorção e apreensão das orientações de cada central seja feita de forma peculiar pelos sindicatos, pode-se reconhecer um grau relativo de influência das mesmas sobre os dirigentes sindicais na forma de ver e se posicionar frente às novas tecnologias organizacionais.

A Central Única dos Trabalhadores (CUT), conforme dados do IBGE (1993), é a que apresenta o maior percentual de filiação dentre as principais centrais. A CUT aparece com 1526 entidades filiadas (22,24%); a Força Sindical com 212 (3,09%); a Central Geral dos Trabalhadores com 167 (2,43%); a Confederação Geral dos Trabalhadores com 83 (1,21%); e a USI com 24 (0,35%); conforme tabela 1. Não podemos deixar de considerar o dado expressivo dos sindicatos não-filiados que representam 70,68% do total de entidades sindicais.

Tabela 1 - Sindicatos de trabalhadores (*) por Centrais Sindicais - BRASIL - 1993

CENTRAIS	Sindicatos filiados %
Central Única dos Trabalhadores	22,24
Força Sindical	3,09
Confederação Geral Trabalhadores	1,21
Central Geral Trabalhadores	2,43
USI	0,35
Nenhuma	70,68
Total	100,00

Fonte: a partir do Anuário Estatístico do IBGE, 1994

(*) Engloba sindicatos de trabalhadores assalariados urbanos, trabalhadores autônomos, profissionais liberais e trabalhadores rurais.

Tendo como base dados do DIEESE - Sindicato de empregados por filiação a entidades civis em 31/12/92 - constatam-se algumas alterações, em nível de Brasil, no número de filiados e de não-filiados às centrais¹¹. Prevalece, no entanto, ordem decrescente das centrais em relação ao número de sindicatos filiados, ou seja, CUT, Força Sindical, Central Geral dos Trabalhadores, Confederação Geral dos Trabalhadores, USI, bem como o grande contingente de entidades não-filiadas.

Dados mais recentes da própria CUT, aponta que em agosto de 1997 eram 2570 sindicatos filiados à Central, um crescimento de 27,92% em relação a 1994, quando a CUT apresentava 2009 sindicatos filiados.

¹¹ Os dados aos quais nos referimos encontram-se na tabela 1 do anexo 1 deste trabalho.

Em relação ao número de trabalhadores sindicalizados a CUT apresenta um crescimento de 46,90% neste período.

Tabela 2 - Os Números da CUT - 1994 e 1997

Em 1994	Agosto de 1997	% de crescimento
2009 sindicatos filiados	2570 sindicatos filiados	27,92% de crescimento de sindicatos filiados
17.468.153 trabalhadores na base	19.451.589 trabalhadores na base	11,36% de crescimento da base
4.103.827 trabalhadores sindicalizados (23,49% em relação à base)	6.028.620 trabalhadores sindicalizados (30,99% em relação à base)	46,90% de crescimento de sindicalização

Fonte: CUT

www.cut.org.br

No âmbito da Região Metropolitana de Belo Horizonte, onde está localizado o Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas, o mapeamento das centrais e o percentual de filiação mantém a CUT com um maior percentual de filiação (37,69%), em seguida, com uma distância expressiva, encontra-se a Força Sindical com 6,16%, seguida respectivamente pela Confederação Geral dos Trabalhadores (3,08%), Central Geral dos Trabalhadores (2,30%). O percentual de entidades não-filiadas é de 46,92%. (ver tabela 3)

Tabela 3 - Sindicatos de trabalhadores (*) por Centrais Sindicais - RMBH - 1993

CENTRAIS	Sindicatos filiados %
Central Única dos Trabalhadores	37,69
Força Sindical	6,16
Confederação Geral Trabalhadores	3,08

Central Geral Trabalhadores	2,30
Não Identificados	3,85
Nenhuma	46,92
Total	100,00

Fonte: a partir da SETAS, 1993. Entidades Sindicais

In: BARBOSA (1996)

(*) Engloba sindicatos de trabalhadores assalariados urbanos, trabalhadores autônomos, profissionais liberais e trabalhadores rurais.

O desafio metodológico característico da pesquisa científica nas ciências sociais se destaca pela dimensão do fato social enquanto reflexo da ação humana, não podendo ser visto de forma estática, programável e condicionada pelo pesquisador, ao mesmo tempo que se percebe uma interação pesquisador/objeto pesquisado.

A busca de uma metodologia que contemple essa peculiaridade, não poderá deixar de reconhecer a perspectiva única de cada problema que se apresenta para uma investigação científica. Configura-se assim uma abertura para se pensar a metodologia como um construir-se contínuo e descontínuo, tanto quanto o processo de conhecer. (SALOMON, 1994)

Face ao objeto deste estudo, a pesquisa qualitativa se apresenta com maior alcance, no sentido de uma maior abertura para aspectos subjetivos da ação social, preenchendo espaços nem sempre capazes de serem atendidos pela estatística, quando se trata de fenômenos complexos e únicos. (HAGUETTE, 1987)

Ao optar também pelo estudo de caso, privilegia-se o seu caráter de ser um exame intensivo, tanto em amplitude, quanto em profundidade. (GREENWOOD, 1973)

Com essas perspectivas, consolida-se a opção metodológica por uma pesquisa qualitativa descritiva, cuja coleta de dados foi feita através de questionário, entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos, gravação de relatos e presença nas apresentações de trabalhos e debates do curso “Mudanças no mundo do trabalho e a resposta sindical”.

Para a coleta de dados junto ao grupo de metalúrgicos, foi utilizado o questionário. Acreditamos, no entanto, que os limites impostos a esse instrumento, no âmbito da pesquisa qualitativa, foram minimizados pelo fato de ter sido construído com um maior número de perguntas abertas (89%).

As gravações realizadas durante o curso, sejam dos debates, das apresentações de trabalhos, sejam dos relatos de experiências dos participantes do curso, dentro do tema proposto para pesquisa, constituíram-se em uma fonte significativa e importante de dados. Posso ainda dizer que nada foi tão rico quanto a convivência com esses representantes sindicais durante os cinco dias de curso¹².

Foram distribuídos 21 questionários para serem respondidos e, caso as pessoas preferissem fazê-lo em forma de entrevista, oferecemos essa abertura¹³. Desses questionários, obtivemos o retorno de 19 (90,47%), sendo 15 durante o próprio curso e os outros 4 pelo correio. Os sindicalistas pesquisados pertencem aos seguintes sindicatos:

- Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Material Elétrico e Mecânico de Belo Horizonte Contagem;
- Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Material Elétrico e Mecânico de Betim, Igarapé, Bicas e São Joaquim de Bicas;
- Sindicato dos Metalúrgicos de Timóteo e Coronel Fabriciano - METASITA;
- Sindicato dos Trabalhadores Mecânicos e de Material Elétrico de João Monlevade;
- Sindicato dos Metalúrgicos do ABC;
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e Ourives de Limeira e região;
- Sindicato dos trabalhadores Metalúrgicos, Mecânica, Material Elétrico off shore, informática de Niterói e Itaboraí;
- Sindicato dos trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico no Estado do Espírito Santo;

¹² A literatura sobre pesquisa-ação e pesquisa participante apresenta uma discussão em aberto sobre vários aspectos, não havendo nem mesmo uma unanimidade sobre a própria denominação da proposta metodológica. Se tomarmos como base a visão de THIOLENT (1986), encontraremos uma diferenciação entre as duas. Para o autor a “pesquisa ação” vai além da “pesquisa participante”, na medida que a opção básica pela ação planejada da primeira, não faz parte necessariamente da pesquisa participante. Esta restringe-se a um tipo de pesquisa baseada em uma metodologia de “observação participante”.

¹³ Não haveria possibilidade de entrevistar todos os participantes, mas diante da observação de um deles quanto à possível dificuldade de alguns sindicalistas em responder individualmente, era importante abrir esse espaço. Apenas um dos participantes optou por fazê-lo em forma de entrevista.

- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico do Rio Grande do Norte;
- Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Metalúrgica do Estado do Ceará;
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico no Pará;
- Sindicato dos Metalúrgicos de Manaus.

As respostas dos sindicalistas foram tabuladas, podendo as tabelas apresentar soma das frequências relativas superior a 100%, justamente por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Em relação ao Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim das Bicas, utilizamos a entrevista semi-estruturada, com o presidente do sindicato, diretores e assessores políticos e de formação sindical, no total de 8 entrevistas. Foram analisados também, pautas de reivindicações (dois últimos anos)¹⁴ e os acordos coletivos dos cinco últimos anos, buscando detectar reivindicações direcionadas às novas tecnologias organizacionais, bem como as cláusulas acordadas nesse sentido. Foram ainda consultados jornaizinhos, panfletos, encartes, boletins de circulação para os empregados, questionários de pesquisa junto à base.

Entrevistas complementares foram realizadas com formadores sindicais, bem como consultados documentos como Resoluções de Plenárias da CUT, Resoluções do Congresso Nacional da CUT (CONCUT), Caderno do 2o. Congresso do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, bem como artigos de jornais.

Se por um lado, a abertura de técnicas, que se tem para obter os dados, permite uma diversidade e riqueza dos mesmos, por outro, vê-se o pesquisador desafiado quanto a sua capacidade de síntese e integração. Afirmo GREENWOOD (1973) *“dada a falta de procedimentos operacionalizáveis que possam guiar o investigador na etapa de análise dos dados, a maneira que este empreende esta tarefa é, necessariamente, em parte sistemática e, em parte, intuitiva.”* (p.120). No entanto, apesar de ser uma verdade, não se pode desconsiderar que o próprio conhecimento teórico sobre a temática em estudo funciona como elemento sistematizador e orientador na análise dos dados.

¹⁴ Não foram conseguidas as pautas dos últimos cinco anos, tendo sido analisadas as pautas dos últimos dois anos e para averiguarmos sobre as cláusulas relativas à implantação das NTOs, principalmente a reivindicação quanto a participação do sindicato no processo, buscou-se informação junto ao assessor político do sindicato.

A investigação da realidade social traz, em si, o resgate da sensibilidade enquanto via para o reconhecimento da sua face encoberta. Sem dúvida, é um empreendimento que, ao optar por ele, opta juntamente por ir além de um mundo visível e portador de uma única face. Nesse sentido, buscou-se, no conjunto dos *fatos*, das *opiniões*, dos *sentimentos*, dos *motivos*, das *condutas*, das *visões* e das *ações* dos sindicalistas pesquisados face às novas tecnologias organizacionais, encontrar o dito e o não-dito, as contradições de um discurso que se pretende coerente.

Na estruturação do estudo, primeiramente foram analisados os dados do grupo de metalúrgicos pesquisados e, em seguida, a análise das entrevistas e dados obtidos junto ao Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas.

Ressaltamos que esses dados, serão apresentados no decorrer da referência teórica, configurando a seguinte estruturação do trabalho:

- Apresentação das transformações produtivas e seus impactos sobre o trabalho.
- Aspectos importantes que marcaram o “novo sindicalismo”, bem como sua crise delineada a partir da visão dos sindicalistas pesquisados.
- Apresentação do posicionamento dos sindicalistas e da ação sindical face às NTOs.
- Apresentação do estudo junto ao Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas, buscando reconhecer sua visão, posicionamento e ação face às novas tecnologias organizacionais.

Finalmente, os principais resultados obtidos neste estudo encontram-se nas considerações finais.

1. AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: UM CONTEXTO DETERMINANTE

A crise capaz de constituir-se em referencial explicativo para as transformações da economia capitalista, a partir dos fins da década de 60, instaura-se no seio do modelo de desenvolvimento capitalista denominado pela “Escola de Regulação” francesa de regime fordista de acumulação.

Os países capitalistas do pós-guerra tiveram como referência de desenvolvimento esse modelo, visando uma política capaz de contrapor à experiência negativa do capitalismo dos megapoderes privados, do capital financeiro e da conseqüente realidade dos sistemas totalitários. Mantiveram, portanto, uma concepção de desenvolvimento nacional, dentro de uma ordem internacional estável e regulada, bem como de um Estado intervencionista no estímulo ao crescimento, à prevenção da instabilidade das economias e correção dos desequilíbrios sociais. (BELLUZZO, 1995)

As mudanças nas políticas dos Estados nacionais estavam comprometidas com a manutenção do pleno emprego, do crescimento dos salários reais e demais políticas que compõem o Estado de bem-estar-social.

O conjunto do arranjo internacional do pós-guerra, ou seja, das relações comerciais, produtivas, tecnológicas e financeiras foi sustentado pelo acordo de Bretton Woods e instituições multilaterais - FMI e Banco Mundial.

Nesse cenário, destaca-se a hegemonia dos Estados Unidos que, durante os primeiros vinte anos do pós-guerra, mantiveram a supremacia industrial, financeira e militar. Sob o manto desta hegemonia “foram reconstruídas as economias da Europa e do Japão e criadas as condições para o avanço das experiências de industrialização na periferia do capitalismo”. (BELLUZZO, 1995: 12)

Porém, os Estados Unidos, cuja economia passou a assumir uma função reguladora do sistema capitalista - garantindo políticas nacionais expansionistas continuadas e estratégias de crescimento neo-mercantilistas-, viram-se ameaçados pela ascensão dos parceiros/ competidores, como por exemplo, Japão e Alemanha.

“Japão e Alemanha reconstruíram sistemas industriais e empresariais mais novos e mais permeáveis às mudanças tecnológicas e organizacional e os novos industrializados da periferia ganharam maior espaço no volume crescente do comércio mundial” (BELLUZZO, 1995: 14)

Nesse contexto, a partir do início dos anos 70, a balança comercial dos EUA passa de superavitária a deficitária. Em consequência, em 1971, o ex-presidente americano Richard Nixon rompe com o padrão-ouro do dólar.

A década de 70 é portanto, desde o seu início, palco de acontecimentos significativos que levam à redefinição da economia capitalista. Em síntese, os anos 70

“iniciaram-se com a crise monetária-financeira deflagrada pela ruptura da conversibilidade ouro do dólar, em 1971; viram, em 1972, a emergência do tema “**crise ambiental**” com a conferência da ONU de Estocolmo e com o relatório do Clube de Roma; viram em 1973, com o primeiro choque do petróleo, a emergência de uma crise sistêmica sobre a matriz energética e de transportes então vigentes; viram um segundo choque do petróleo, em 1979; viram a estagnação do ritmo de expansão da produtividade do trabalho; viram explicitada, enfim, uma crise da hegemonia norte-americana expressa na derrota na guerra do Vietnã, na crise das instituições de Bretton Woods - o dólar, o FMI, o BIRD...” (PAULA, 1996: 1-2)

Vale ressaltar que a crise do sistema de regulação de Bretton Woods desestabilizou a economia mundial na década de 70, contribuindo para a expansão, nessa época, do circuito financeiro “internacionalizado”. Com a internacionalização do fluxo de recursos para investimentos, o dinheiro torna-se apátrido, podendo os investidores definir suas aplicações, essas muitas vezes à margem de qualquer regulamentação ou supervisão dos bancos centrais. (GARCIA, 1995)

A internacionalização dos investimentos tem como consequência imediata a elevação do nível de competição intra e intermercados nacionais, determinando, assim, novos padrões de competitividade dos países e dos seus sistemas industriais e empresariais.

Este movimento da economia se processa concomitantemente à disponibilidade de novos padrões tecnológicos, ou seja, a base metal-mecânica deixa de ser referência com o surgimento da microeletrônica, bem como da divulgação de novas descobertas nas áreas de telecomunicações, novos materiais, biotecnologia dentre outros. Define-se assim um quadro, no qual a reconstituição dos sistemas industriais e

empresariais devem ser permeáveis às mudanças tecnológicas, bem como promover a reestruturação nos formatos e na gestão organizacional.

Sem desconsiderar a nova ordem tecnológica e competitiva dos mercados¹⁵, LIPIETZ (1995) chama a atenção para o questionamento dos trabalhadores ao paradigma taylorista/fordista. Segundo o autor, a fragilidade dos princípios organizacionais do sistema fordista

“foi revelada, no contexto de relativo pleno emprego do fim dos anos 60, (...) a elevação do nível de instrução geral e da consciência de si dos coletivos de trabalhadores, bem como a aspiração universal à realização pessoal e à dignidade no trabalho levaram a uma revolta cada vez mais aberta contra a negação da pessoa nas mais grosseiras formas de separação entre ‘competentes’ e ‘executantes’”. (LIPIETZ, 1995: 42)

Segundo LIPIETZ (1991), das tentativas de explicação para a queda da lucratividade (limite do sistema fordista de desenvolvimento), aquela que chega a ganhar caráter oficial, está sustentada na análise pelo “profit squeeze” que apontava a queda de lucratividade como resultado de um período de pleno emprego, bem como de um Estado-previdência que tinha feito baixar o “custo da perda de trabalho”, o que também podia explicar a desaceleração da produtividade. Enfim, os lucros estavam muito baixos, porque os trabalhadores (e os exportadores de matérias-primas) eram muito fortes.

Reforçando uma certa centralidade da dimensão do trabalho nas explicações para a crise do fordismo, segundo ANDERSON (1995), Hayek e seus parceiros, opositores das idéias Keneysianas do Estado de bem-estar social e promotores das concepções neoliberais, afirmavam que as raízes da crise

“estavam localizadas no poder excessivo e nefasto dos sindicatos e, de maneira mais geral, do movimento operário, que havia corroído as bases de acumulação capitalista com suas pressões reivindicativas sobre os salários e com sua pressão parasitária para que o Estado aumentasse cada vez mais os gastos sociais.” (p.10)

Nessa perspectiva, mesmo que se questione a centralidade da variável trabalho, presente na visão de LIPIETZ (1991) e dos idealizadores do neoliberalismo, para explicar a crise do modelo fordista de

¹⁵ Na análise de LIPIETZ (1991), ao final dos anos 60, a estabilidade do fordismo começa a ruir pelo “lado da demanda”. Nesse contexto, a saturação do mercado de bens duráveis na Europa e EUA, aliada à competição internacional do Japão e dos países de industrialização emergente do sudeste asiático e da Alemanha, acrescidas da redução do poder de compra dos países mais desenvolvidos, induzia à internacionalização dos processos produtivos.

desenvolvimento e transfira aos aspectos econômicos, financeiros e tecnológicos maior responsabilidade (BELLUZZO, 1995), não se pode desconsiderar que o projeto capitalista reflete a tentativa de enquadramento e de neutralização das formas de resistência da força de trabalho e dos seus organismos de representação. Nesse sentido, o projeto de acumulação capitalista alimenta uma cadeia histórica de ações do capital e de contra-ação do trabalho.

Para compreender a dificuldade de uma contra-ação do trabalho perante o projeto capitalista é necessário reconhecer as dimensões do atual projeto capitalista diante da crise do sistema fordista e seus impactos sobre o trabalho.

1.1 Internacionalização dos mercados, neoliberalismo, novas tecnologias: a resposta do capital

O sistema capitalista, no decorrer de sua trajetória, tem se apresentado hábil em promover transformações para se perpetuar, portanto, ao dar sinais de “esgotamento”, o sistema procura gerar novas formas de estruturação. Nessa perspectiva, a crise do modelo fordista de acumulação faz emergir questionamentos das ideias Keneynsianas, dando margem para o aparecimento de concepções de caráter neoliberais.

O neoliberalismo não é uma concepção recente, mas sim, uma reação teórica e política, nascida logo após a Segunda Guerra mundial. Essa reação, no entanto, ficou sem espaço de expressão na medida em que os países de capitalismo avançado viveram nas décadas de 50 e 60 taxas de crescimento sem precedentes na história, a chamada “idade de ouro” do fordismo. (LIPIETZ, 1995)

No início da década de 70, o cenário descrito abriu espaço para que os grandes “compromissos” que caracterizavam o modelo fordista, começassem a serem questionados, traduzindo-se em impactos significativos para a classe trabalhadora. Dentre as estratégias de enfrentamento dessa crise têm-se:

“De um lado a(s) estratégia(s) de inspiração neoliberal, denominada de ‘flexibilização liberal’ (ou ‘flexibilização defensiva’). (...) Os componentes principais deste receituário: flexibilização do salário; redução drástica das garantias de emprego para melhor moldá-lo às flutuações da conjuntura (o que provocará simultaneamente, aumento do desemprego e um movimento generalizado de “precarização” do mercado de trabalho); diminuição da cobertura e da extensão da previdência social, dentre outros.” (FERREIRA, 1995: 31-32)

Reconhece-se que do outro lado se encontram as “estratégias ofensivas”, cuja lógica transfere o ataque ao custo do salário stricto sensu, para uma tentativa de reverter a tendência à desaceleração dos ganhos de produtividade. Essa estratégia sustentou-se na utilização combinada das novas tecnologias de base técnica e das inovações organizacionais. FERREIRA (1995)

Nesse quadro, juntamente com a adoção de um conjunto de inovação que muda a base técnica de produção - microeletrônica, robótica etc - novas formas de gestão propagam-se intensamente, na busca das empresas por competitividade e lucratividade. A literatura nesse sentido aponta: “Círculos de Controle de Qualidade” (CCQs), “qualidade total”, “reengenharia”, “gestão participativa” “trabalhadores multifuncionais”, “descentralização da produção”, “empresa horizontalizada”, “células de trabalho”, “unidades de negócio”, “terceirização” entre tantos outros elementos, que buscam racionalização da produção e/ou envolvimento dos trabalhadores.

Encontra-se ainda, dentre as linhas de desenvolvimento capitalista nas últimas décadas, a conformação dos blocos transnacionais (PAULA, 1996). Capaz de definir um mercado consumidor de proporções bem mais significativas para o escoamento dos produtos, os novos blocos econômicos definem um campo de competição industrial e empresarial, que aceleram a introdução das novas tecnologias, considerada muitas vezes condição para a sobrevivência organizacional.

Os impactos desse contexto, para a classe trabalhadora, podem ser reconhecidos em diversos níveis. Segundo dados estatísticos apresentados por GARCIA & LOPES (1995) e MATTOSO (1994), há evidência de que a insegurança do trabalho alastra-se atingindo o mercado de trabalho, o emprego, a renda, a contratação e a representação do trabalho. Acrescenta-se que “elevadas taxas de crescimento econômico associadas a uma maior qualificação da força de trabalho promoveram, isto sim, desemprego e menor remuneração.” (GARCIA & LOPES 1995: 46).

Quanto ao desemprego, as estatísticas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (Tabela 4) mostram que, em todos os países relacionados, os níveis de desemprego foram maiores em 1993 que em 1990, mesmo que no caso dos EUA tenha havido uma redução da taxa no período. Conforme as análises de

GARCIA & LOPES (1995), alguns países apresentam uma forte correlação positiva entre as taxas de desemprego e o Produto Interno Bruto (PIB) apontando uma tendência de desemprego estrutural.

Tabela 4 - Taxas de desemprego (%)

GRUPOS	PAÍS/ANO	1990	1991	1992	1993
NORTE	EUA	5,50	6,70	7,40	6,90
	França	8,90	9,50	10,40	11,70
	Grã-Bretanha	5,90	8,30	10,00	10,30
	Espanha	16,30	16,30	18,40	22,70
SUL	Argentina	7,50	6,50	7,00	9,60
	Brasil	4,30	4,80	4,90	5,40
	Chile	6,50	7,30	4,90	4,70
	México	2,70	2,70	2,80	3,40

Fonte: OECD Economic Outlook, December 1993.

Panorama Laboral '94, OIT, Informa

Adaptado de GARCIA C. G. & LOPES, H.E. Neoliberalismo, controle de qualidade total e reengenharia: instrumentos para o desemprego e a miséria social In: Revista Brasileira de Administração contemporânea, ANPAD, 1995

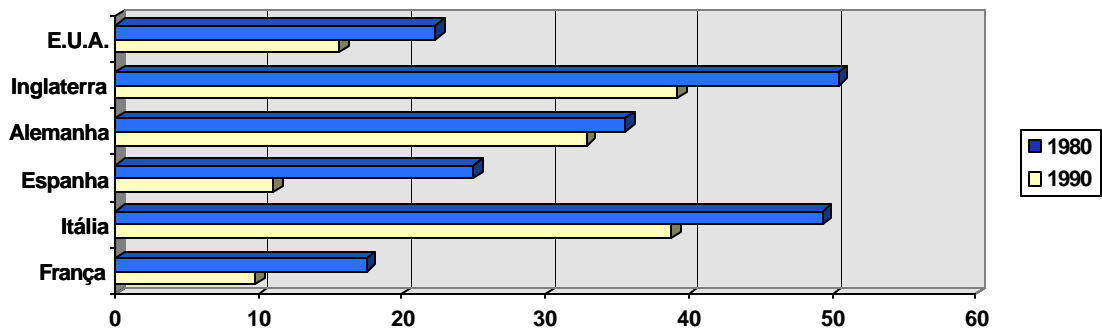
Segundo ANTUNES (1995), o mais brutal resultado dessas transformações é a questão do desemprego industrial e a processualidade contraditória, na qual se vê de um lado a redução do operariado industrial e de outro o aumento do sub-proletariado e do trabalho precário, simultaneamente à incorporação do trabalho feminino e à exclusão de jovens e velhos. No âmbito dos direitos do trabalho são vários os desdobramentos: “estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se à sua nova fase. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados do mundo da produção” (p.16).

Simultaneamente às mudanças no mercado de trabalho, no interior das organizações, observa-se um ressurgimento das idéias de participação/autonomia. No entanto, elas se dão no limite da ordem e do universo da empresa, prevalecendo, segundo ANTUNES (1995), a manipulação e a sociabilidade moldada pelo sistema capitalista de produção: fragmentação, heterogeneização e complexificação da classe trabalhadora.

O reflexo disso pode ser reconhecido pelo crescente nível de “dessindicalização” de vários países capitalistas. Como se observa no gráfico 1 - Evolução da Taxa de Sindicalização.

Gráfico 1 - Evolução da Taxa de Sindicalização

(1980-1990)



Fonte: OCDE. Extraído de DEDECCA (1996).

Reconhecemos que as respostas sindicais, face às NTOs, estarão sendo influenciadas por esse contexto, que mesmo mantendo e abrindo novas frentes para a ação sindical, consegue minar em muito as suas bases de sustentação.

Procuraremos, em seguida, chamar a atenção para as peculiaridades destas transformações no contexto brasileiro.

1.2 Brasil: o “fordismo periférico” e as bases da reestruturação produtiva - breves considerações

Acreditamos ser necessário evidenciar alguns aspectos da realidade brasileira quanto ao modelo de acumulação e regulação prevalentes no pós-guerra. Segundo LIPIETZ (1991), os países semi-industrializados - entre os quais inclui o Brasil - diferentemente dos países centrais, apresentaram um fordismo na sua versão incompleta, precária e por vezes contraditória, para os quais atribuiu a concepção de “fordismo periférico”. Nesses países, ocorre, no período entre a crise dos anos 30 e a década de sessenta, um processo de industrialização via substituição das importações.

No Brasil, a dimensão periférica do fordismo, delineada no conjunto do programa de substituição das importações, pode ser reconhecida em algumas dimensões, dentre elas: a presença da importação de tecnologia e do modo de organização do trabalho dentro dos princípios taylorista-fordistas, sem ter como correspondente um padrão de acumulação sustentado no aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores. Segundo ERBER: (apud FERREIRA, 1993)

“Em muitos países, como o Brasil, os mesmos regimes autoritários que reprimiam a organização dos trabalhadores, seguiram políticas de rendas que mantiveram os aumentos salariais abaixo do aumento da produtividade e, frequentemente, reduzidos em termos reais, tendo como ‘rational’ o estímulo ao investimento. Dada esta política salarial, a única alternativa para se criar mercados internos para os bens fordistas, especialmente bens de consumo duráveis, foi uma distribuição de renda altamente distorcida, gerando um estilo de desenvolvimento apropriadamente qualificado de ‘perverso’”. (p. 21)

No âmbito da regulação, frente ao caráter excludente e concentrador do desenvolvimento capitalista no Brasil, tem-se apenas uma caricatura do Estado de Bem-Estar, na medida que o Estado “protetor” dos direitos individuais via CLT, instaurado no período Vargas, não avançou no caminho da edificação de um Estado de Bem-Estar nos moldes daqueles existentes nos países centrais. (FERREIRA, 1993)

FERREIRA (1993) ainda ressalta que, diferentemente dos países “fordistas” de centro, prevalece nos países fordistas periféricos a existência de um contingente extremamente numeroso de trabalhadores fora do mercado formal de trabalho, inseridos no chamado “setor informal” da economia. Fator esse determinante do funcionamento do mercado de trabalho brasileiro e dos seus mecanismos de formação dos rendimentos do trabalho.

Enfim, pode-se dizer que concomitantemente à dependência tecnológica dos países centrais, há um processo de acumulação sustentado em larga escala por capitais internacionais. Tal fato, sustentou as altas taxas de crescimento econômico do conhecido milagre econômico brasileiro processado na década de 70.

No conjunto da crise mundial nos fins da década de setenta (a qual foi feita referência anteriormente), e na interdependência dos países periféricos em relação à forma como os países hegemônicos procuraram enfrentá-la, pode-se reconhecer abalos significativos para a economia brasileira. Há, neste momento, o desmantelamento do modelo de desenvolvimento pautado na substituição das importações e a definição de novos rumos para a economia brasileira.

A forma da reestruturação produtiva que vem sendo assumida pelo Brasil, bem como por outros países da América Latina, tem, segundo alguns autores, relação direta com a expectativa e determinação dos países hegemônicos para os chamados países emergentes. Para se verem inseridos na nova ordem econômica

mundial, esses países, que acumularam uma dívida externa significativa, deverão se submeter a ajustes macroeconômicos previamente definidos pelo “Consenso de Washington”¹⁶. (BATISTA, 1994).

Passam a constituir pontos de avaliação das economias latino-americanas - a disciplina fiscal, priorização dos gastos públicos, reforma tributária, liberalização financeira, liberalização comercial, regime cambial, investimento direto estrangeiro, privatização, desregulamentação, propriedade intelectual.

Concomitante a esse contexto, o modelo de desenvolvimento da América Latina constituído sobre as bases de capitais privados nacionais e estrangeiros e da participação ativa do Estado, regulador e empresário, sofreu uma campanha de desmoralização.

As idéias neoliberais, são em grande parte, difundidas dentro dos preceitos da modernidade e têm como condição básica para sua efetivação, a visão, a iniciativa e a coragem dos líderes governamentistas, no caso dos novos líderes latino-americanos. Essa perspectiva foi capaz de criar uma crise do Estado - chegado na sua capacidade de cumprir seus papéis mais básicos, por exemplo o de fazer política monetária e fiscal, de responsabilizar-se pelos recursos naturais, resultando muitas vezes numa postura de dependência externa total.

A exclusão do Estado, por sua vez, se consolida como um dos pontos centrais da proposta do Consenso de Washington, que, segundo BATISTA (1994), apresenta como objetivos básicos a drástica redução do Estado e a corrosão do conceito de nação e o máximo de abertura à importação de bens e serviços e à entrada de capitais de risco. Tudo isso, em nome de um grande princípio: o da soberania absoluta do mercado auto-regulável nas relações econômicas, tanto internas quanto externas.

A partir do governo Collor, há uma adesão à proposta neoliberal, sob o argumento dentro e fora do governo brasileiro, até em partidos de oposição, de ser uma proposta sem alternativa, “a única capaz de modernizar o

¹⁶ O “Consenso de Washington”, como ficou conhecido, é o resultado do encontro entre representantes dos Estados Unidos, organismos financeiros (FMI, Banco Mundial, BID) e economistas dos países latino-americanos - visando uma avaliação das reformas econômicas empreendidas nos países latino-americanos - que ratificou a prática neoliberal do governo norte-americano, como condição para conceder cooperação financeira externa, bilateral ou multilateral. Para maiores esclarecimentos ver BATISTA, P. N. *O consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos*, São Paulo: PEDEX, 1994.

país, de permitir a retomada do desenvolvimento, a inserção na economia internacional e o acesso ao primeiro mundo” (BATISTA, 1994: 46).

Na verdade essas idéias fazem parte de uma agenda de discussões que envolve visões diferenciadas. No que tange à perspectiva do Estado de bem-estar social PAULA (1996) ressalta que a “contra revolução-neoliberal” no Brasil

“trata de por fim ao Estado de bem-estar social sem que ele ao menos tenha existido de fato aqui, de interditar a construção de um projeto de desenvolvimento nacional-popular na medida mesmo em que lhe negam as bases de sustentação, e que Celso Furtado resume como sendo a democratização de ativos, ‘ao nível das coisas e das habilitações pessoais’” (p. 34)

Ainda no contexto macroeconômico, a maior abertura da economia (promovida com maior intensidade a partir do governo Collor), bem como a pressão para o aumento das exportações - seja pela retração do mercado interno ou pela necessidade de incremento do superávit da balança comercial para pagamento da dívida externa - promovem a redefinição dos padrões de qualidade e produtividade (LEITE, 1994).

Há uma incorporação das novas tecnologias, tanto de base técnica quanto organizacional, pelas empresas brasileiras, ainda que de forma lenta e dentro da chamada “modernização conservadora” (LEITE, 1994).

O desemprego vem assumindo taxas crescentes, ganhando centralidade na agenda do movimento sindical. Dados do DIEESE, de julho/94 a abril/96, em cinco regiões metropolitanas do país, mostram claramente essa evolução (ver tabela 5).

Tabela 5 - Taxas de desemprego total em cinco regiões metropolitanas

Meses	Brasília	Belo Horizonte	Curitiba	Porto Alegre	São Paulo
Julho/94	14,8	N/D	N/D	12,9	14,5
Abril/95	15,3	N/D	10,5	9,8	13,5
Janeiro/96	16,8	11,8	11,9	10,8	13,1
Fevereiro/96	16,7	12,7	12,6	11,3	13,8
Março/96	17,2	13,5	13,5	13,1	15,0
Abril/96	17,6	13,9	13,2	13,8	15,9

Fonte: DIEESE/SEADE/IPARDES/CODEPLAN/FJP/FEE/SECRETARIAS DO TRABALHO. PEDs. - Pesquisas de Emprego e Desemprego

In: DIEESE - Dados sobre a situação dos trabalhadores no Brasil - subsídios à Greve Geral de 21/06/96

Somam-se à centralidade do desemprego os aspectos (já considerados) de fragmentação, desmobilização da classe trabalhadora, enquanto impactos das transformações produtivas neste final de século.

Não obstante a fragilidade do movimento sindical, o novo contexto exige dos sindicatos uma ação política capaz de fazer um movimento tanto para dentro das organizações, quanto voltado para a realidade macroeconômica, política e social. Tanto o desemprego, quanto as condições de trabalho e saúde do trabalhador, organização e representação do trabalhador no interior da empresa, organização do trabalho e controle da produção estabelecem relação direta com as tecnologias organizacionais e chamam os sindicatos a reverem seus posicionamentos e irem além da via economicista.

A capacidade do movimento sindical em responder de forma efetiva às demandas de seus representados e mesmo às da sociedade é crucial para a determinação das condições a que estarão submetidas a classe trabalhadora, bem como os rumos do sindicalismo, considerado por “espécie ameaçada”¹⁷

A partir do reconhecimento do contexto mais amplo da reestruturação produtiva passaremos a focalizar as Novas Tecnologias Organizacionais (NTOs).

2. NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS: CONFIGURAÇÃO TEÓRICA E A VISÃO DOS SINDICALISTAS METALÚRGICOS

¹⁷ A Gazeta Mercantil 21/08/1995 publicou um artigo intitulado “Desafios de uma espécie ameaçada”, onde buscando retratar a realidade do sindicalismo em nível mundial, afirma que “em alguns países, os sindicatos estão se transformando em espécies ameaçadas”. (p. A-16)

As Novas Tecnologias Organizacionais (NTOs) serão aqui consideradas como um conjunto de mudanças empreendidas pelas empresas, frente o “esgotamento” do paradigma taylorista/fordista, enquanto princípio geral de organização e gestão do trabalho, da produção e das empresas como um todo.

A visão dos sindicalistas pesquisados quanto às NTOs será analisada concomitantemente ao referencial teórico, conforme exposto na metodologia. Apresentaremos, para tanto, a visão de alguns intelectuais/analistas do tema, destacando suas concepções a respeito das NTOs e a dimensão dos seus impactos sobre o trabalho.

Vale ressaltar que não se tem a pretensão de esgotar estes temas os quais exigiriam estudos e análise específicos e aprofundados. Portanto, o objetivo se restringe a evidenciar a amplitude de análise sobre a qual as NTOs se encontram, servindo, assim, de parâmetro para reconhecer em que referencial está sustentada a percepção/visão dos sindicalistas.

Em relação aos dados obtidos junto ao grupo pesquisado, podemos dizer que a maior parte dos sindicalistas apresentam uma visão “em construção” quanto às NTOs, buscando tanto compreender o contexto onde as mesmas se inserem, quanto o processo de implantação no interior das organizações. Nesta perspectiva, o curso “Mudanças no mundo do trabalho e a ação sindical”, realizado pela Escola Sindical 7 de outubro e do qual este grupo fez parte, se insere no conjunto dos esforços da CUT, que juntamente com a Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM) visa repassar uma visão contextualizada das transformações pelas quais o sistema capitalista tem passado, bem como chamar atenção para as mudanças que vêm se processando em nível das organizações.

Segundo um dos formadores da Escola Sindical 7 de outubro, é a partir dos anos 90 que a “questão das inovações organizacionais assumem uma importância maior nos programas de formação” desenvolvidos pela Escola Sindical.

Uma formação que parece privilegiar dois pontos básicos: o “saber da academia” e o “saber que vem do movimento”.

“A Central já dá conta de fazer uma análise muito articulada, muito fecunda deste processo. O que permite inclusive que as escolas que fazem a formação se apropriem desse saber que é um saber da academia, mas também um saber dos dirigentes hoje e transforme este conhecimento em todo um manancial para fazer a formação dos trabalhadores.” (Formador sindical)

No grupo, foram encontrados sindicalistas com visão e mesmo experiência mais avançadas quanto ao processo de implantação de NTOs, bem como representantes sindicais com pouca ou mesmo quase nenhuma experiência e visão limitada do contexto¹⁸. Neste sentido, mesmo que se reconheça a existência de uma análise “articulada” por parte da Central Única dos Trabalhadores, no que se refere às NTOs, e do contexto em que as mesmas se inserem, observamos que há uma heterogeneidade quanto à amplitude de análise/percepção dos sindicalistas em relação às NTOs.

Neste momento, tratar-se-á de reconhecer as NTOs implantadas nas empresas da base territorial do sindicato ao qual pertencem os sindicalistas pesquisados. Primeiramente apresentaremos uma configuração funcional das novas tecnologias organizacionais consideradas neste estudo, para posteriormente apresentar os dados obtidos.

2.1 Configuração funcional das NTOs

Didaticamente, a configuração das NTOs pode ser visualizada em cinco níveis¹⁹, reconhecidos de forma interligada, porém, apresentando uma autonomia relativa. São eles:

- (re)organização geral da empresa;
- (re)organização na relação entre empresas;
- (re)organização do processo produtivo;
- (re)organização do processo de trabalho;
- (re)organização da gestão da força de trabalho.

Na (re)organização geral da empresa, tem-se um movimento rumo às estruturas de produção mais “enxutas” tanto via descentralização, horizontalização, “desdepartamentalização”, criação de mini-fábricas. Nesse

¹⁸ Estes sentem desinformados e acreditam que ainda falta um diagnóstico mais amplo a respeito do tema.

¹⁹ A definição dessas instâncias tiveram como base o artigo de Mário Salerno “Reestruturação produtiva e sindicatos” (apresentado no XVII Encontro anual da ANPOCS/1993), bem como o “Mapa da Reestruturação produtiva” fornecido pela Escola Sindical 7 de outubro. As referências acima sofreram alterações, sustentadas nos conceitos das instâncias das Relações de Trabalho (MELO, 1991).

âmbito, a unidade de negócio, segundo SALERMO (1993), constitui “talvez o processo mais marcante,(...) voltadas para resultado econômico, que aliam ‘mini-fábricas’, des-departmentalização, novos critérios de contabilidade de custos (como o custeio por atividade, ou ABC - **activity based cost**). (p.241)

Insere-se, nesse nível, a perspectiva de empresa focada (manutenção do foco na atividade fim), definem-se práticas conhecidas como terceirização, tanto das atividades produtivas, quanto as de apoio ou meio. Bastante difundida, a terceirização somada às práticas já explicitadas, bem como outras passíveis de se enquadrarem nesse nível (como por exemplo o downsizing, a reengenharia), assumem o papel

“de evitar ociosidade e atingir níveis “ótimos” de escala (o conflito entre **economia de escopo** e **economia de escala** pode ser enfrentado pela desintegração vertical da indústria), reduzir custos administrativos e custos de desenvolvimento de produto e processo, transformar custos fixos em variáveis, obtendo uma mesma produção final com menor investimento por parte da fábrica, bem como maior controle nas relações de trabalho²⁰”. (SALERMO, 1993:240)

A (re)organização na relação entre empresas, acompanha as mudanças no âmbito da organização geral da empresa. A empresa horizontalizada, focalizada e descentralizada deverá desenvolver novas formas de parceria e relacionamento com fornecedores.

Contempla, portanto, acordos de cooperação entre firmas que operam no mesmo mercado, atividades de “outsourcing” (fornecimento externo de componente), parceria “produtor final-fornecedor”, onde se busca o desenvolvimento conjunto de componentes, mantêm-se estruturas compartilhadas, ligações telemáticas, apoio à capacitação tecnológica, etc.

Essas relações visam assegurar a manutenção dos ganhos em termos de custo e controle da mão de obra dentro de parques fabris menores, já que esses ganhos poderiam e podem ser comprometidos na ausência de um controle centralizado.

Seguindo a perspectiva da inter-relação entre os níveis, a (re)organização do processo produtivo contempla arranjos do tipo “just in time”, tanto interno quanto externo, “Kan-ban”, tecnologia de grupo (formar famílias de peças com roteiro produtivo e geometria semelhantes), bem como a celularização da produção.

Além desses, destaca-se a chamada “engenharia simultânea” - mudança na relação projeto do produto-projeto do processo-produção - onde se tem um projeto integrado de produto e processo.

A prática dessas novas tecnologias reverte para empresa ganhos via redução de estoques, redução do tempo de atravessamento, ou seja, do intervalo de tempo decorrido entre a ordem de produção e a entrega, pela produção, do produto finalizado para ser armazenado e distribuído. (SALERMO, 1993)

Ainda segundo o autor, a redução do tempo de atravessamento

“é uma medida baseada na integração dos processos que, ao mesmo tempo, promove uma redução de custos, um aumento de disponibilidade (ou seja, da capacidade efetiva de produção, reduzindo a necessidade de expansão/novos investimentos), e também ajuda na flexibilidade, pois pode-se atender mais rapidamente uma determinada encomenda, um determinado nicho de mercado”. (SALERMO, 1993: 242)

No âmbito da (re)organização do processo de trabalho, tem-se, a partir das mudanças, a revisão do sistema de regras e normas que determina a forma como se executa a produção na empresa. Essas normas e regras vêm sustentar a proposta de redução de custo, aumento da qualidade e agilização da produção.

Segundo MELO (1991), esse campo de análise incorpora três fatores significativos: a tecnologia de produção (o maquinário), as formas de organização do trabalho e as formas de controle da produção. Ressaltamos que, dentro do quadro delineado para as Novas Tecnologias Organizacionais nesse trabalho, a ênfase recai nos dois últimos fatores apontados pela autora.

Nesse sentido, destaca-se, no nível da (re)organização do processo de trabalho, a integração do controle de qualidade à produção, ou seja, a tarefa de inspeção de qualidade passa a ser assumida por trabalhadores diretos (operadores de máquinas), utilizando para tanto o sistema de Controle Estatístico de Processos - CEP, e, de forma mais ampla, as demais ferramentas dos Programas de “Qualidade Total”.

²⁰ Esse maior controle das relações de trabalho, na visão de SALERMO (1993), advém da redução do número de trabalhadores, que definem estruturas fabris menores. Assume essa visão frente a um paralelo com dados estatísticos do Reino Unido que constatam que empresas menores apresentam menor movimentação grevista.

Além das atividades de inspeção, o operário direto incorpora tarefas de manutenção, proposta contida nos programas de Manutenção Produtiva Total (TPM).

Contempla também práticas como a polivalência (operação simultânea de mais de uma máquina), bem como trabalhos em grupos. A polivalência pode caracterizar-se tanto em nível de multifuncionalidade, ou seja, operação de mais de uma máquina com características semelhantes, quanto multiquificação, onde há incorporação de diferentes habilidades e repertórios profissionais.

O trabalho em grupo, por sua vez, se apresenta com modalidade que vai desde o simples agrupamento de trabalhadores, aos chamados grupos enriquecidos e aos grupos semi-autônomos de trabalho.

Frente às mudanças - no âmbito geral da empresa, na relação entre empresas, no processo produtivo e de trabalho -, a gestão da força de trabalho sofre também alterações visando continuar/aprimorar o papel de elemento ativador do processo de trabalho (MELO, 1991).

A (re)organização da gestão da força de trabalho tem, portanto, um papel fundamental na consolidação do novo perfil organizacional, pois compõe-se de práticas que visam comprometer/envolver os trabalhadores com as mudanças e os “novos” valores organizacionais.

Frente aos espaços de vulnerabilidade apresentados no interior das NTOs, definidores, por sua vez, de espaços de resistência do trabalhador, a gestão da força de trabalho assume, muitas vezes, a função de minimizá-los.

No rol das novas práticas de gestão da força de trabalho, tem-se a intensificação ou revisão dos instrumentos e técnicas da chamada administração de recursos humanos, como por exemplo: treinamentos comportamentais, revisão de planos de cargos, salários e carreira, remuneração variável, avaliação da performance e do desempenho, programas “portas abertas”, entre outras. Estas se somam aos sistemas participativos de gestão e aos prêmios por idéias, sustentados, muitas vezes, pelos “programas de sugestão”, “Kaizen” e “Círculos de Controle de Qualidade” que se consolidam como formas mais sutis de controle. (MELO, 1987)

Esse breve enquadramento das NTOs não pretende esgotar o amplo referencial de tecnologias de que as empresas têm lançado mão no sentido de se reestruturarem. Visa, porém, ressaltar algumas daquelas mais comumente encontradas, bem como definir os níveis em que atuam, podendo, de certa forma, agrupar as demais nas esferas apresentadas²¹.

A partir da configuração funcional, reconhecemos que, em níveis diferenciados, todos os sindicalistas indicam a presença de NTOs nas empresas da base territorial do sindicato ao qual pertence. Foram apontadas novas tecnologias quanto: à reorganização geral da empresa, à reorganização do processo produtivo, quanto à reorganização do processo de trabalho, quanto à reorganização da gestão da força de trabalho, conforme os dados abaixo:

- **Quanto à (re)organização geral da empresa:** 100% dos entrevistados apontaram a “terceirização”; 68,42% a “reengenharia”, 36,84% a “descentralização da produção”; 26,32% “empresa horizontalizada”; 15,79% “downsizing” e 5,26% “mini-fábricas”.
- **Quanto à (re)organização do processo produtivo:** 68,42% indicaram o sistema “just in time”; 57,89%, as “células de trabalho”; 36,84% a “ilha de produção” e 5,26% o “Kaizen”.
- **Quanto à (re)organização do processo de trabalho:** a “qualidade total” aparece como resposta de 94,74% dos entrevistados; a “polivalência” 89,47%; “grupo semi-autônomo” 31,58%; o “CEP (Controle Estatístico de Processo)” 5,26%.
- **Quanto à (re)organização da gestão da força de trabalho:** os “Círculos de Controle de Qualidade (CCQ’s)” foram apontados por 78,95% dos entrevistados; a “intensificação e/ou aprimoramento das técnicas de gestão de pessoal” por 63,16% e o “gerenciamento por metas e objetivos” por 57,89%; a “gestão participativa” 47,37%; o “gerenciamento por stress” 5,26%.

O quadro delineado a partir do somatório, em cada nível, da percepção/constatação dos sindicalistas sobre as NTOs adotadas pelas empresas, apresenta uma distribuição quase equitativa entre quatro níveis:

²¹Detalhes a respeito do conceito de cada tecnologia poderá ser encontrado em LEITE (1995); SALERMO (1993); BRESCIANI (1995); FLEURY & FLEURY (1995); CORIAT (1994); ANTUNES (1995), bem como nos conhecidos manuais orientadores das práticas e ou lançadores de seus conceitos como por exemplo FALCONI (1992), HAMMER & CHAMPY (1994).

(re)organização geral da empresa (252,63%); (re)organização da gestão da força de trabalho (252,63%); (re)organização do processo de trabalho (221,05%); (re)organização do processo produtivo (168,41%).

A constatação de um somatório de mais de 100% em quatro dos cinco níveis considerados (sendo que três deles apresentaram percentuais acima de 200%), revela a presença de práticas com atuação integrada e/ou apenas simultâneas. Portanto, os desafios, bem como as oportunidades a serem reconhecidos pelos sindicatos, deverão ser compreendidos não apenas na dimensão isolada das NTOs, mas também e principalmente, na dimensão da ação conjunta das NTOs.

Vale ressaltar que a origem dessas práticas remonta ao conjunto de experiências como da Toyota, da “Terceira Itália” (especialização flexível), da Suécia (grupos semi-autônomos) dentre outras. Porém, o “modelo japonês”²² (ou “toyotismo”, “niponismo”, “ohnoismo” como também tem sido denominado) chama para si a referência maior, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação de alguns pontos básicos, no âmbito mundial. (ANTUNES, 1995)

Nesse sentido, apesar de não ser propósito deste trabalho apresentar os detalhes do “modelo japonês”, será ele um dos pilares de um quadro teórico que visa reconhecer e analisar a visão dos sindicalistas face às NTOs.

Assim, passíveis de serem analisadas na sua dimensão técnica e sócio-política, ou mais precisamente, devendo ser reconhecidas em ambas as dimensões, as NTOs são portadoras de desafios e oportunidades para o movimento sindical.

Esses desafios e oportunidades serão considerados, a partir da análise da visão dos sindicalistas quanto aos motivos que levaram as empresas a implantarem as NTOs, bem como sua(s) avaliação(ões) quanto à concepção, implantação e impactos delas advindos. Nossa análise será corroborada nas idéias de CORIAT, CASTORIADIS dentre outros autores.

2.2 NTOs: Plenamente justificadas?!

²² A concepção das mudanças ocorridas na indústria japonesa que lhe conferem o caráter de “modelo” são questionadas, face à perspectiva de serem apenas um conjunto de técnicas. (HIRATA, 1993)

As NTOs são portadoras de abordagens excludentes entre defensores e críticos tenazes. Os que as relacionam às idéias e aos exemplos do espaço organizacional portador de novos paradigmas (CORIAT, 1994; MESSINE; PETERS E WATERMAN, apudh MELO & LIMA, s.d), definindo-as por vezes como “nova onda” (WOOD, 1990), acreditam que a racionalidade taylorista esta sendo substituída por um conjunto de ações capazes de promover a adesão e o comprometimento dos trabalhadores, bem como superar oposições.

CORIAT (1994), em seu livro “Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização”, apresenta o modelo desenvolvido na Toyota como um novo paradigma que tende a ser universalizado devido ao contexto mundial que exige um novo pensar sobre a produção.

Portanto, sem maiores questionamentos, para o autor, o “modelo” japonês, desenvolvido na Toyota, a partir de 1945 pelo engenheiro Taiichi Ohno, tem nas palavras do seu criador a síntese da sua razão de existir e pela qual pretende instaurar como padrão de produção mundial

“O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida evolui para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção de massa planejado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso.” (Ohno, 1978 apudh CORIAT, 1994: 30)

O processo de universalização pelo qual têm passado essas técnicas (com destaque para a referência toyota), capaz de lhe conferir “passe livre” em diferentes parques industriais é, segundo CORIAT (1994), devido a “motivos simples”. Para o autor as “lições” japonesas são copiadas e recopiadas, porque

“elas (as lições japonesas) correspondem à fase atual de um capitalismo caracterizado pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade, condição original, lembremo-nos, da constituição do método do ohnismo...” (CORIAT,1994: 164)

Por outro lado, diferentes níveis de análise insistem em elucidar os limites das NTOs - desde a própria concepção e implantação no espaço em que foram idealizadas (LOJKINE, 1995; RIFKIN, 1995;

ANTUNES, 1995; HUMPHREY, 1994) aos problemas relacionados com a possibilidade de transferência dos modelos, definindo, por assim dizer, o espaço da “brasilianização” das novas tecnologias (PROCHINIK, 1991; HUMPHREY, 1994; LEITE, 1994;).

LOJKINE (1995), por exemplo, ressalta que o taylorismo e o niponismo são formas invertidas de um mesmo mito. Para tanto, aponta seis mitos básicos que não foram superados: divisão do trabalho horizontal, divisão do trabalho vertical, economia de trabalho vivo, controle social, tipo de regulação econômica (relação oferta/demanda), tipo de regulação sócio-política. Os quatro primeiros estão diretamente relacionados com as NTOs.

Dentre outras colocações, o autor ressalta os limites da participação restrita às decisões operacionais, sem terem os trabalhadores condições de intervir na gestão estratégica da empresa. Chama a atenção para a visão da polivalência, que, formadora de uma mão-de-obra “flexível”, permite a intensificação do trabalho, transformando em espaço para a redução do trabalho vivo.

Além de apresentar tais limites, evidencia uma distância significativa entre a concepção de um modelo alternativo ao sistema taylorista-fordista e o seu funcionamento na planta fabril²³. Atribuem-se à tecnologia “informacional” (referência que engloba o que estamos chamando de NTOs), duas potencialidades organizacionais contraditórias

“uma lógica da obediência, da sujeição, fundada no controle, na rotinização, na dependência; e uma lógica do envolvimento dos homens, que pode chegar mesmo ao(...) self-management (autogestão). Mas, segundo esses pensadores patronais, até onde pode ir este self-management? Dito de outra forma: até onde pode ir a difusão e a partilha da informação entre todos os atores da empresa? As pesquisas sociológicas sublinham as reações hostis de um bom número de quadros superiores e de dirigentes a partir do momento em que a Tecnologia da Informação põe em causa o sistema hierárquico...” (LOJKINE, 1995: 247)

²³ O autor ressalta que os grupos semi-autônomo da Volvo-kalmar, apresentando como o “arquetipo” de uma nova cultura “pós-taylorista”, têm seus princípios básicos violados no funcionamento cotidiano, constatados através de pesquisas empíricas (C. Berggren), dentre outras observações têm-se: “*Nenhuma tarefa adicional foi transferida às equipes “autônomas” de montagem; elas não receberam nenhuma prerrogativa para tomar iniciativas e exercer responsabilidades*”. (LOJKINE, 1991: 35) Realidade que vem confirmar os desafios do processo de implantação das NTOs.

RIFKIN (1995) chama a atenção para a possibilidade de se vislumbrar, partindo de um mesmo referencial, a sociedade do ócio e do lazer²⁴, bem como a catástrofe do desemprego a nível mundial. Segundo RIFKIN (1995)

“Estamos sendo arrebatados por uma nova e poderosa revolução tecnológica que promete grandes transformações sociais, como jamais se viu antes na história. A nova revolução da alta tecnologia poderia significar menos horas de trabalho e maiores benefícios para milhões. Pela primeira vez na história moderna, grandes quantidades de seres humanos poderiam ser libertados de longas horas de trabalho no mercado de trabalho formal e serem livres para se dedicarem a atividades de lazer. Entretanto, as mesmas forças tecnológicas poderiam levar facilmente ao crescente desemprego e a uma depressão global. Se é um futuro utópico ou não que nos aguarda, depende muito de como os ganhos de produtividade na Era da Informação serão distribuídos.(p. 14)

Na visão de ANTUNES (1995), as novas tecnologias fazem parte de uma realidade própria da lógica da processualidade contraditória do sistema produtor de mercadoria. Sistema esse que, movido pela finalidade de criar valores de troca, tem um intrínseco caráter destrutivo; elimina força humana de trabalho, destrói a natureza e coisifica e fetichiza o universo do trabalho, da cultura e dos valores. Cria-se, no conjunto desse sistema, uma realidade dual, qualificação e intelectualização do trabalho para alguns, que ficam no núcleo das empresas e desqualificação e precarização para muitos, que se enquadram dentro da massa de subproletariado fabril e de serviços.

Podemos considerar que as NTOs carregam uma luta singular elucidada por CASTORIADIS (1995). O autor propõe definir a crise da sociedade atual numa perspectiva diferente daquela que o marxismo “pensava ter revelado”, ou seja, a contradição entre o desenvolvimento das forças produtivas e a manutenção das relações de produção capitalista:

“a crise consiste em que a organização social só pode realizar os fins que se propõe usando meios que os contradizem, fazendo nascer exigências que não pode satisfazer, estabelecendo critérios que é incapaz de aplicar, normas que é obrigada a violar. Ela pede aos homens, como produtores ou como cidadãos, que permaneçam passivos, que se limitem dentro da execução da tarefa que ela lhes impõe; quando constata que esta passividade é seu câncer, solicita a iniciativa e a participação para logo descobrir que não pode também suportá-las, que elas colocam em questão a própria essência da ordem existente.” (CASTORIADIS, 1995: 116)

²⁴ Para LOJKINE (1995) o tempo livre, caso se efetive “a distribuição dos ganhos” dessa nova era deve ser pensado a partir da seguinte perspectiva: “*revolução informática exige uma baixa maciça do tempo de trabalho (de ocupação efetiva na profissão), em proveito da formação permanente, de uma formação inicial de alto nível (para saber ‘aprender a aprender’ e inovar) e, mais largamente, do tempo criativo, para além do tempo dos ‘lazer tranquilizantes’ (que não são mais que a compensação passiva de um tempo de trabalho entediante)*”. (p. 268)

Essa colocação de CASTORIADIS (1995) nos remete ao que pode ser considerado um dos pontos centrais da dimensão política das Novas Tecnologias Organizacionais: as potencialidades e limites das “promessas” veiculadas para o trabalhador, por exemplo, a trilogia flexibilidade, participação e autonomia, dentre outras. O que parece ser sustentáculo do “novo”, no contexto de gestão e estruturação organizacional, faz parte, na verdade, de uma dupla realidade no interior das organizações. Segundo o autor, a organização social

“tem que viver em uma dupla realidade, separar um oficial e um real que se opõem irreduzivelmente. Ela não sofre simplesmente de uma oposição entre classes que permaneceriam exteriores uma à outra; é em si mesma conflituosa, o sim e o não coexistem como intenções de fazer o núcleo de seu ser, nos valores que ela proclama e nega, no seu modo de organizar e de desorganizar, na extrema socialização e na atomização extrema da sociedade que ela cria” (CASTORIADIS, 1995: 116)

No âmbito da gestão, a visão de CASTORIADIS (1995) reafirma a necessidade do sistema de rever a forma que até então vinha gerindo os “homens como produtores e como cidadãos”. No entanto, nesse espaço, o que poderia trazer de potencialidade “revolucionária”, para o trabalho, encontra o limite da “ordem existente”, ou seja, a lógica do sistema capitalista, do qual o autor se apresenta enquanto crítico.

Os autores, que buscam apresentar os limites das novas tecnologias, nos remetem a mudanças organizacionais enquanto engendradas no âmbito da racionalidade econômica que consubstancia com a economia de mercado, própria do capitalismo.

Nessa perspectiva, vale ainda ressaltar que para LOJKINE (1995) os critérios de gestão e de organização da produção não serão “espontaneamente” modificados “sob pressão” de um novo contexto sócio-técnico, mas em razão das metas de produtividade pretendidas pelo capital. No entanto, acrescentamos à visão desse autor a perspectiva de que o contexto sócio-técnico poderá determinar mudanças se a pressão por ele realizada for justamente via queda de produtividade, como apresentado por LIPIETZ (1991) no contexto da crise do sistema fordista.

Portanto, a produtividade e seu potencial de lucro têm conduzido as transformações pelas quais o sistema capitalista tem passado. As NTOs, produzidas no seio do sistema capitalista, visam alcançar tais fins. Na visão marxista, mantém-se a exploração e com ela o objetivo do aumento da mais-valia, principalmente a mais-valia relativa.

Reconhecendo a manutenção da lógica do capital e sua tendência para contrapor a qualquer perspectiva indiferente a sua própria acumulação, não há o que dizer de revolucionário nas NTOs. Segundo RIFKIN (1995), as novas tecnologias são apenas meios que trazem em si a negação da utopia em prol desse objetivo maior.

Acreditamos, no entanto, ser necessário caminhar para dentro da própria racionalidade do capital empenhado em descobrir o seu atual momento. No contexto da crise do fordismo, na qual as NTOs se encontram inseridas, vale um questionamento: Teria o sistema capitalista, na medida em que é pressionado, criado espaços para a revisão e/ou resgate das cisões que foram ocorrendo desde a sua inserção na produção?

Sem o propósito de responder a esse questionamento, mas reconhecendo a importância do mesmo para a efetividade de uma ação sindical face às NTOs, acreditamos ser necessário ressaltar que a literatura guarda um espaço rico de antinomia em torno do tema. A capacidade de reconhecer as diferentes formas que vêm sendo referenciadas, revela um grande desafio para os sindicatos, bem como um campo de possibilidades. Segundo LE VEN (1994) é preciso “(...) encarar as mudanças tecnológicas e organizacionais e a nova ideologia empresarial de produtividade e de qualidade, entender sua lógica e desvendar seus mitos e ilusões, para reverter essas novas estratégias em favor do trabalho” (p. 8)

A partir dos dados analisados, observamos um movimento dos sindicalistas tanto nas visões que legitimam as NTOs pelo contexto e pelos fins da qualidade e produtividade perseguidos, quanto nas visões que buscam ressaltar os limites e contradições inerentes às NTOs.

Os sindicalistas, ao apresentarem sua(s) visões(s) a respeito dos motivos que levaram as empresas a implantarem as NTOs, privilegiaram respostas próximas ao discurso amplamente propalado pelo meio empresarial, prevalecendo, dessa forma, o referencial de CORIAT (1994), que destaca a adequação das novas tecnologias para o momento atual do capitalismo na sua busca por qualidade e produtividade.

Encontramos um percentual significativo de respostas sustentadas no que parece ser um discurso uníssono das organizações face às NTOs. Neste sentido, podemos considerar: 31,58% “pelo contexto da globalização da economia”; 26,32% “pelo aumento da concorrência”; 21,05% “para aumentar o lucro da empresa”; 21,05% “pela necessidade de reduzir custos”; 15,79% “para melhorar a qualidade do produto”;

15,79% “para aumentar a produção”; 10,53% “para ganhar a concorrência”; 10,53% “para buscar igualdade entre o mercado nacional e internacional”; 5,26% “para melhorar o prazo de entrega dos produtos”; 5,26% “pelo processo holístico”; 5,26% “pela conjuntura desfavorável”; 5,26% “pela formação de blocos econômicos”; 5,26% “para reduzir o tempo de produção”; 5,26% “para sobreviver no mercado”; 5,26% “para modernizar”; 5,26% “para obter certificados de qualidade”, totalizando 194,72% de respostas em consonância com o discurso empresarial.

Contra apenas 63,14% de respostas que apresentam motivos não tão próximos aos veiculados pelas empresas: 21,05% dos sindicalistas afirmam “para reduzir mão-de-obra”, 15,79% “para superar a crise do capitalismo” e “pela fragilidade dos trabalhadores”, “por ganância do mundo capitalista”, “pela nova divisão internacional do trabalho”, “para sugar o máximo de mais valia dos trabalhadores”, “para igualar para baixo os trabalhadores” aparecem na proporção de 5,26% cada.

Frente a esses dados, podemos considerar que a construção da visão dos sindicalistas, quanto às NTOs, reconhece o universo de argumentação assumidos pelas organizações. Nesse sentido, nos parece, pelo menos num primeiro momento, que as NTOs aparecem justificadas nos acontecimentos que as determinam e nos fins a que se propõem.

“São vários os fatores que a levaram (implantar NTOs): o processo se tornou holístico, abertura do mundo, novos produtos de maior qualidade que colocava a indústria brasileira em desvantagem com a concorrência em função das novas tecnologia. Por isso, o jeito era adequar-se”. (Sindicalista)

“A partir da chamada globalização da economia, as empresas nacionais se viram forçadas a aderir a esses novos métodos, que já eram utilizados em países como Japão”. (Sindicalista)

A retomada da discussão sobre as NTOs tende a ser feita a partir das contradições²⁵ que apresentam, tanto em nível da concepção, quanto da implantação, bem como pelas variáveis econômicas, políticas, sócio-culturais e ideológicas que passam a definir outras faces das NTOs.

²⁵ Na visão da CUT “Essas estratégias empresariais não estão isentas de contradições, já que convocam a “participar”, mas sob a ‘tutela’ da gerência, colocam em discussão o conteúdo do trabalho porém visando intensificá-lo, falam em ‘parceria’ mas não hesitam em demitir trabalhadores em massa, aumentam a produtividade mas os salários não acompanham, reduzem a massa salarial através de demissões e da ‘contenção salarial’ para ‘não atrapalhar a competitividade, mas aumentam os salários da alta gerência, etc. Essas contradições abrem um terreno onde se pode desenvolver a intervenção sindical.” Extraído da Resolução da 8a. Plenária Nacional da CUT. São Paulo, 28 a 30 de agosto de 1996.

Pode-se dizer que é a partir da própria técnica que se faz a cisão com o discurso de via única. Porém, está reconhecida na sua dimensão ampliada, segundo CASTORIADIS (1995),

“se as técnicas particulares são “atividades racionais”, a técnica em si (...) não o é absolutamente. As técnicas pertencem à técnica, mas a própria técnica não é do domínio do técnico. Em sua realidade histórica, a técnica é um projeto cujo sentido permanece incerto, seu futuro obscuro e sua finalidade indeterminada, sendo evidentemente claro que a idéia de nos tornarmos ‘senhores e possuidores da natureza’ não significa rigorosamente nada”. (p. 93-94)

Privilegiaremos, em seguida, as contradições reconhecidas pelos sindicalistas enquanto espaços de retomada da discussão em torno das NTOs.

2.2.1 A retomada da discussão: as contradições em perspectiva

Dentro da metodologia usada no curso “Mudança no mundo do trabalho e a ação sindical”, foi possível observar que a potencialidade contraditória inerente às NTOs está contemplada na visão dos sindicalistas. No contexto desse curso, foi apresentado por um grupo de trabalho (portanto, parte dos sindicalistas pesquisados) um painel que buscou representar, através de gravuras, o contexto da reestruturação produtiva.

Dentre as figuras do painel, uma era os pés de um adulto e uma criança deitados, para a qual um dos sindicalistas faz a seguinte consideração

“Nós queremos é isso, (...) este sou eu e este é o meu filho, o que queremos é o direito ao tempo livre... (...)” (Sindicalista)

E bem no centro do painel, a figura de um “Bode” se destaca

“Estamos com alguns bodes... a globalização, Bill Gates, qualidade total, desemprego...” (Sindicalista)

A figura representativa do “Bode” parece ser pertinente, tendo em vista a visão de RIFKIN (1995)

“Ironicamente, quanto mais próximos parecemos estar da concretização tecnológica do sonho utópico, menos utópico parece ser esse futuro. Isto porque as forças do mercado continuam a gerar produção e lucro, com pouco interesse na geração de maior lazer para milhões de trabalhadores cujos serviços estão sendo dispensados” (p. 57)

No âmbito das respostas apresentadas no questionário, obtivemos que 89,47% dos sindicalistas reconhecem a presença de contradições a partir das NTOs. As contradições por eles descritas podem ser distribuídas nos seguintes grupos:

- **distância entre o discurso da empresa e a sua verdadeira prática:** “a distância entre o discurso e a prática da parceria/participação/democracia/autonomia” (21,05%), “a distância entre o discurso de melhoria para o trabalhador e a prática” (15,79%), “a distância entre o discurso da qualidade total e a qualidade de vida” (5,26%), totalizando 42,10% das respostas;

“O discurso que vai melhorar as condições de vida, os trabalhadores ouvem e passam para o sindicato e falam que na prática é outra com toda clareza.” (Sindicalista)

“Vejo várias - uma das mais importantes, relativas aos “grupos” - é que seu poder de decisão é adstrito aos interesses da empresa. Há várias coisas que os grupos não podem decidir. Exemplo: o que produzir? Como produzir? etc.” (Sindicalista)

“Parceirias, há um discurso, mas a prática é outra. Quando se trata da produção, da sugestão, é o grupo que decide. Quando se trata de gestão salarial ou promoções, o trato é individual, é tratado caso a caso, para não haver o espírito coletivo.” (Sindicalista)

- **condição de modernidade ao mesmo tempo produtora de impactos negativos (potencialidades contraditórias):** “modernização versus impactos negativos para o trabalhador/sociedade” (31,58%);

“Tendo a potencialidade de gerar riquezas em tempo mais curto e que poderia reverter em melhor qualidade de vida para os trabalhadores e a sociedade em geral. Está provocando o efeito contrário: Ilhas de prosperidade num mar de exclusão e miséria cada vez maior.” (Sindicalista)

“O discurso patronal aponta para a modernização das empresas e o alcance aos diversos níveis de qualidade (ISO 9000), no entanto por trás dessa capa está o desemprego e aumento do lucro.” (Sindicalista)

- **limites do “modelo empresarial”:** “a existência de espaços de resistência do trabalhador” (10,53%), “o modelo empresarial não conseguirá responder aos interesses da classe”(5,26%);

“O ‘just in time’, quando o movimento sindical sabe usar, pode parar toda a fábrica. Nos CCQs podemos colocar nosso ponto de vista sobre qualidade de vida do trabalhador...” (Sindicalista)

- **desproporcionalidade das compensações econômicas:** “a relação entre o salário e o aumento da responsabilidade/produtividade” (10,53%);

“Profundas contradições (salários x responsabilidade) participação do trabalhador em todo o sistema da empresa... Quando o trabalhador perceber o que ele pode fazer com as informações!”. (Sindicalista)

- **demandas duais:** “a demanda do trabalho em grupo versus a individualização” (5,26%).

A partir dessa distribuição, reconhecemos que o processo de implantação das NTOs tem se revelado como um espaço privilegiado para a percepção das contradições pelos sindicalistas, que na sua maioria só tomam contato com elas a partir desse momento.

2.2.2 A superioridade dos impactos negativos

As NTOs, ao saírem do discurso para a prática, na visão dos sindicalistas, revelam sua verdadeira face:

“Se tiver uma qualidade total dessa maneira, que não existe, eu aplaudo de pé, mas a que está aí, isso eu me decepciono cada vez mais com o empresariado. Só é positivo para o empresariado.” (Sindicalista)

Essa visão foi corroborada, face à proposta de “avaliação da implantação das NTOs nas empresas que se encontram na base territorial do sindicato” ao qual pertence o sindicalista pesquisado. A pergunta apresentou respostas fechadas, elaboradas a partir das discussões teóricas em torno do tema, incluindo, portanto, aspectos positivos e negativos.

O somatório das respostas marcadas foi de 494,75% para as respostas negativas e de apenas 63,16% para as positivas. Quanto aos percentuais referentes aos aspectos positivos da implantação, 36,85% estão relacionados com a organização e o produto: “positivamente, por ser uma ação voltada para a qualidade/segurança do produto e/ou serviço” (15,79%), “positivamente, por ser uma a ação voltada para a

sobrevivência e competitividade da empresa” (10,53%), “positivamente por ser uma forma de gestão da organização e dos empregados mais eficiente” (10,53%).

Dos 26,31% restantes, 5,26% refere-se à perspectiva de uma nova sociedade: “positivamente, porque cria as condições objetivas para construirmos uma nova sociedade”. Importante ressaltar que essa resposta, não tendo sido previamente apresentada, constitui uma visão do pesquisado frente a não concordância com nenhuma das opções apresentadas, conforme tabela 6.

Somente 21,05% estão diretamente relacionadas com o trabalhador: “positivamente, por mobilizar a inteligência do trabalhador e não a sua força física” (10,53%), “positivamente, por valorizar o lado humano do trabalhador” (5,26%). E apresentada no campo “outras” tem-se: “positivamente por eliminar alguns postos de trabalho geradores de acidentes” (5,26%).

Quanto à visão negativa, têm-se aspectos relacionados tanto com o processo de implantação das novas tecnologias (totalizando 111,11% das respostas), quanto dos impactos para a classe trabalhadora (total de 284,34%) e para a sociedade em geral (27,78%). Esses dados têm como referência a tabela 6.

Os impactos negativos revelam-se como demandas para a ação sindical, ao mesmo tempo que espelham a complexidade das ações a serem engendradas pelo movimento sindical.

No conjunto destes impactos o desemprego se destaca na visão dos sindicalistas. Conforme tabela 6, 78,95% dos sindicalistas pesquisados, quando questionados em relação à avaliação que fazem da implantação das NTOs nas empresas, apresentou a seguinte percepção: “negativamente, por liberar a mão-de-obra provocando desemprego”.

Tabela 6 - Avaliação dos sindicalistas quanto à implantação das NTOs

Itens Discriminados	%
negativamente por liberar a mão-de-obra provocando desemprego	78,95
negativamente por significar maiores sacrifícios e exploração do trabalhador	73,68
negativamente por precarizar as condições de trabalho e de vida do trabalhador	68,42
negativamente por precarizar o trabalho	63,16
negativamente por ocorrer sem a participação dos trabalhadores	47,37
negativamente por ter como interesse maior a maximização do lucro	42,11
negativamente por fragmentar e desmobilizar a classe trabalhadora dificultando a ação sindical	42,11
negativamente por não trazer retorno financeiro para o empregado	26,32
negativamente por determinar um custo social elevado	26,32
positivamente por ser uma ação voltada para a qualidade/segurança do produto e/ou serviço	15,79
negativamente por serem tecnologias importadas que desconhecem a realidade brasileira	15,79
positivamente por ser uma ação voltada para a sobrevivência e competitividade da empresa	10,53
positivamente por ser uma forma de gestão da organização e dos empregados mais eficiente	10,53
positivamente por mobilizar a inteligência do trabalhador e não a sua força física	10,53
positivamente por valorizar o lado humano do trabalhador	5,26
negativamente por não trazer melhorias reais para o cliente	5,26
nem negativamente nem positivamente, apenas como uma necessidade da organização no atual contexto de globalização	5,26
positivamente por promover a participação do empregado na gestão e nos lucros da empresa	-
positivamente, por que o negativo são as condições sociais, econômicas e políticas do país	-
Não tem nenhuma opinião a respeito	-
<u>Nenhuma dessas. Explícite sua visão</u>	
Positivamente porque cria as condições objetivas para construirmos uma nova sociedade.	5,26
<u>Outras</u>	
Positivamente, por eliminar alguns postos de trabalho geradores de acidentes, devido a automação	5,26

Fonte: Dados do questionário - Respostas fechadas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100% por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

É preciso considerar que os impactos advindos do desemprego não estão restritos aos desempregados, mas também afetam aqueles que ainda possuem emprego. O desemprego se vincula à exclusão social, ao aumento dos índices de violência, à retratação das empresas em termos de negociações das reivindicações da classe trabalhadora, a desmobilização do coletivo dos trabalhadores, trazendo “terror” e “insegurança” para os trabalhadores.

“Na empresa “x”, por exemplo, certas tecnologias até favorecem o trabalhador, (...) mas tem o problema do desemprego, insegurança e o terror que a empresa causa aos operários com o fantasma do desemprego”. (Sindicalista)

O desemprego, dentro das formas de envolvimento desenvolvidas pelas organizações, faz parte do envolvimento imposto (Coriat apud SALERMO, 1993). Pergunta Salerno: “Seria esse o grosso do caso brasileiro?”. Na visão dos sindicalistas essa realidade está evidenciada.

“O empregado não está convencido de que o que a empresa está fazendo é certo. Ele está apreensivo porque está sob a ameaça do desemprego”. (Sindicalista)

“O desemprego vem como política.(...) O trabalhador, por mais consciente que seja, tem medo de perder o emprego”. (Sindicalista)

Os dois outros tipos apresentados são: o envolvimento incitado e o envolvimento negociado. O primeiro, incitado via contrapartidas (bônus, estabilidade, carreira, formação), inclui a relação com os empregados das empresas que estariam em consonância com o chamado modelo japonês. O segundo, uma tendência mais próxima das relações de trabalho européia, ocorre via reconhecimento explícito e mútuo das contrapartes.

O desemprego encabeça os grandes desafios do movimento sindical em âmbito geral, bem como o processo de fazer frente aos impactos das NTOs. Pois, além de determinar um espaço amplo de ação amplo que transcende o espaço fabril, apresentando relações diretas com as políticas macroeconômicas, o desemprego, segundo OFFE (1984), é reconhecido muito mais como um fracasso individual do que resultado de uma “falha” na construção do sistema econômico.

Segundo o autor, essa perspectiva está “presumivelmente relacionada ao fato dos sindicatos e partidos políticos não terem conseguido mediar uma interpretação coletiva da crise, como algo que afeta a totalidade do operário”. (OFFE, 1989: 117)

Não obstante os sindicalistas reconhecerem as NTOs, predominantemente como promotoras da degradação do trabalho, do trabalhador e do coletivo dos trabalhadores, não apresentam uma visão contrária às NTOs: 47,39% dos sindicalistas afirmam “a favor das NTOs”, e apenas 5,26% “contra as NTOs”. A visão favorável é por vezes acompanhada de observações como: desde que “com a participação do sindicato”, “com critérios”.

“A favor das novas tecnologias organizacionais, desde que se estabeleçam critérios principalmente no que se refere a postos de trabalho”. (Sindicalista)

As demais respostas aparecem evidenciando restrições e/ou ressalvas às NTOs, mas sem contudo fecharem em torno do tema. Com destaque, em termos percentuais, para a resposta “contra a forma com que é implantada hoje” (21,05%), as demais aparecem na proporção de 5,26% cada. A saber: “cada caso deve ser estudado”; “necessária, mas contestada devido ao desemprego que gera”; “critico a elas”; “não sou maniqueísta, acredito numa saída negociada”; “devem ser amarradas a um projeto de qualidade de vida”.

Em síntese, podemos dizer que há uma busca por ampliar tanto a visão do contexto macro - econômico, político e social, no qual se inserem as NTOs²⁶, quanto do processo de sua implantação no interior das empresas.

Na pesquisa, os sindicalistas apresentaram uma visão predominante micro das condições econômicas das empresas e sua busca pela sobrevivência para justificar as NTOs, passando a idéia de sua inevitabilidade.

Em relação ao processo de implantação das NTOs, os entrevistados apresentam uma visão predominante negativa para os trabalhadores, reconhecendo contradições advindas desse processo.

Acreditamos que esse alcance da visão dos sindicalistas contribui para explicar o significativo percentual dos que se dizem a favor das NTOs, porém desfavoráveis à forma como é implantada.

²⁶ A primeira etapa do curso, “Mudanças no mundo do trabalho e a ação sindical”, deu ênfase a essa contextualização, sendo que a segunda fase não deixou de considerá-la, mesmo que a ênfase tenha sido a visão do processo de reestruturação no interior das empresas.

A pesquisa evidenciou que a maioria dos sindicalistas tem uma tendência²⁷ em não “recusar” as novas tecnologias organizacionais, seja por reconhecer algumas potencialidades (consideradas nos aspectos positivos reconhecidos pelos sindicalistas), seja pelo receio de ser enquadrado enquanto “dinossauros” (“para eles (trabalhadores) a empresa era a moderna e nós os dinossauros”), ou simplesmente, por aceitar a inexorabilidade e/ou a inevitabilidade que muitos atribuem às NTOs. Essa visão sinaliza um determinado tipo de posicionamento, elegendo a implantação como um foco da ação sindical

Face à visão apresentada, não há dúvidas que, para os sindicalistas, as NTOs constituem espaços de ação e intervenção sindical. No entanto, a peculiaridade das NTOs, que englobam tanto técnicas de racionalização e poupadoras de mão-de-obra, quanto as que visam promover o comprometimento dos trabalhadores, afeta as condições objetivas do movimento sindical para fazer frente aos seus impactos para a classe trabalhadora, principalmente no que diz respeito ao apoio da base.

Nesse sentido, será importante conhecer a visão dos sindicalistas em relação ao comportamento da base e suas demandas face às NTOs, bem como ressaltar as principais dificuldades enfrentadas pelos sindicatos para uma ação sindical efetiva face às novas tecnologias organizacionais.

Antes porém, abordaremos alguns aspectos do “novo sindicalismo”, tendo em vista a sua condição de referência de posicionamento social e político, bem como de estratégias e formas de organização para o movimento sindical, reafirmando, em seguida, a crise pela qual vem passando o sindicalismo na década de noventa (já contextualizada), face as mudanças no mundo do trabalho.

²⁷ Em 1985 o debate dos sindicalistas sobre “Trabalho, Ciência e Tecnologia”, promovido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), e o DIEESE, no pronunciamento final, trazendo as propostas dos sindicalistas registram a seguinte consideração: “*Nós, trabalhadores, concluindo este relatório sucinto, registramos que não somos adversários da tecnologia. Acreditamos que, enquanto trabalhadores, somos os que constróem, com nossas mãos, com as nossas cabeças, com nosso pensar e com nosso agir estes novos processos. Não queremos que isso se torne um bumerangue que, saindo de nós, volte-se contra nós. Queremos, pois, ter o controle do processo tecnológico. Por esta razão, reivindicamos, seriamente, junto ao governo, pela nossa luta juto ao patronato, participação efetiva*” (CNPq, Trabalho, ciência e tecnologia, 1995)

3. O “NOVO SINDICALISMO FICOU VELHO”?: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE DO POSICIONAMENTO SINDICAL FACE ÀS NTOs

“(...) nunca há descontinuidades históricas absolutas, a não ser para justificar, ideologicamente, certas funções de dominação que, quase sempre, precisam apelar para o argumento de ‘um novo começo para ter eficácia’. Por isso, a tarefa analítica deve ser pensada em termos das condições sociais e políticas impostas pelo presente.(MOISÉS, 1982: 122)

O novo ciclo do sindicalismo brasileiro, a partir do final da década de 70, mais conhecido como “novo sindicalismo”²⁸, constitui um dos principais elementos impulsionadores de mudanças significativas ocorridas a partir deste período, tanto no comportamento dos trabalhadores, quanto na ação do Estado, bem como nas estratégias dos empresários. (POCHAMANN, 1996).

No Brasil, o “novo sindicalismo”, antes de ser um movimento generalizado, surge no seio dos sindicatos combativos e das oposições sindicais²⁹, que se contrapõem ao sindicalismo moderado, buscando uma recomposição e redirecionamento da atuação sindical até então prevalecente. Segundo MOISÉS (1982), buscava-se quebrar a rigidez da estrutura sindical oficial, visando construir um novo sindicalismo democrático de massa, com manifesta aspiração de autonomia face ao Estado e de democratização interna dos sindicatos.

O “novo sindicalismo”, portanto, coloca em questão tanto as suas possibilidades de intervenção na definição das políticas do Estado, quanto o estatuto das relações entre as bases e as direções do movimento sindical.

3.1 O “novo sindicalismo”: principais bases de sustentação³⁰

²⁸ O termo “novo sindicalismo” foi historicamente definido pela literatura internacional, para expressar as mudanças nas formas organização sindical do século passado. Segundo HOBBSAWM (1987), o termo “novo sindicalismo” aplicado na década de 1880 e início da década de 1890, pode sugerir três idéias (a um historiador do movimento operário britânico): 1) novo conjunto de estratégias políticas e formas de organização para os sindicatos, em oposição ao “antigo” sindicalismo; 2) posicionamento social e político mais radical dentro do contexto do surgimento do movimento operário socialista; 3) criação de novos sindicatos de trabalhadores até então não-organizados ou não-organizáveis. Essas características revelam que o termo “novo sindicalismo” está vinculado à força que adquire esse organismo de representação, que segundo o autor, se verifica no crescimento explosivo da organização e associação sindical, na linha sugerida pelos inovadores.

²⁹ Segundo HIRATA (op. cit), a presença crescente das oposições sindicais, no início reconhecidas pelas bases operárias, mas clandestinas ante ao patronato, vão progressivamente se transformando em estruturas abertas, reconhecidas e, em muitos casos, chegam à direção dos sindicatos.

³⁰ Sobre a história do sindicalismo no Brasil, ver, dentre outros, BOITO, A (1991); VIANNA, L. W. (1978); MARTINS, H. H. T. S. (1980), RODRIGUES, L. M. (1970).

O contexto, onde ressurgiu a figura do trabalhador organizado no cenário político nacional, é marcado pelo início da transição democrática, portadora da reordenação dos papéis dos atores sociais. Nesse momento, o “imobilismo forçado da classe trabalhadora” (MOISÉS, 1982) no período militar marcado pela repressão, vai dar lugar às grandes manifestações organizadas pelo movimento sindical.

Mobilizações essas que visavam tanto questões trabalhistas, quanto de natureza política. Ao lado das questões salariais, reivindicavam estabilidade no emprego, o limite de 40 horas semanais de trabalho, melhores condições de vida e de trabalho, o direito de representação sindical na empresa, denunciavam o aumento da inflação e manipulação dos índices econômicos oficiais e buscavam a consolidação da abertura política. (MOISÉS, 1982; RODRIGUES, 1990; COSTA, 1995).

O início desse novo ciclo na dinâmica sindical e, porque não dizer, nas relações de trabalho é marcado pelas greves de 1978 e 1979 que mobilizaram milhares de trabalhadores metalúrgicos, na região do ABC paulista. Essas greves constituíram-se nas primeiras de uma série de greves que se seguiram.

As “greves de maio” de 1978 surpreenderam as autoridades governamentais, os empresários e até mesmo lideranças sindicais, pois foram greves que eclodiram dentro das empresas, ou seja, a partir da iniciativa de grupos de trabalhadores, que revelaram um alto grau de disciplina, sem apelos a piquete e a violência. Os sindicatos, nesse contexto, foram convocados enquanto intermediários nas negociações. Na região do ABC, essa experiência fez com que se instaurasse um processo de negociação direta entre empregados e empregadores, não previsto em nenhum dispositivo da legislação vigente e marcado por um esquema de consulta às bases. (MOISÉS, 1982)

As greves de 1979, diferentemente das paralisações de 1978, foram deflagradas de fora para dentro das empresas, a partir da iniciativa das lideranças sindicais, que se viram reconhecidas enquanto lideranças sindicais “autênticas”. O movimento manteve o apoio da base, participando ativamente das assembléias, que se transformaram em grandes manifestações de massa, garantindo o caráter democrático da decisão de ir à greve. (MOISÉS, 1982)

Segundo MOISÉS (1982)

“Após essas formidáveis manifestações de vontade coletiva da parte de milhares de trabalhadores do setor de ponta da economia do país, não havia mais como manter a imagem da infalibilidade do autoritarismo ou, alternativamente, da completa incapacidade de resistência a ele por parte dos setores populares da sociedade. A partir de então estava iniciado um processo que, nos anos seguintes, iria ocupar o centro da vida política do país, quisessem ou não os dirigentes do regime”. (p. 118)

De fato, o aumento do número de sindicatos e a disseminação das greves para outras categorias dão continuidade ao ciclo iniciado em 1978. NORONHA (1994) reconhece que a partir dessa época o crescimento do número de greves foi praticamente linear, o que significa que ano a ano a ação grevista foi sendo adotada por maior número de categorias, especialmente após 1982. O Brasil, segundo o autor, a partir de 1985, passa a se situar entre os países de maiores taxas de greves, particularmente em função dos conflitos na esfera pública, cujos trabalhadores, servidores públicos, conquistaram o direito à sindicalização na constituição de 1988. Nos primeiros anos da década de noventa, há uma queda do número de greves, mas, ainda mantém em patamares elevados. (ver tabela 7)

Apesar da década de 1980 ter sido marcada, no Brasil, por ampla estagnação das atividades econômicas e de altas taxas de inflação (POCHMANN, 1996), observa-se um quadro de crescimento da capacidade de ação das representações dos trabalhadores. Esse fator coloca o Brasil, nesse período, na contra-mão das tendências observadas em países da Europa, nos Estados Unidos e na maioria dos países latino-americanos onde o sindicalismo se apresentava em crise. (NORONHA, 1994)

Tabela 7 - Distribuição das greves e de grevistas por setor

Ano/Setor	GREVES		Total	GREVISTAS		Total
	Público	Privado		Público	Privado	
1978	8	108	118	26.806	115.175	141.981
1979	38	184	246	175.990	1.253.826	1.770.790
1980	33	94	144	220.533	533.624	811.092
1981	40	87	150	351.943	171.922	622.895
1982	40	97	144	262.105	116.532	478.637
1983	114	274	393	504.502	369.574	874.626
1984	142	467	618	871.538	426.213	1.323.387
1985	289	622	927	2.901.889	2.401.147	6.093.286
1986	403	1.197	1.665	3.478.498	1.991.505	6.162.748
1987	838	1.344	2.188	5.453.873	2.397.345	8.588.378
1988	1.116	947	2.137	6.236.689	1.740.334	8.218.546
1989	1.289	2.540	3.943	10.912.568	3.981.395	18.378.623
1990	826	1.460	2.357	14.258.304	4.588.486	20.296.356
1991	649	733	1.399	9.139.239	5.014.956	16.701.635
1992	315	239	568	2.044.747	849.410	2.923.472

Fonte: a partir de Noronha, 1994

Segundo NORONHA (1994), a greve foi o principal instrumento de redefinição das relações de trabalho no Brasil e de reconquista de um espaço político para os sindicatos. “(...) Elas foram o indicador do grau de expansão dos sindicatos e de sua capacidade de mobilização. Aos poucos tornaram-se instrumento de transformação das relações de trabalho. E, por fim, elevaram os sindicalistas ao status de interlocutores válidos dos governos”. (p.325)

No entanto, as greves que deram início ao novo ciclo no movimento sindical brasileiro, mais precisamente a greve de 79, revelaram também algumas contradições. Segundo MOISÉS (1982), a intervenção estatal nos principais sindicatos da região do ABC paulista e a ilegalidade da greve de 1979 decretada pelo enquadramento na legislação antigreve, criada pelo regime militar, mostravam que o sindicato, na condição de receptor de um dos mais amplos movimentos de caráter classista desde o pós-64, era limitado para suportar um movimento massivo que tenta utilizá-lo como canal de expressão³¹.

³¹ No 2o. Congresso do sindicato dos metalúrgicos do ABC, o texto base que introduz a discussão sobre “Estrutura e organização do sindicato dos metalúrgicos do ABC”, chama a atenção para esse aspecto: “Os sindicatos combativos logo encontraram, na legislação que regulamenta a organização sindical, os limites para o desenvolvimento de sua prática. Os Sindicatos, que, com a organização dos trabalhadores, ousaram romper com os limites impostos pela legislação e a

Esta constatação constitui na verdade um reflexo de velhos problemas que assolam o movimento sindical e que dizem respeito à desgastada estrutura sindical brasileira, herança do período corporativista do Estado Novo.

Resultado de um conjunto de leis implementadas na década de 30, a estrutura sindical oficial na qual emerge o “novo sindicalismo”, cuja essência prevalecente até os dias atuais, favorecia (e ainda favorece) uma ação sindical fragmentada, descentralizada, assistencial e burocratizada. Nessa linha, são combinadas variáveis tais como: atrelamento do sindicato ao estado; organização sindical unitária, com enquadramento por base geográfica municipal e categoria profissional; estrutura sindical verticalizada; financiamento compulsório do sindicato através do imposto sindical; restrição do espaço político, com a criação da Justiça do trabalho, a sistematização das leis trabalhistas (CLT) e deslocamento da ação sindical para a esfera assistencial.

Neste momento, os sindicatos se viram enquadrados em uma ordem corporativa, definidos enquanto uma camada burocrática do Estado, com espaços restritos de autonomia, o que passa a se apresentar enquanto entraves ao novo perfil político do movimento sindical.

Portanto, sem deixar de utilizar-se da própria estrutura oficial, o novo ciclo do movimento sindical se depara com a crise do sindicalismo burocrático e constata que, a “inexistência de mecanismos intermediários, capazes de preparar os diferentes momentos do processo de luta e, mesmo, o apoio que as lideranças necessitam nos momentos de crise, demonstra que a atual estrutura só comporta as mobilizações de porte verificado em 1979 até certo ponto (MOISÉS, 1982: 129).

Tal constatação coloca em discussão o processo de implementação e consolidação das comissões de fábricas, bem como a figura do delegado sindical com vistas a criar laços novos entre as bases e as direções sindicais.

ditadura militar, sofreram intervenção e suas lideranças foram cassadas das direções de suas entidades sindicais. Só em nossa categoria, o Sindicato sofreu três intervenções nesse período (1979, 1980 e 1983.” Retirado do Caderno resumo das propostas apresentadas no 2o. Congresso do sindicato dos metalúrgicos do ABC. “Que Sindicato queremos? Dezembro de 1996 a maio de 1997.

A implantação das comissões de fábrica, em que pese todos os ajustes necessários para uma ação articulada com os sindicatos - limites de atuação, autonomia perante a organização sindical etc -, apresenta-se como uma das principais bandeiras do “novo sindicalismo”.

Nascidas também à margem da estrutura oficial, as centrais sindicais somam-se ao esforço do movimento sindical para superar a estrutura corporativista, promovendo uma articulação mais ampla do movimento e possibilitando uma maior unidade. Nesse sentido, na década de oitenta, o surgimento das centrais sindicais vincula-se à recomposição do sindicalismo brasileiro, constituindo-se em um marco importante.

As discussões e proposições em torno da formação de uma central representativa das entidades sindicais têm seu marco na I CONCLAT (Conferência Nacional da Classe trabalhadora).

Esse congresso foi marcado pela divergência de interesses e orientações ideológicas entre as principais tendências sindicais - a Unidade Sindical e a ANAMPOS, sendo os primeiros defensores de um sindicalismo moderado e conciliador e os segundos voltados para um sindicalismo classista e combativo.

Vale ressaltar que o “novo sindicalismo” reunia as oposições sindicais, responsáveis em agosto de 1983 pela fundação da Central Única dos Trabalhadores (CUT). No mesmo ano o bloco “moderado” constituiu a CONCLAT - Coordenação Nacional da Classe Trabalhadora, transformada em 1986 na Central Geral dos Trabalhadores (CGT).

Se por um lado, a CUT passou a ser reconhecida pela sua determinação, consolidando-se enquanto central, a GCT desde sua fundação teve muita dificuldade para atuar como uma central sindical, faltando-lhe um projeto e uma certa homogeneidade interna capaz de atrair militantes e mobilizar forças. Resultado dessa realidade são os desdobramentos ocorridos no interior da CGT, criando a Confederação Geral dos Trabalhadores, a Central Geral dos Trabalhadores e a Corrente Sindical Classista. Mais recentemente, em 1991, foi criada a Força Sindical. (RODRIGUES, 1991).

Em 1985, é fundada a União Sindical Independente (USI), composta basicamente por federações e confederações do setor de empregados do comércio. Segundo COSTA (1995), a USI por não ter um programa de defesa dos interesses dos trabalhadores, por pretender apresentar-se como apolítica e devido

ao seu imobilismo, “não consegue nem mesmo consolidar-se como espaço da direita no movimento sindical, que opta por desenvolver uma ação ofensiva no interior de outra central, a Central Geral dos Trabalhadores”. (p.222)

Com o surgimento em 1991 da Força Sindical, cuja proposta era a de ser uma central ‘moderna, democrática, independente, apartidária, pluralista e latino-americana’, uma alternativa entre uma ‘proposta conservadora’ que seria a das CGT’s e o ‘radicalismo e partidarismo inconseqüentes’ (que seriam os da CUT), tem-se um novo espaço de ofensiva do capital.

A Força Sindical surge como um projeto político e ideológico claro, consolidar entre os trabalhadores o Sindicalismo de Resultado., definindo assim uma nova direita em gestão do movimento sindical brasileiro. Segundo ANTUNES (1995), “a nova direita não pretende confundir-se com o sindicalismo que sustentou o peleguismo. Procura introjetar e introduzir o ideário neoliberal no mundo da representação do trabalho” (p.41).

A CUT representa, nesse quadro, a esquerda sindical. Na sua origem tem-se a concepção da luta de classe, a busca de um sindicalismo, combativo fundado na concepção socialista . (ANTUNES,1995).

Para COSTA (1995), no momento atual, pode-se considerar que a USI encontra-se praticamente desarticulada e as duas CGT’s - a Confederação e a Central - vêm se restringindo a representarem pequenos grupos, com insignificante número de entidades. Para ele a “disputa pela direção do movimento sindical, na prática, reduz-se à CUT e à Força Sindical, que até o momento colocam-se em campos antagônicos nos planos políticos e ideológicos”. (p.239)

Tanto as centrais sindicais, quanto as comissões de fábricas, pretendiam de certa forma fazer frente aos entraves do sistema corporativista de organização sindical, no entanto, não eram organizações reconhecidas legalmente. Este reconhecimento veio com a Constituição de 1988.

Portanto, a convocação da Assembléia Nacional Constituinte, em 1988, representou a possibilidade dos sindicatos tentarem, depois de longos anos, introduzir mudanças no modelo cristalizado da CLT.

Em síntese, os principais avanços foram: fim da carta sindical; do estatuto-padrão; da possibilidade de intervenção administrativa do Estado e do controle oficial sobre aplicação das verbas sindicais; sindicato como entidade de direito privado; reconhecimento das Centrais Sindicais; possibilidade de associação a entidades sindicais internacionais; autonomia dos sindicatos para definirem estatutos e processo eleitoral; direito de sindicalização extensivo aos servidores públicos; e criação de algumas representações por local de trabalho.

Mesmo ampliando a autonomia dos sindicatos, a constituição de 1988 conservou o modelo corporativista, conseguindo ser um canal de ruptura com o modelo de sindicato delineado na era Vargas. (RODRIGUES, 1990).

Assim, mesmo privilegiando a ação política em detrimento da ação assistencial e buscando novas formas de inserção e mobilização - relacionamento mais próximo com os trabalhadores nos locais de trabalho, papel estratégico das centrais no momento das negociações coletivas, mudança de postura em relação ao Estado - o “novo sindicalismo” utiliza-se da “velha estrutura” definida no período varguista.

Apesar dos limites impostos pela “velha estrutura”, o “novo sindicalismo”, em muitos momentos, sobrepôs-se a ela, promovendo a ação coletiva. Um resultado a ser contabilizado é que a disposição do trabalhadores, a partir de 1979, em buscar um entendimento direto com o patronato, através da negociação (MELO, 1991), pode ser considerada vitoriosa, pois nesse período há um aumento significativo do número de negociação coletiva.

As diversas conquistas do “novo sindicalismo” parecem convergir para as colocações de MOISÉS (1982) de que a estratégia do “novo sindicalismo” é a de constituição de um novo sujeito coletivo. E, portanto, o que impulsiona os novos líderes sindicais é tornar a classe trabalhadora um ator presente, de fato, na sociedade.

Em síntese, é importante que o “novo sindicalismo” seja reconhecido no terreno mais amplo da luta por direitos econômicos, sociais e políticos. Questionando os próprios limites do Estado corporativista, busca criar oportunidades de expansão da cidadania para a classe trabalhadora. (MOISÉS, 1982)

No Brasil, a crise do sindicalismo, em nível mundial, ganha contornos efetivos na década de 90, momento em que se vê propalado o questionamento das posições assumidas pelo chamado “novo sindicalismo”.

Segundo NORONHA (1994), nos primeiros anos da década de noventa, três fatos novos vieram abalar esse processo de reorganização do movimento sindical: as práticas neoliberais, presentes desde a década de setenta nos países centrais e nesta década difundidas com mais ênfase no Brasil; a instauração definitiva da crise das ideologias de esquerda ligadas ao Leste europeu; o fim da luta pela reinstauração da democracia com o primeiro governo civil e a nova Constituição. Esse quadro tem levado sindicalistas de diferentes correntes, e por diferentes razões, a repensar a agenda de prioridades e as estratégias de ação sindical, particularmente as de confronto.

Fazem parte dos desafios do movimento sindical a perspectiva da redução das taxas de sindicalização e a pouca organização no local de trabalho, bem como a redução dos índices de mobilizações coletivas. (POCHAMANN 1996, NORONHA, 1994)

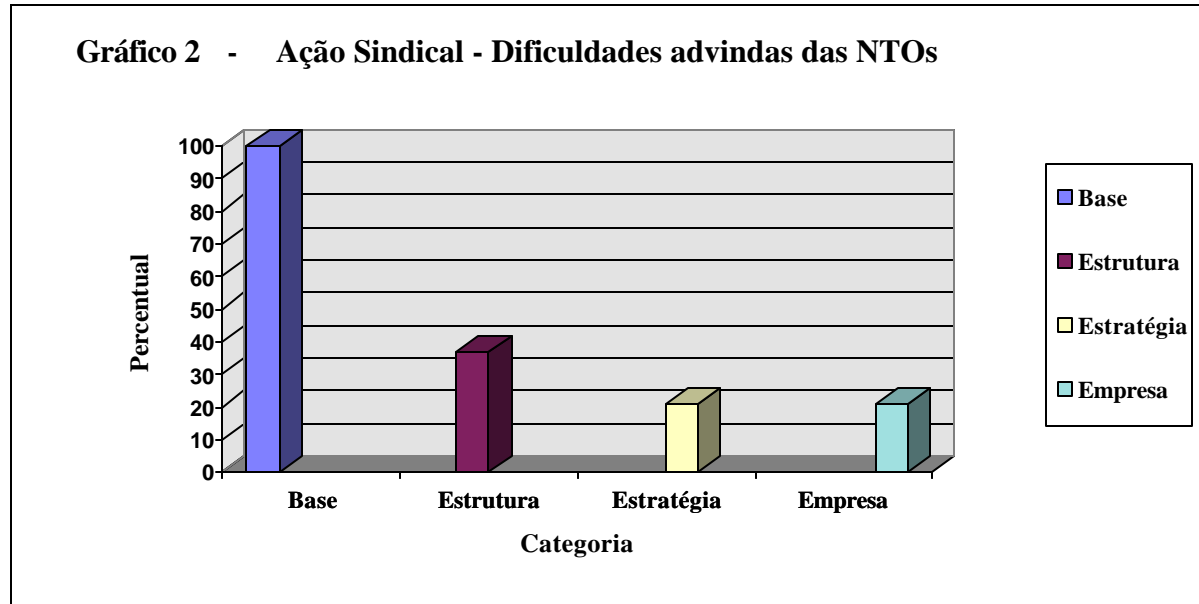
Nosso objetivo, nesse momento, é o de retratar essa crise no âmbito da implantação das NTOs, dando ênfase à vivência e a percepção dos sindicalistas pesquisados.

3.2 A crise do sindicalismo no âmbito das NTOs: a vivência dos sindicalistas.

Na visão dos sindicalistas, as novas tecnologias organizacionais tendem a fazer parte do conjunto de variáveis que contribuem para a crise atual do movimento sindical brasileiro. Reconhecemos, a partir dos dados obtidos junto ao grupo de sindicalistas pesquisados, quatro níveis básicos onde se concentram as dificuldades, para a ação sindical, advindas das NTOs. São eles:

- a base;
- a estrutura sindical;
- as estratégias e táticas;
- a empresa.

Conforme gráfico abaixo, as maiores dificuldades impostas pelas NTOs se concentram, segundo os sindicalistas, no âmbito da base.



Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Os sindicalistas reconhecem que a coragem, a confiança, a proximidade dos trabalhadores de suas representações e o espírito de solidariedade dão lugar para “o medo dos trabalhadores face ao desemprego” (26,32%), “o afastamento dos trabalhadores da entidade de classe” (21,05%), “a fragmentação das categorias” (10,53%), “o aumento do espírito de competição/diminuição do espírito de solidariedade”

(5,26%) e “a desconfiança no sindicato”(5,26%). Ainda em relação à base, apontam outras dificuldades como: “diminuição da base” (21,05%), “pouca formação dos trabalhadores” (5,26%) e “envolvimento do trabalhador com os programas de qualidade total” (5,26%).

“Como a principal arma para derrotar os trabalhadores e enfraquecer o movimento sindical é o desemprego, isso coloca medo nos trabalhadores, para se defenderem do ataque ideológico e organizacional dos patrões, dificultando muito a ação sindical” (Sindicalista)

“Desinteresse da categoria pela entidade, porque o trabalhador está trabalhando entrando dinheiro e a empresa esta sendo boazinha, ele despreza o sindicato”. (Sindicalista)

“Pulverização das categorias, aumento do espírito de competição inter-fábricas, inter-setores e entre companheiros de uma mesma unidade, diminuição do espírito de solidariedade”. (Sindicalista)

Quanto aos aspectos relacionados à estrutura, reconhecem que nem mesmo o estágio da informação foi vencido. Apontam: “pouca informação/formação dos dirigentes sobre o assunto” (26,32%) e “falta de organização no local de trabalho” (10,53%).

“A maior dificuldade tem sido a falta de conhecimento sobre o assunto de todo o conjunto da direção sindical. Há dificuldade de informação.” (Sindicalista)

Quanto às estratégias e táticas, expressam a “falta de estratégias adequadas de enfrentamento” (15,79%) e a “pouca articulação nacional” (5,26%).

“São peças fundamentais dentro da lógica do capital - inexorável ao atual estágio de desenvolvimento do capitalismo. Para os trabalhadores, faltam respostas e armas melhores para os trabalhadores fazerem frente a elas.” (Sindicalista)

Os aspectos apontados relacionados às empresas e a relação do sindicato com a mesma foram: “a disputa ideológica com a empresa” (10,53%), “a resistência da empresa em discutir” (5,26%) e “a rapidez da implantação” (5,26%).

“O discurso da empresa ao operariado que o novo chegou e que só através das inovações tecnológicas é que a empresa poderá sobreviver.” (Sindicalista)

O destaque da base, enquanto alvo de dificuldades para a ação sindical advindas das NTOs, tem reflexos na agenda de prioridades definidas pelos sindicatos, para se fazer frente às NTOs. O resgate da base tende a ser a preocupação central dos sindicalistas pesquisados. Nessa perspectiva, é importante que se clarifiquem os aspectos que possam retratar a crise sindical no que se refere à relação sindicato e base.

3.2.1 A expressão da base face às NTOs: a visão dos sindicalistas

Na percepção dos sindicalistas, o comportamento dos trabalhadores face às NTOs é marcado pelo envolvimento imposto (Coriat apudh SALERMO, 1993). Prevalece, portanto, o “medo de perder o emprego” (26,32%), a “adesão por medo” (26,32%), a “apreensão” (10,53%), a “insegurança” (5,26%), a “dúvida” (5,26%), o “pânico” (5,26%), sendo que apenas 5,26% apontam um “envolvimento direto” (5,26%).

“Com receio e desconfiança, mas têm participado, pois as empresas deixam claro, a todo momento, que quem não se integrar está fora”. (Sindicalista)

“Os trabalhadores têm sido direcionados a aceitar e a vestir a camisa, com medo do desemprego, do quadro adverso enfrentado, fruto da globalização da economia, parte considerável adere por medo, por falta de alternativa ou fragilidade da ação sindical”. (Sindicalista)

Afirmam ainda que há “recuo nas lutas” (10,53%), “inércia” (5,26%). Revelando o vazio da ação sindical, acrescentam que há “adesão por fragilidade sindical” (10,53%) e “adesão por falta de alternativa” (5,26%).

Encontramos, portanto, na visão dos sindicalistas, um total de 115,79% de respostas que revelam comportamentos e sentimentos da base, capazes de minar a reação coletiva dos trabalhadores.

Sentimentos e comportamentos que refletem a possibilidade de uma maior mobilização sindical face às NTOs são apontados em menor escala. Neste sentido, afirmam encontrarem “resistência aos impactos” (10,53%), “revolta”, (10,53%) “demandas por contrapartida via aumento de salário” (10,53%), “percepção quanto à necessidade de fazer algo” (5,26%), “resistência silenciosa” (5,26%), “decepção” (5,26%), “aceitação ou rejeição, dependendo do impacto” (5,26%), totalizando 52,63% das respostas.

“É complicado por dar uma ilusão a princípio, depois o trabalhador fica revoltado.” (Sindicalista)

“De submissão forçada = resistência silenciosa.” (Sindicalista)

“Os companheiros começam a se dar conta da gravidade do projeto em curso, buscam formas de resistências.” (Sindicalista)

Dados obtidos no curso “Mudanças no mundo do trabalho e a ação sindical”, sobre a visão dos sindicalistas pesquisados, quanto à reação dos trabalhadores face à reestruturação produtiva (ver tabela 8), reforçam a perspectiva do envolvimento imposto, pois, segundo os sindicalistas **“a maioria dos trabalhadores”** (46,15%) e **“parte significativa dos trabalhadores”** (53,85%) **“ajustam-se às mudanças pela necessidade de manter o emprego.**

Além disso, ratificam também o abalo na capacidade de resistência e reação dos trabalhadores. Nesse sentido, afirmam que **“poucos trabalhadores”** **“reagem diminuindo o ritmo de trabalho (100%), “ reagem, sendo relapsos com o serviço e com os equipamentos” (84,92%), “reagem, não apresentando sugestões de melhoria” (76,92%), “reagem, sabotando os plano” (61,54%), “reagem, dando um jeitinho de iludir a gerência” (53,85%).**

Tabela 8 - Reação dos trabalhadores frente às mudanças nas organizações

	Isso ocorre com		
	A maioria dos trabalhadores	Parte Significativa dos trabalhadores	Poucos trabalhadores
1 - Os trabalhadores aceitam passivamente as mudanças.	15,39%	46,15%	38,46%
2 - Os trabalhadores participam ativamente das mudanças, vendo nelas perspectivas profissionais e pessoais.	-	61,54%	38,46%
3 - Os trabalhadores sentem-se valorizados	-	46,15%	61,54%
4 - Os trabalhadores ajustam-se às mudanças pela necessidade de manter o emprego.	46,15%	53,85%	-
5 - Os trabalhadores reagem, diminuindo o ritmo de trabalho.	-	-	100%
6 - Os trabalhadores reagem sendo relapsos com o serviço e com os equipamentos*.	-	-	84,92%
7- Os trabalhadores reagem, não apresentando sugestões de melhoria*.	7,69%	7,69%	76,92%
8 - Os trabalhadores reagem sabotando os planos*.	7,69%	-	61,54%
9 - Os trabalhadores reagem dando um jeitinho para iludir a gerência*.	7,69%	15,39%	53,85%

FONTE: Questionários aplicados pela Escola Sindical no “Curso Mudanças no mundo do trabalho e a ação sindical”.

*O somatório dos valores referentes a esses itens não corresponde a 100%, porque alguns sindicalistas deixaram de assinalar uma das três respostas apresentadas.

Acrescentam, no entanto, um dado que reflete uma outra face das NTOs. Como já explicitado, as NTOs, com o objetivo de alcançarem maior lucratividade, produtividade e qualidade dos produtos e/ou serviços,

englobam tanto tecnologias de racionalização e poupadoras de mão-de-obra, quanto as que visam promover o comprometimento do trabalhador.

Assim, mesmo que usem o caminho do envolvimento imposto, faz parte da proposta das empresas comprometer o trabalhador através da intensificação/aprimoramento das técnicas de gestão de pessoal que englobam o próprio discurso da participação, autonomia e flexibilidade.

Essa situação parece estar explicitada, quando 61,54% dos sindicalistas acreditam que **parte significativa dos trabalhadores** “participam ativamente das mudanças, vendo nelas perspectivas profissionais e pessoais”.

Essa perspectiva também foi encontrada nas respostas à pergunta “como as novas tecnologias organizacionais afetam o trabalhador”, apresentada no questionário aplicado aos sindicalistas. Os sindicalistas, dentre outras respostas, consideraram que as NTOs afetam, “aumentando o envolvimento do trabalhador com a empresa” (68,42%), bem como “aumentando o controle ideológico sobre o trabalhador” (63,16%).

Nessa perspectiva, tem-se uma visão que avalia o recuo do trabalhador do sindicato e da luta sindical, pelo prisma de uma adesão ao discurso da empresa. As NTOs, para os sindicalistas pesquisados, desencadeariam uma disputa ideológica com a empresa.

“Mesmo com a proximidade com a base temos encontrado dificuldades para mobilizar os trabalhadores para esse tema, porque, a guerra ideológica travada com a empresa é muito intensa.”
(Sindicalista)

Essa visão justificou uma discussão no grupo, importante de ser analisada. A expressão “nós perdemos a disputa ideológica para a empresa”, apresentada pelo relator (sindicalista) de um trabalho de grupo³² que visava apresentar os principais impactos da reestruturação produtiva (sobre o trabalhador, sobre o sindicato e a ação sindical e sobre a negociação coletiva), deu margem a duas contraposições básicas: “não se perdeu a

³² Trabalho apresentado pelo grupo de sindicalistas pesquisados no curso “Mudanças no mundo do trabalho e a ação sindical”.

disputa ideológica para a empresa” e “não se perdeu a disputa ideológica para a empresa, mas está se perdendo”.

A concordância de que existe a disputa ideológica, mas a discordância de que a empresa tenha vencido essa disputa, reforça o “medo” enquanto definidor do comportamento de retração do trabalhador.

“(…) Eu não concordo com a visão de que nós perdemos a disputa ideológica com a empresa. Eu concordo que ela existe. Mas, no caso da CUT, deixando bem claro, o sindicato sai na frente e a gente ainda consegue manter. (...) Os sindicatos não têm poder de reação pelo medo dos empregados de perderem o seu emprego, mas não significa que o empregado esteja convencido de que o que a empresa está fazendo é certo. Ele está apreensivo, porque está sob a ameaça do desemprego. (...) E o medo leva ao individualismo.” (Sindicalista)

A visão de “estar perdendo” vem concomitantemente com a percepção de que não se conseguiu nem mesmo infundir a ideologia nos trabalhadores

“(…) Nós estamos perdendo. Tem que tentar abortar! Eu não diria nem que tem disputa ideológica... Isso nos trabalhadores é claro. Às vezes, o discurso do dirigente é ideológico..... Na minha visão, o medo não atrapalha a visão de quem tem ideologia. Eu acho que quem tem ideologia faz o que quer, não vai abaixar a cabeça. (...) Por isso, é que nesse momento nós estamos perdendo, nós não perdemos não, nós estamos na luta, mas tem que ficar claro que está perdendo”. (Sindicalista)

“Essa exclusão do trabalhador do processo produtivo, isso assusta mesmo. Quem tem ideologia dentro das fábricas hoje somos nós, militantes, o resto não tem ideologia.” (Sindicalista)

Essas contraposições resultaram na retificação, por parte do sindicalista relator do grupo, que afirmou que o sindicato “perdeu a disputa ideológica para a empresa”. Segundo o sindicalista, o grupo pode ter carregado “um pouco na tinta, ao colocar que perdemos, mas é para chamar atenção para o desafio que está colocado”. E acrescenta:

“(…) é uma realidade que o patrão tem hoje um linguajar, tem uma ofensividade, uma agressividade muito superior que a nossa.(...) Ele está oito horas por dia, com o trabalhador. Se eu mostrar para vocês aqui o tipo de linguajar, o tipo de fala, o tipo de discurso, o tipo de comunicação, ... apenas para chamar a atenção do porque a gente deve reproduzir em termos teóricos, políticos e em termos práticos, na nossa ação cotidiana, a gente vê como a gente está atrasado nessa coisa. Então a gente tem que avançar a ação.” (Sindicalista)

Por fim, outro sindicalista ressalta que a possibilidade de perda da disputa ideológica, ou a própria perda, está vinculada a incapacidade do movimento sindical de dar respostas para o trabalhador, “quem dá resposta para o trabalhador hoje é a empresa”

“(…) Hoje a única ideologia que predomina é o capitalismo. ... E nós não damos respostas, alternativa a eles.(…) O chão de fábrica pede, e nós não conseguimos responder mais. (...) Aí vem novamente a questão da disputa ideológica, com a empresa ... Nós fazemos o papel de mostrar que o desemprego é político. ‘Mas espera aí, (...) eu tenho filho para criar, eu tenho esposa. Você não me dá uma alternativa de vida. Você mostra que eu vou ficar desempregado por tais e tais motivos, mas...’. A disputa ideológica, quando a gente mostra que está perdendo, a gente tem que dar alternativa, resposta. (...) Quem dá resposta para o trabalhador hoje é a empresa.” (Sindicalista)

Algumas considerações podem ser feitas a partir dos dados apresentados acima. Primeiramente, a referência central da maioria do grupo de sindicalistas pesquisados, para justificar o comportamento de afastamento do trabalhador das mobilizações em torno do tema NTOs, bem como de forma mais ampla da própria reestruturação produtiva, está no envolvimento imposto, ou seja, medo, principalmente, do desemprego.

No entanto, uma parcela dos sindicalistas, mesmo que restrita, abre a discussão em torno do tema “disputa ideológica”, na qual o comportamento dos trabalhadores estaria pautado na aceitação do projeto da empresa, convencido do discurso organizacional.

A segunda visão serviu de fundamento básico para a mudança de estratégia da comissão de fábrica, juntamente com o sindicato dos metalúrgicos do ABC, no sentido de “reconquistar a base” e encontrar novos caminhos para enfrentar às NTOs.³³ Essa parece ser uma visão predominante desse sindicato, base para pensar e repensar suas estratégias e a própria estrutura sindical.

“Se quisermos enfrentar a disputa ideológica que se estabelece neste final de século com a implementação dos novos métodos de gerenciamento produtivo e da política neoliberal, teremos que pensar numa estrutura organizativa que compreenda a organização sindical como uma instituição dos trabalhadores presentes dentro da fábrica”. (Caderno do 2o. Congresso do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC- dez/96 a mai/97 - 2a. fase)

³³ Esta afirmação está sustentada no depoimento de um dos membros da Comissão de Fábrica da Mercedes Benz, juntamente com um assessor do Dieese, sobre a construção do acordo da Mercedes Benz, em torno do tema reestruturação produtiva. Esse depoimento será objeto de nossa análise neste trabalho.

É importante ressaltar que, dentro da visão dos sindicalistas, não parece haver dúvidas quanto ao recuo da base. Porém, discute-se o que levou a base a recuar. Nesse sentido, talvez seja importante colocar em questão as visões: “medo”, “opção”, ou “falta de opção”. Nesse caso, ninguém melhor do que a própria base para responder.

Neste trabalho, as demandas, comportamentos e sentimentos da base foram expressos através da percepção e vivência dos sindicalistas pesquisados. Essa visão, mesmo que parcial, revela-se importante para reconhecermos os desafios do movimento sindical face às NTOs. Continuaremos destacando esses desafios na percepção dos sindicalistas pesquisados, privilegiando, em seguida, aspectos referentes à relação sindicato e base.

3.2.2 - Relação sindicato e base: Crise de identidade, representatividade ou legitimidade?!

Ao analisarmos a crise do sindicato, a partir de aspectos relacionados com a base, um primeiro aspecto, a levar em conta, é a constatação da tendência de queda do número de sindicalizados, revertendo o quadro de crescimento apresentado na década de 80 (conforme analisa POCHAMANN, 1996).

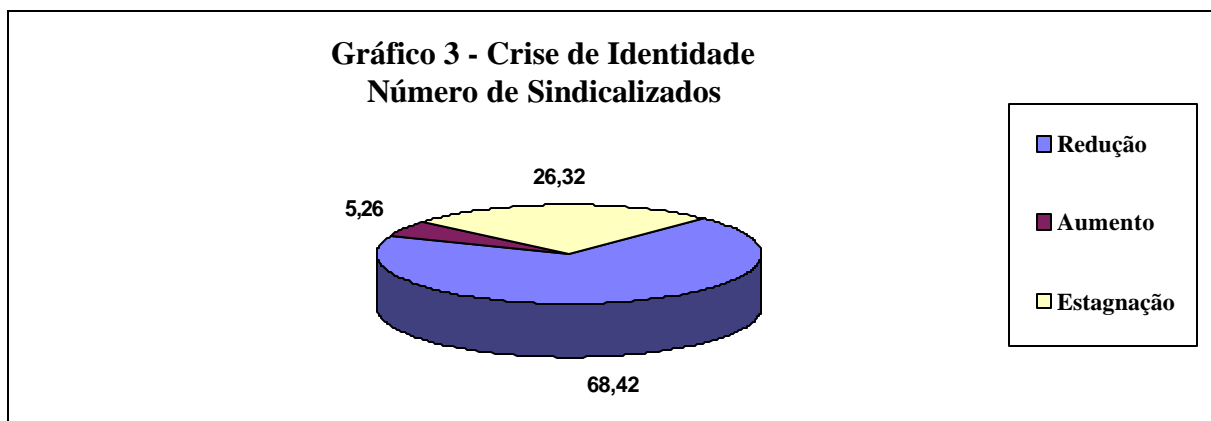
Dessa forma, em respostas à pergunta “Quais abalos os sindicatos vêm sofrendo face à implantação das NTOs, 57,89% dos sindicalistas confirmam a tendência de “redução/estagnação do número de sindicalizados”. Quando perguntados sobre a taxa de sindicalização do sindicato ao qual pertence, 68,42% dos sindicalistas afirmaram que a filiação diminuiu, 26,32% que manteve estabilizada e apenas 5,26% que a filiação aumentou.

O alto percentual dos sindicalistas, que afirmam ter diminuído a base (68,42%), pode ser considerado um dado esperado face à crise registrada nesta década. Por sua vez, o fato de manter estabilizada (26,32%) e mesmo obter um aumento no número de sindicalizados (5,26%), tende a confirmar a segmentação do movimento sindical, onde a possibilidade de fortalecimento com a crise circunscreve àqueles sindicatos com trajetória histórica de negociação e organização, conforme ressalta LEITE (1997).

É preciso considerar que o registro de queda dos níveis de sindicalização, refletindo um fenômeno mundial face às transformações do mundo do trabalho, pode significar tanto uma crise de identidade (quem o

sindicato deve representar), quanto uma crise de representatividade (o sindicato tem representado os trabalhadores), ou até mesmo uma crise de legitimidade (os representados tem apoiado o sindicato). Em que pese serem instâncias imbricadas, podem ser analisadas de forma particular.

A crise de identidade reflete a perda numérica de filiados, devido às transformações e deslocamentos do mercado de trabalho, ou seja, sua flexibilização, redução de postos de trabalho, redefinição dos setores estratégicos e de ponta da economia e da capacidade de oferta de vagas de trabalho desses setores.



Fonte: Dados do questionário - respostas fechadas

Segundo ZAPATA (1995), se os sindicatos desejarem sobreviver como ator social, é necessário que reconheçam que um dos efeitos das transformações, ocorridas no mundo do trabalho, é a capacidade de desfazer as bases tradicionais de recrutamentos dos trabalhadores - emprego fabril, grandes empresas, funcionalismo público, economia formal, grandes pólos industriais etc.. Tal fato, tendo importantes conseqüências sobre as fontes da identidade do ator sindical, reporta à necessidade de se perguntar:

- de que classe se trata?;
- quem são seus componente em um novo aparato produtivo?;
- quais são as fontes de solidariedade que podem contribuir para manter vigentes as bases sociais de constituição dos sindicatos?.

Preocupações essas presentes nas discussões do grupo pesquisado.

“É preciso organizar os desempregados, temos que organizar os excluídos”. (Sindicalista)

No entanto, como vêm sinalizando as respostas dos sindicalistas, num processo de quase reconhecimento da “minha culpa”, outros abalos por eles apontados tendem a evidenciar que a crise não se limita a uma crise de identidade, mas também de representatividade e legitimidade.

O quadro de dificuldades traçado pelos sindicalistas é apenas encabeçado pela resposta “redução/estagnação do número de sindicalizados”. Outros abalos sofridos pelos sindicatos, face à implantação das NTOs, são reconhecidos: “diminuição do poder de mobilização” (15,79%); “esvaziamento da ação sindical” (15,79%); “descompasso entre o ritmo de implantação e o acompanhamento sindical” (10,53%); “descrédito moderado da ação sindical” (10,53%); “falta de unidade de ação devido a variedade de interpretações” (5,26%); bem como “falta de informação” (5,26%); “pulverização do sindicato” (5,26%); e o que parece ser uma síntese o “enfraquecimento total” (5,26%).

“Perda de sócios devido ao encolhimento numérico da categoria. É a política do ‘ou a empresa ou o sindicato’, você decide!. Esta política anti-sindical tem levado à ‘dessindicalização’”. (Sindicalista)

“Não consegue dar acompanhamento ao ritmo de implantação, não dando a resposta necessária ao impacto do processo.” (Sindicalista)

“Esvaziamento dos sindicatos, o trabalhador tem medo de ir ao sindicato, ele passa a ter um sindicato como um inimigo.” (Sindicalista)

“Descrédito, por não ter uma resposta à proposta das empresas”. (Sindicalista)

Portanto, a “falta de respostas aos impactos”, o conseqüente “descrédito da base”, “o medo de ir ao sindicato”, passando a “vê-lo até mesmo como inimigo”, não obstante encontrar justificativas na “política anti-sindical das empresas”, pode revelar que a revisão das “fontes” de recrutamento dos trabalhadores é importante, mas não suficiente. Pois, não parece apenas uma questão de “quem representar”, mas também de capacidade de representação, mesmo dos que hoje se encontram no âmbito da ação sindical.

A crise de representatividade pode ser traduzida pela existência de espaços de ação e intervenção sindical face às NTOs, que os sindicatos não conseguem preencher, deixando com isso de representar os interesses da classe trabalhadora, ou, mais especificamente, da categoria.³⁴

³⁴ Ver tabela 7, anexo 2 - “Principais demandas dos trabalhadores frente às NTOs - segundo os sindicalistas”.

Na visão dos sindicalistas, os trabalhadores apresentam uma avaliação da implantação das NTOs, predominantemente negativa. Portanto, são as NTOs criadoras de espaços de ação e intervenção sindical, reconhecidos pela base.

O desemprego aparece como contribuição central para uma avaliação negativa dos trabalhadores. 42,11% dos sindicalistas afirmam que os trabalhadores “acham ruim devido ao desemprego”.

“Eles acham ruim, porque sentem na pele o desemprego que gera exclusão”. (Sindicalista)

Somam aos aspectos negativos outras avaliações como: “sentem-se mais explorados” (5,26%); “sentem-se sem valor” (5,26%); “vêm como colapso da classe” (5,26%); “acreditam que a intenção é de beneficiar as empresas e prejudicar os trabalhadores” (5,26%); “reclamam da polivalência” (5,25%); “não acreditam muito na empresa” (5,25%); “constatam aumento do número de doenças ocupacionais” (5,25%) e “avaliam negativamente” (5,25%).

“A avaliação da maioria é que a intenção é beneficiar as empresas e prejudicar os trabalhadores. Às vezes, comentam que deram qualidade ao produto e competitividade a empresa, perderam muitos companheiros e continuam vivendo para trabalhar.” (Sindicalista)

Tem-se um somatório de 84,19% de aspectos negativos, contra 31,58% de avaliações que podem ser enquadradas enquanto “positivas”: “aderem às mudanças” (15,79%); “avaliam como necessária mas temem o desemprego” (5,25%) e “vêm como saída para melhorar” (5,26%).

Os aspectos positivos, quando não relativizados na própria resposta, “avaliam como necessária, mas temem o desemprego”, tendem a sê-lo, quando se consideram as respostas dos sindicalistas quanto ao comportamento dos trabalhadores face às NTOs. A “adesão às mudanças” pode vir não de uma legitimação das NTOs, mas sim pelo “medo”, “pela falta de alternativa”, pela “fragilidade da ação sindical”.

A predominância de aspectos negativos, somada à percepção de que a base “não tem uma avaliação clara/estão perdidos” (10,53%) tende a evidenciar espaços importantes de intervenção sindical.

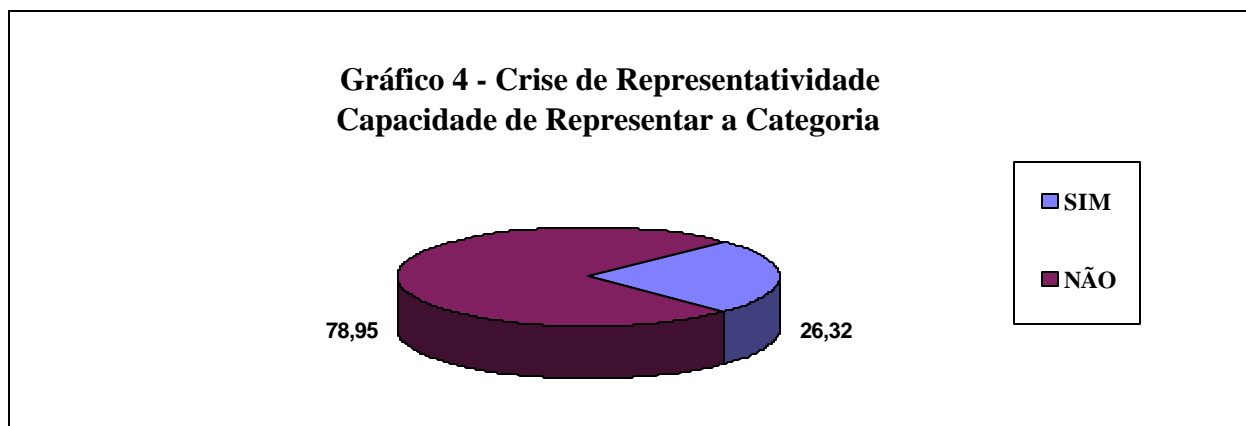
“A avaliação deles (trabalhadores) não é clara. Se não há intervenção do sindicato, muitas vezes eles entram no jogo dos empresários e se isolam. (...) Além disso, se há intervenção sindical, eles podem adquirir a consciência de resistência a todo projeto de modificação, pontualmente. Ou seja, resistir ao tipo de mudança que a empresa quer ir implantando, momento à momento, por exemplo: terceirização, depois kaizen, depois células, depois trabalho em grupo, ...”. (Sindicalista)

“A base é rachada. Uma parte entende como uma saída e que vai melhorar bastante. Outros entendem que pode ser o colapso da nossa classe”. (Sindicalista)

“Há apreensão e incertezas, na verdade eles não sabem o que está acontecendo e nem como vai ser o dia de amanhã.” (Sindicalista)

No entanto, a dificuldade em dar respostas que possam se apresentar enquanto alternativas ao conjunto de mudanças impostas pelo capital, faz com que os sindicalistas reconheçam, no momento, um espaço de pouca representatividade dos interesses da categoria.

É importante observar que 78,95% dos sindicalistas afirmam que o sindicato não tem conseguido representar os interesses da categoria no que diz respeito às NTOs e apenas 26,32% acreditam que sim. Mais uma vez, fica caracterizada a heterogeneidade do movimento sindical e a tendência de se ter a maioria dos sindicatos em desvantagens, no que tange a capacidade de representativa da categoria.



Fonte: Dados do questionário - respostas fechadas

Ao apresentarem as razões que os levam a não representar os interesses da categoria, os sindicalistas fazem o “minha culpa”, reconhecendo a fragilidade do sindicato em relação aos aspectos relacionados às NTOs, mas também atribuem responsabilidades à empresa, aos trabalhadores e aos aspectos conjunturais.

Quanto a aspectos relacionados com o sindicato, apontam: “por não estarmos prontos para discutir o assunto com os trabalhadores” (10,53%); “por não conseguir ouvir os trabalhadores” (5,26%); “por ter parte da diretoria que não compreende o que está acontecendo” (5,26%); “pela falta de propostas fundamentadas” (5,26%) e “pelo baixo número de diretores para acompanhar”(5,26 %).

“Pelo fato de não conseguir ouvir o pensamento dos trabalhadores, fica-se dando tiro para todos os lados, sem conseguir detectar as aflições da classe e, quando as adivinha, não tem participação da mesma nas ações desenvolvidas.” (Sindicalista)

“Porque não estamos totalmente prontos para discutir novas tecnologias com os trabalhadores. Estamos nos arrastando. Nós não somos incapazes, só que não estamos prontos ainda...” (Sindicalista)

“Nem toda diretoria compreende o que está acontecendo, isto vem dificultando a nossa representatividade. Até porque há uma mudança qualitativa no nível de escolaridade da nossa base.” (Sindicalista)

Quanto a aspectos relacionados à relação empresa e sindicato, têm-se as seguintes respostas: “pela resistência das empresas em discutir com o sindicato” (21, 05%) e “por haver pouco espaço para a organização no local de trabalho” (5,26%).

“As empresas não abrem mão para a participação dos trabalhadores, mostrando que de novo na relação com o trabalhador não existe nada.” (Sindicalista)

Quanto aos aspectos conjunturais os argumentos são: “pelo desemprego” (10,53%); “por ser um momento de muitas dúvidas” e “por ser uma crise geral que exige respostas conjuntas” (5,26%)

“Não depende, exclusivamente de um sindicato, ou só do chamado mundo do trabalho. O quadro de adversidade, diga-se, é uma crise mais geral, fruto de um quadro de falta de um projeto de desenvolvimento do Brasil. Digo: não é uma crise restrita exclusivamente ao mundo do trabalho. Exige uma resposta conjunta - partidos, comunidade, universidades, etc.”. (Sindicalista)

“O momento é de muitas dúvidas e pouca afirmação, é preciso trabalhar politicamente esse momento, principalmente quando há demissão, fica mais difícil de conseguir uma vitória.” (Sindicalista)

Quanto a aspectos relacionados à base, afirmam que não conseguem representar os interesses da categoria “pelo fato de os trabalhadores ainda não terem assimilado os impactos” (5,26%); e “pela desunião dos trabalhadores” (5,26%).

“Porque a única forma de representar os interesses da categoria é só com a unidade dos trabalhadores e o trabalhador não está totalmente unido.” (Sindicalista)

O somatório das respostas, em cada um dos níveis de responsabilidade atribuídas pelos sindicalistas, revela que há um maior percentual de razões, para a não representação dos interesses da categoria relacionados ao próprio sindicato (31,58% das respostas obtidas). Esses são seguidos pelos aspectos relacionados à empresa (26,32%), depois pelos que dizem respeito à conjuntura (21,05%) e, em última instância, estão os relacionados à base (10,53%).

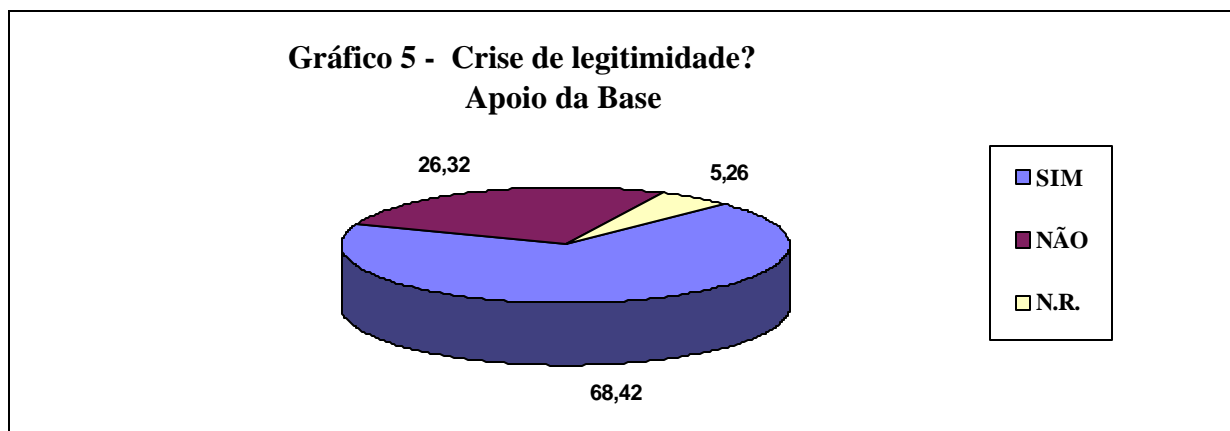
Esses dados podem sinalizar um processo de autocrítica de parte do grupo de sindicalistas pesquisados. Um caminho, por vezes preterido, em função das justificativas conjunturais e em relação aos aspectos relacionados com a empresa. Esses, sem dúvidas, constituem variáveis a serem consideradas, mas que não excluem a importância de uma revisão dos aspectos internos aos sindicatos.

Em contrapartida, para os que acreditam estarem conseguindo representar os interesses da categoria, as razões são: “buscarem, junto com as empresas, dar formação e qualificação aos trabalhadores” (5,26%); “intervirem antes da implantação, apresentando propostas” (5,26%); “terem organização no local de trabalho” (5,26%).

Enquanto muitos não conseguem nenhum tipo de inserção, para se fazer frente às NTOs, poucos parecem conseguir o ideal, do ponto de vista de participação sindical, ou seja, intervenção antes da implantação. Essa segmentação teve influência, segundo lideranças sindicais do ABC paulista, na própria capacidade de sustentação das conquistas realizadas no âmbito das NTOs, depoimento a ser analisado ainda neste trabalho.

Na medida em que o sindicato perde em termos quantitativos sua base, bem como não consegue fazer frente as suas demandas, não representando assim seus interesses, era de se esperar que também considerassem

sua legitimidade abalada. Apesar de 26,32% dos sindicalistas terem reconhecido esse abalo, 68,42% afirmam que a base tem dado apoio às ações do sindicato. (ver gráfico abaixo)



Fonte: Dados do questionário - respostas fechadas

A percepção, que os sindicalistas sustentam, da relação sindicato e base, face às NTOs, é pautada, predominantemente, em aspectos positivos. Nesse sentido, consideram uma relação: “de informação/formação” (21,05%); “de denúncia” (15,79%); “de reclamação da base e busca de informação pelo sindicato” (10,53%), “de mobilização para resistir às modificações/impactos” (10,53%); “de credibilidade no sindicato” (5,26%); “de busca conjunta de respostas” (5,26%); “de desenvolvimento de propostas para negociar benefícios” (5,26%) e “de ação por parte do sindicato mesmo sem cobrança dos trabalhadores” (5,26%).

“Tem sido positiva, pois todos estão preocupados e buscam uma saída para o problema. Em Limeira, tem-se um grupo de mais ou menos 100 trabalhadores que se reúnem mensalmente para discussão do assunto.” (Sindicalista)

“Quando a gente começou a denunciar o que os patrões queriam fazer, os companheiros não acreditaram. Hoje, os companheiros nos dão razão, começam a sentir na pele o que a gente falou.” (Sindicalista)

“De formação e informação. Porque é necessário e impossível não conviver com as novas tecnologias.” (Sindicalista)

Relações ineficazes e difíceis foram expressas nas seguintes respostas: “de difícil compreensão/conscientização dos acontecimentos” (15,79); “de tentativas sem sucesso para acompanhar e

dar respostas” (10,53%); “de forma ineficaz na porta da fábrica” (5,26%); “de proximidade mas de difícil mobilização da base para o tema” (5,26%) e “de insegurança por parte dos dirigentes e indiferença por parte da base” (5,26%).

“Ineficazes. Porque o trabalhador fica toda a jornada de trabalho à mercê dos empresários e seus assessores e até no seu período de descanso está pensando em como garantir seu emprego. Enquanto o sindicato utiliza a prática da relação basicamente na porta das fábricas e o diálogo quase sempre estabelecido através de boletins e carro de som.” (Sindicalista)

“Confusa. Porque não sabemos como vai ser essa tecnologia em cada fábrica, assim a gente fica tentando, através de curso, buscar essas informações para explicar.” (Sindicalista)

“Muito difícil. O movimento sindical também está perdido de tanta coisa nova. Há muitos dirigentes que, por causa de lutas passadas, estão afastados a anos do ambiente de trabalho. Por essas e outras razões, há ainda muita distância e falta de compreensão do que está passando.” (Sindicalista)

“Essa relação com a base é ainda no meu ponto de vista, também sobre esse assunto muito insegura. Pois na diretoria muitos dirigentes ainda não têm segurança sobre o assunto e a base, na sua maioria, fica indiferente sobre o assunto.” (Sindicalista)

Tem-se, portanto, um somatório de 84,20% para respostas que expressam aspectos positivos e ou ativos na relação sindicato e base e 42,10% que ressaltam deficiências e dificuldades.

Face aos dados apresentados, podemos considerar que, não obstante as dificuldades reconhecidas de “compreensão”, “conscientização”, “mobilização”, e mesmo de apresentar respostas efetivas ao processo de implantação e aos impactos das NTOs, os sindicalistas ressaltam que a relação do sindicato com os trabalhadores, nesse âmbito, tem sido de proximidade, de mostrar envolvimento com os problemas da categoria.

Vale ressaltar que, não obstante alguns sindicalistas pesquisados afirmarem existir divergências entre as reivindicações da base e aquelas apresentadas pelo sindicato, chegando a ser reconhecido que “há muita distância, quase não fala a mesma língua”³⁵, constatamos que a maioria dos sindicalistas tendem a ratificar as demandas da categoria, reconhecendo-as enquanto espaço de ação sindical.

³⁵ Segundo Michels “as organizações, por mais democrática que seja sua ideologia, (...) tornam-se forçosamente oligárquicas e burocráticas e em consequência da organização, todo partido ou sindicato profissional se divide numa minoria de diretores e um maioria de dirigidos”. (SWINGWOOD, 1975). Em relação à organização sindical, Michels ressalta que o surgimento

Mesmo que predomine o estágio da “informação”, “formação”, “denúncia”, as NTOs não constituem uma dimensão esquecida na perspectiva sindical. Há sem dúvidas, interrogações, desafios, dificuldades em diversos níveis. Porém, a “indiferença” em que pese ter aparecido “de insegurança por parte dos dirigentes e indiferença por parte da base” (5,26%), não constitui percentual significativo para descrever a relação sindicato e base face às NTOs.

Os sindicalistas tendem a apresentarem uma auto-imagem de quem, apesar de presenciarem a redução dos índices de sindicalização, de reconhecerem a dificuldade de representação dos trabalhadores, está em um movimento de busca de respostas. Nesse sentido, ressaltam uma relação positiva com a base, passando a idéia de legitimidade de sua representação.

No entanto, prevalece a fragilidade do movimento sindical, também revelada pelos sindicalistas através da baixa identificação de espaços de resistência, tanto para trabalhadores, quanto para os sindicatos.

3.2.3 - Espaços e estratégias de resistência face às NTOs

de interesses antagônicos entre, liderança e base, ocorre na medida que os líderes investem na preservação do capitalismo e a base defende uma mudança social radical. (MANGABEIRA, 1991) Há várias críticas à visão de Michels, dentre outras, salientamos a abordagem que ressalta a formação dos intelectuais do movimento, direcionados pela perspectiva histórica da classe trabalhadora, dispostos a um embate mais “revolucionário” e/ou ganhos menos imediatos, em contraposição aos interesses mais palpáveis e de curto prazo da base. (MOISÉS, 1982). Acreditamos que esse assunto merece estudos mais aprofundados, bem como atenção do movimento sindical.

A resistência dos trabalhadores constitui um elemento vivo das transformações ocorridas ao longo do sistema capitalista de produção. Essas transformações reconhecidas em quatro formas predominantes - a grande indústria, o taylorismo, o fordismo, e o “pos-fordismo” - falam das estratégias de consolidação e perpetuação, por parte do capital, e de resistência por parte do trabalhador.

“O taylorismo e suas formas históricas - o fordismo, as técnicas de Recursos Humanos, os Círculos de Controle de Qualidade - baseados na capacidade de resistência dos trabalhadores não são somente uma técnica, mas uma estratégia do capital e constituem a história do trabalho escrita pelo capital, mas no seu aspecto de heteronomia”. (LE VEN, 1988: 18)

Pode-se dizer que o espaço da resistência redimensiona a visão polarizada entre dominantes e dominados, presente na perspectiva de Marx. Dessa forma, abre espaço para a perspectiva do poder como algo vivo no próprio tecido social e não localizado num ponto específico da estrutura, o poder na sua condição circular que se materializa na relação, onde os diversos grupos de interesse transitam nas dimensões dominador e dominado. (FOUCAULT, 1995)

Portanto, mesmo que se reconheça a assimetria que permeia as relações entre capital e trabalho, é preciso considerar que a capacidade de resistir dos trabalhadores à organização capitalista do trabalho, os “constituem como classe e os tornam sujeitos de sua história, que é também a história da sociedade”. (LE VEN, 1988: 17)

Nesse sentido, LE VEN (1988) apresenta duas conclusões de Castoriadis, que, ao se contrapor à perspectiva externa de Marx da luta de classe, considera:

“Em primeiro lugar, o terreno da luta não é externo e acidental ao processo de trabalho, mas ao contrário, lhe é inerente na sua totalidade: a determinação das normas, a cronometragem, o controle de qualidade, a classificação e qualificação, a divisão social e técnica, em sua ‘toda organização do trabalho’. Em segundo lugar, neste campo de luta, não se pode, de antemão, definir e delimitar luta espontânea e luta histórica, econômica e política, porque, no conjunto da luta, se forma uma resistência e uma contra-organização própria dos trabalhadores.” (p.16)

MARONI (1982), em seu livro a “Estratégia da recusa: análise das greves de maio/78”, na medida que revela a estratégia organizacional de apropriação do espaço e tempo do trabalhador, ou seja, a dominação do capital através da organização do processo de trabalho, reconhece também que essas formas já prevêm

a possibilidade de resistência do trabalhador. A autora chama atenção para o fato de a própria liderança sindical recuperar a luta espontânea contra a organização do processo de trabalho.

As novas tecnologias organizacionais, engendradas no seio do sistema capitalista de produção, ao mesmo tempo que refletem a necessidade do capital em dar respostas à capacidade de resistir e questionar do trabalhador, apresentam-se enquanto espaço de estratégias do trabalhador.

Se considerarmos a configuração funcional das NTOs, (já apresentada):

- (re)organização geral da empresa;
- (re)organização na relação entre empresas;
- (re)organização do processo produtivo;
- (re)organização do processo de trabalho;
- (re)organização da gestão da força de trabalho

é preciso reconhecê-las também como espaço das estratégias dos trabalhadores.

As novas tecnologias organizacionais parecem ampliar o espectro de reação para além do processo de trabalho, reconhecido enquanto um campo privilegiado das estratégias do capital, bem como do trabalho.

Segundo SALERMO (1994),

“As oportunidades estão colocadas pela pouca consolidação dos métodos emergentes e pela própria fragilidade inerente a eles. (...) a fragilidade de uma estrutura produtiva com pouco estoque, mais horizontalizada, com menores redundâncias, com menores níveis hierárquicos, com menores controles externos, é grande. Contrariamente, há como que um aumento da dependência do capital frente ao trabalho. A eficiência dos sistemas de produção integrados, flexíveis, está na intervenção da mão-de-obra direta, na sua autonomia, no seu conhecimento, na possibilidade de abarcar decisões tradicionalmente de cunho gerencial, (...) na capacidade de comunicação horizontal dentro das empresas. Tudo isso potencialmente pode elevar o poder dos trabalhadores ou, mais precisamente, de uma parte dos trabalhadores para dentro das empresas.” (p. 245)

Nessa perspectiva, a constatação de um percentual de respostas apresentadas diante da pergunta “quais são os espaços de resistência no cotidiano do trabalhador face às NTOs”, menor do que aqueles reconhecidos para os sindicatos, (ver tabela 9 e 10) somado às respostas “pouco espaço” (15,79%), “não tem espaço”

(10,53%), bem como àqueles que não responderam (10,53%), parecem revelar um possível desconhecimento dos sindicalistas das estratégias dos trabalhadores, no cotidiano do trabalho, mesmo que individualizadas.

“A possibilidade de resistência dos trabalhadores frente às novas tecnologias organizacionais são bastante pequenas pois, os trabalhadores vivem constantemente ameaçados pelo desemprego e outros fatores que impedem de fazê-lo.” (Sindicalista)

“Por falta de informação e clareza, não tem nenhum espaço.” (Sindicalista)

“Cada dia mais, menores são as margens de manobra que os trabalhadores têm. Tudo depende do seu grau de organização e a força que o sindicato tem junto a esses. É montado um estado de terror, sobretudo nas maiores empresas - onde são combinados: técnicas de cooptação e ao mesmo tempo a repressão e controle, até da vida individual dos trabalhadores.” (Sindicalista)

Nesse sentido, mesmo que as justificativas passem pelo “desemprego”, pela “falta de informação” e pela junção de “técnicas de cooptação, repressão e controle”, é importante que se leve em consideração que a possibilidade das “novas tecnologias organizacionais e o controle social dificultarem e mesmo impedirem a organização coletiva e a expressão do conflito, não se pode dizer de uma integração completa dos trabalhadores ao projeto da classe dirigente”. (MELO, 1996: 171)

Tabela 9 - Espaços de resistência do trabalhador face às NTOs
Segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
Pouco espaço	15,79
As OLTs (CIPAS, Comissões de fábrica)	15,79
O “enrolar” a produção/boicote	15,79
A operação tartaruga	10,53
As tímidas reuniões no sindicato	5,26
As contradições	5,26
As paralisações de protestos	5,26
As greves	5,26

Todos os espaços possíveis	5,26
A possibilidade de reter conhecimentos	5,26
Não tem, ele cria o espaço	5,26
O espaço da fábrica	5,26
A discussão subjetiva no chão de fábrica	5,26
Não tem espaço	5,26
Não respondeu	10,53

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Por sua vez, os espaços de resistências apontados pelos sindicalistas, dizem tanto da forma de resistência, quanto do espaço em que ele pode ocorrer. Portanto, esses espaços serão considerados à luz da seguinte classificação:

- quanto à forma: resistência “explícita” ou “não declarada”³⁶;
- quanto ao espaço: “institucionalizado” e “não institucionalizado”³⁷.

Quanto à forma, foram apontadas as seguintes respostas no âmbito da resistência “explícita”: “as paralisações de protesto” (5,26%); “as greves” (5,26%), totalizando apenas 10,52%.

Quanto à resistência “não declarada”, foram apresentadas: “enrolar a produção/boicote” (15,79%), “a operação tartaruga” (10,53%); “a possibilidade de reter conhecimento” (5,26%); “a discussão subjetiva no chão de fábrica” (5,26%); totalizando 36,84%.

Quanto aos espaços “institucionalizados”, reconhecem: “as OLT’s (CIPAS; Comissões de fábrica)” (15,79%); “as reuniões no sindicato” (5,26%); totalizando 21,05%.

³⁶ Tipologia definida por BRESCINI (1994), segundo a qual: “A resistência não declarada manifesta-se por ações sobre a produção que têm como finalidade reduzir os seus padrões de produção e qualidade, em função de um descontentamento que não é afirmado claramente à empresa, nisso diferenciando-se da resistência explícita”. (p.157) Deve-se considerar que algumas formas de resistências podem ser tanto explícitas, quanto não-declaradas (Ex.: operação padrão)

³⁷ A partir dos conceitos de MELO (1991), a autora define dois processos básicos de regulação de conflito: os processos institucionalizados “referem-se ao campo das relações trabalhistas, englobando os aspectos jurídicos-legais utilizados pelo empregador e pelos empregados; as relações sindicais propriamente ditas; as negociações coletivas (...); a atuação das comissões de empregados e de delegados sindicais”. Enquanto os processos não institucionalizados relacionam-se “às diversas formas de racionalidade ao nível da organização, do grupo e do indivíduo. Seu objetivo é o controle do conflito, o sobreviver/adaptar/resistir e /ou o contrato entre as partes. (...) Quanto aos grupos e indivíduos, podem ser encontradas as formas de expressão, de pressão e de adaptação com objetivos de sobreviver, resistir, conformar-se às situações de trabalho”. (p. 61)

Quanto aos espaços “não institucionalizados”, foram apontados: “as contradições” (5,26%); “o espaço da fábrica” (5,26%); totalizando 10,52%.

“Dentro da própria fábrica, tem se dado, de forma até espontânea, uma resistência. As empresas têm se obrigado a investir grande soma em dinheiro na combatividade, cooptar os funcionários.”
(Sindicalista)

Encontramos também a afirmativa “todos os espaços possíveis” (5,26%), porém “falta” a consciência do trabalhador.

Além do reduzido percentual de respostas quanto aos espaços de resistência do trabalhador face às NTOs, outras considerações merecem destaque diante dos dados apresentados.

Primeiramente, é importante ressaltar que, quanto à forma, prevalece a resistência “não-declarada” (38,84%) sobre a “explícita” (10,52%), com destaque para o baixo percentual em relação à greve. E quanto ao espaço, os “institucionalizados” (21,05%) sobressaem sobre os “não-institucionalizados” (10,52%). Sendo que o percentual mais expressivo (em que pese baixo) no espaço “institucionalizados” são para as OLT’s 15,79.

Destacamos, no quadro de respostas apresentadas pelos sindicalistas, o baixo percentual de respostas que se referem ao sindicato, enquanto espaço de resistência do trabalhador. Nesse sentido, obtivemos apenas a resposta “tímidas reuniões no sindicato” (5,26%).

Os sindicalistas parecem considerar que o cotidiano fabril, enquanto atividade dos trabalhadores no dia a dia da fábrica e lutas implícitas no interior do processo de produção e de trabalho, rendeu-se às estratégias do capital. Há, nessa visão, um abalo da força **do saber** e **do coletivo** dos trabalhadores, base de sua capacidade de resistência e de questionamento da organização capitalista.

“Na fábrica, para manter a produtividade e a lucratividade, o capitalista pode ter a precedência na imposição da tecnologia e no controle da organização do trabalho, porque tem poder sobre o capital morto e vivo. Mas os trabalhadores têm também a força de seu saber e de seu coletivo, bases de sua capacidade de resistência e de questionamento da organização capitalista”. (LE VEN, 1987: 02)

A necessidade dos sindicalistas redescobrirem e/ou apropriarem-se das estratégias de resistência dos trabalhadores, mesmo que individualizados ou de pequenos grupos, está no reconhecimento de que

“a ação, reação, as resistências, enfim, estratégias individuais ou de pequenos grupos de empregados nas relações de trabalho são respostas às práticas patronais, mas também podem ser vistas como alicerces para a formação de uma mobilização coletiva, podendo contribuir para a construção de uma **identidade profissional**”. (MELO, 1996: 170)

No que tange aos espaços de resistência do sindicato face às NTOs, os sindicalistas tendem a ampliar o “leque” de possibilidades, mas esses são pouco percebidos pelo conjunto do grupo pesquisado. (ver tabela 10)

Tabela 10 - Espaços de resistência do sindicato face às NTOs

Itens Discriminados	%
As assembleias	15,79
As OLTs (comissão de fábrica, CIPA)	15,79
As mídias do sindicato (jornais, boletins, etc)	15,79
A greve geral da categoria ou fábrica	10,53
As contradições/compromissos assumidos e não cumpridos	10,53
Os poderes municipais e estaduais	10,53
As denúncias junto à DRT, Ministério Público e OIT	10,53
Não tem	10,53
As manifestações espontâneas dos trabalhadores	10,53
A operação padrão	5,26
A greve setorial	5,26
As passeatas	5,26
A mobilização dos trabalhadores	5,26
As ações judiciais	5,26
As reuniões setoriais	5,26
As reuniões com a empresa	5,26
Todo o espaço possível falta a união dos trabalhadores	5,26

Os impactos negativos	5,26
Os meios de comunicação de massa	5,26
Não respondeu	5,26

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Seguindo a classificação previamente apresentada, encontramos a seguinte distribuição dos dados:

a) Quanto a forma, foram apontadas as seguintes respostas no âmbito da resistência “explícita”: “a greve geral da categoria ou fábrica” (15,79%); “a greve setorial” (5,26%); “as passeatas” (5,26%); “a mobilização dos trabalhadores” (5,26%); totalizando 31,57%.

b) Quanto à resistência “não declarada”, foram apresentadas: “as manifestações espontâneas” (10,53%); “a operação padrão” (5,26%); totalizando 15,79%.

c) Quanto aos espaços “institucionalizados”, reconhecem: “as assembleias” (15,79%), “as OLT’s (comissão de fábrica, CIPA)” (15,79%); “a mídia do sindicato (jornais, boletins, etc) (15,79%); “os poderes municipais e estaduais” (10,53%); “a denúncia junto à DRT, Ministério Público e OIT” (10,53%); “as ações judiciais” (5,26%); “reuniões setoriais” (5,26%); “reuniões com a empresa” (5,26%); totalizando 84,21%.

“Praticamente, nenhum. As comissões de fábrica não existem em pé, as que existiram foram aniquiladas pelos patrões, nos resta as CIPAS e mesmo assim, em poucas empresas onde conseguimos intervir. Os diretores de base são instrumentos pequenos para conhecermos as mudanças dentro da empresa.” (Sindicalista)

d) Quanto aos espaços “não institucionalizados”, foram apontados: “as contradições” (10,53%), “os impactos negativos” (5,26%); “os meios de comunicação de massa” (5,26%); totalizando 21,05%.

“Aproveitar-se das contradições existentes no sistema e estar junto aos trabalhadores, para junto a eles, buscar uma saída para a situação. Os espaços são poucos, mas é possível explorar as contradições do sistema.” (Sindicalista)

Novamente, aparece a perspectiva de se ter “todo espaço possível”, porém não tem “a união do trabalhador”.

“Temos todo o espaço possível, mas não temos o essencial, que é a união do trabalhador. Temos projetos, alternativas que certamente resolveriam todos os problemas, OLTs, reforma agrária, redução na jornada de trabalho, etc, e o que é mais importante é rediscussão do marxismo leninismo, o socialismo real.” (Sindicalista)

Encontramos um percentual de 10,53% de sindicalistas que afirmam que o sindicato “não tem” espaço de resistência. No entanto, em termos relativos, os sindicalistas apresentam um leque maior de espaços de resistência para o sindicato do que para os trabalhadores.

No que tange à forma, prevaleceu a resistência “explícita” (31,57%) sobre a resistência “não declarada” (15,79%), e quanto ao espaço prevaleceu, com elevado percentual, o “institucionalizado” (84,21%) em relação ao não-institucionalizado (21,05%). Nesse caso, a própria natureza institucionalizada do sindicato pode definir a priorização dos usos de espaços e relações institucionalizados para se fazer frente às NTOs.

Talvez possamos considerar que ainda há uma distância “desconhecida” pelos sindicalistas em relação a sua base. É necessário rever esse distanciamento, a partir de um maior reconhecimento e apropriação das estratégias de sobrevivência e resistência dos trabalhadores no seu cotidiano, para, quem sabe, encontrar caminhos alternativos, a partir da própria base. Visão ressaltada por um dos sindicalistas

“Organizar os trabalhadores a partir das formas de manifestações deles”. (Sindicalista)

Segundo a maioria dos sindicalistas 84,21%, é necessário que se repense as ações/estratégias clássicas de resistência dos trabalhadores/movimento sindical.

Há uma percepção de que a “greve pode não ser o melhor caminho” (15,79%) face ao atual contexto.

“A greve ainda é o instrumento do trabalhador, mas sindicalista não gosta de greve. Se existir outra maneira de negociação a gente prefere.” (Sindicalista)

Temos que discutir se a greve ainda é uma alternativa que funciona, caso negativo, buscar outras alternativas.” (Sindicalista)

Ressaltam também, que se deve repensar as estratégias, “porque os desafios são outros” (10,53%). As “mudanças no mundo do trabalho” são portadoras de “novos desafios”. Assim novas “formas de enfrentamento” precisam ser pensadas para que se possa ajudar ao trabalhador “a ver as contradições” do processo.

“Novos desafios são colocados e as formas de enfrentamento tem que ser outras. Contra patrão violento fazia-se um discurso raivoso. Agora para desmascarar um patrão ‘jeitoso’ não pode ser com o mesmo discurso, tem que ser um discurso menos emocional, mais racional, convincente, que ajude ao trabalhador a ver as contradições.” (Sindicalista)

Dentro dessa perspectiva de mudança dos contextos, os sindicalistas ainda ressaltam: “porque prevalece hoje o jogo da inteligência e não da força” (5,26%), “porque há uma grande disputa ideológica no interior da empresa”(5,26%) e “porque as NTOs não têm efeitos totalmente nocivos para os trabalhadores” (5,26%).

“(…) não vemos nas novas tecnologias organizacionais efeito totalmente nocivos aos trabalhadores nesse final de século.” (Sindicalista)

Aspectos relacionados à base, também foram considerados: “precisa de um contato mais direto com o trabalhador” (5,26%), “porque os trabalhadores precisam ser bem informados” (5,26%) e “é preciso aproveitar o saber operário” (5,26%).

“Necessidade de se criar organizações no local de trabalho, para um contato mais direto e permanente com o trabalhador.” (Sindicalista)

“(…) os trabalhadores precisam ser bem informados senão eles só vão trabalhar sem ser cidadão sem ter lazer.” (Sindicalista)

“Como fazer do saber operário (MACETE) uma arma quente? Temos tentado vários tipos de operações nesse sentido.” (Sindicalista)

Os sindicalistas entrevistados reconhecem ainda que é necessário mudar “porque precisa-se de uma ação mais conjunta” (10,53%), “para fazer frente ao patronato na mesa de negociação” (5,26%), “porque elas contribuíram até agora para a acomodação do capital” (5,26%) e “porque já não atingem mais o governo” (5,26%).

“Porque só no local de trabalho não se tem espaço suficiente para pensar a estratégia e são todas as categorias vivendo processos similares.” (Sindicalista)

“O modelo de resistência dos sindicatos atuais serviram para um momento de acomodação do capital com expansão, agora o sindicato está reciclando e repensando sua forma, portanto o sindicato precisa mudar”. (Sindicalista)

“As ações/estratégias do movimento sindical têm que ser repensadas, independentemente da aplicação das novas tecnologias. O movimento sindical já há muito tempo precisa repensar suas ações no contexto mais geral. Há muito tempo as formas de resistência de luta já não estavam atingindo diretamente o governo. As novas tecnologias vêm reforçar essas necessidades de repensar.” (Sindicalista)

Podemos considerar que para responder às NTOs, o próprio sindicato se apresenta enquanto alvo de reavaliações internas. Ressaltamos questões referentes à relação sindicato e base, bem como pontos referentes aos espaços de resistências dos trabalhadores, enquanto aspectos capazes de revelar a crise do sindicalismo. Chamaremos a atenção, em seguida, para os aspectos da gestão sindical, por vezes desconsiderados, mas que, no nosso entender, tem impactos na possibilidade de os sindicatos engendram repostas efetivas às estratégias do capital.

4.2.4 - Desafios da gestão sindical

Pensar o sindicato enquanto organização, é considerar sua estrutura enquanto suporte para sua ação política. O que parece simples e mesmo óbvio apresenta-se, muitas vezes, como “uma difícil equação”³⁸.

A articulação entre as dimensões política e administrativa dos sindicatos constitui um espaço importante de questionamentos e reestruturações. As mudanças nas formas de gestão e organização das empresas levam à necessidade de emergir uma visão orgânica (micro) do sindicato como sustentadora de suas estratégias políticas de curto e longo prazos e à sua ação cotidiana. No confronto com as organizações, há necessidade de se reduzir a distância entre a forma de gestão das empresas e aquela que é empreendida pelos sindicatos. BARBOSA (1995 e 1996),

³⁸ ROSSI, (1996) em sua dissertação “Gestão sindical: uma difícil equação - um estudo em sindicatos de trabalhadores de Belo Horizonte”, apresentou um estudo comparativo entre quatro sindicatos da região metropolitana de Minas Gerais,

No entanto, a necessidade de dinamizar e adequar a estrutura sindical à nova realidade encerra grandes dificuldades, tanto operacionais, quanto ideológicas (BARBOSA, 1995: 63). Se os problemas operacionais refletem questões de natureza prática como “planejar, organizar, liderar e controlar os esforços (...) e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (STONER, 1995: 5), a dimensão ideológica abriga um vasto referencial definidor dos fins a que se propõe a estrutura sindical, bem como é determinante da maior ou menor abertura para uma visão orgânica (micro) do sindicato.

Trabalhos recentes de BARBOSA (1995 e 1996) evidenciam a ambigüidade dos sindicalistas diante do entendimento da estrutura sindical como semelhante à de uma empresa. Essa, por um lado, foi negada pela via dos objetivos diferenciados, por outro, foi reconhecida, a partir da importância do aparato administrativo, com um funcionamento que mantém interseção com o de uma empresa. Segundo o autor, “na verdade, essa ambigüidade gerou um ponto de convergência: a importância de **administrar-se**³⁹ o sindicato pelas vias racionais, mesmo causando contradições quanto à ótica encarada.”(p.53)

Nas conclusões desse autor, em que pesem as mudanças na esfera administrativa dos sindicatos, no período de 1982 a 1992⁴⁰, conduzidas enquanto suporte para a ação política - normalização, desmonte do aparato assistencial em contraposição ao surgimento de setores ligados à formação sindical e à comunicação, à figura do administrador sindical -, estejam imbuídas de uma racionalidade, prevalece a desarticulação entre o político e o administrativo.

“Na verdade, percebe-se uma dessintonia nessa articulação. Muitas vezes a velocidade das ações políticas não foi acompanhada no mesmo ritmo pelas ações administrativas. Isso significa dizer que o atropelo prevaleceu em situações concretas, desmontando os preceitos de racionalidade cultuados, mas não-praticados em sua totalidade” (BARBOSA, 1995:57)

Esses e outros problemas deverão ser reconhecidos pelos sindicatos. A profissionalização da gestão sindical, no momento em que as organizações avançam com seus processos de reestruturação, poderá ser sinônimo

verificando predominantemente uma conotação negativa de burocracia, mais precisamente, dentro da perspectiva do senso comum e, por vezes, pouca adequação entre meios e fins.

³⁹ Grifo do autor

⁴⁰ *Período da pesquisa realizada em três sindicatos de Minas Gerais para a realização da Tese de Doutorado Estratégia e gestão: O sindicalismo em perspectiva: um estudo de três grandes sindicatos de Minas Gerais no período 1982/1992, apresentada na Universidade de São Paulo em 1995.*

da possibilidade de antecipação das ações empresariais e, portanto, de respostas mais efetivas para os trabalhadores. E mesmo de sobrevivência, num contexto, onde o imposto sindical e a perspectiva assistencial não sejam mais a base de sustentação financeira e do número de filiados.

Vale ressaltar que as dificuldades e desafios da visão orgânica (micro) do sindicato parecem ir além da formação histórica do aparato brasileiro, pois há também dificuldades no campo dos métodos, técnicas e mesmo filosofias atribuídas ao sistema capitalista. HOBBSAWM (1984), descrevendo os quatro aspectos do “sindicalismo original” - uma atitude, uma técnica, uma estratégia e uma esperança - assim coloca a respeito da técnica:

“(…) Deveriam ser usados quaisquer métodos de pressão efetiva, ou seja, atingir o adversário onde dói mais (...) Racionalizou-se esta técnica numa tese de que os trabalhadores deveriam usar os métodos dos capitalistas contra os próprios capitalistas. As implicações desta transferência dos valores capitalistas para o setor operário causaram algum desconforto já naquela época. Não foram somente os opositores do sindicalismo revolucionário como Jaurès e os Webbs, que argumentaram que essa transferência corria o risco de solapar o orgulho e a auto-estima dos trabalhadores enquanto trabalhadores, mas também Georges Sorel, seu mais respeitado teórico”. (p.380)

Mesmo que questões como essas ainda possam fazer parte do imaginário dos sindicalistas, é importante que as lideranças sindicais se dêem conta e assumam o trabalho sindical enquanto “categoria social, com seus problemas de organização, de exercício de poder, de planejamento e administração, de controle orçamentário e financeiro” (LE VEN, s.d). E nessa perspectiva, possa abrir espaço para uma visão da organização sindical enquanto sistema burocrático⁴¹, aqui entendido na sua perspectiva weberiana, - um sistema que prima pela racionalidade sob a qual se definem os meios mais adequados para se chegar aos fins.

A possibilidade de uma maior eficiência e eficácia na gestão, chama para a estrutura sindical o seu verdadeiro papel de meio e não de um fim em si mesma, portanto, ela não exclui a militância, mas pode possibilitar uma dimensão mais estratégica em detrimento de um simples ativismo.

As respostas dos sindicalistas quanto aos problemas de ordem administrativa que têm dificultado a ação sindical face às novas tecnologias organizacionais, revelam ser esse um espaço importante de intervenção. Assim, aparece um número significativo de problemas enquadrados na classificação conforme abaixo:

- **aspectos referentes a recursos humanos:** “Falta de preparo do quadro de diretores” 26,32%; “Falta de vontade política” 15,79%; “Divisão da diretoria/discordância entre as tendências” 15,79%; “Falta de assessoria” 10,53%; “Problema de comunicação” 10,53%; “Esvaziamento da diretoria” 5,26%; “Ausência nas reuniões” 5,26%; “Falta de compromisso com o projeto socialista” 5,26%; “Problema com os diretores de base” 5,26%; “Diretores demitidos e mantidos pelo sindicato” 5,26%; totalizando 105,26%;
- **aspectos referentes aos recursos financeiros:** “Falta de recursos financeiros/queda nas arrecadações” 68,42%; “Dependência de taxas” 5,26%; totalizando 73,68%;
- **aspectos referentes a recursos materiais:** não foram apresentadas respostas nesta área;
- **aspectos administrativos:** “Rotinas das ações gerais e das políticas” 10,53%; “Falta de informação” 5,26%; “Burocracia sindical (excesso)” 5,26%; “Tempo perdido cuidando da estrutura” 5,26%; “Planejamento Administrativo” 5,26%; totalizando 31,57%;
- **aspectos referentes à estrutura:** “Inadequação da máquina sindical como um todo” 21,05%; “Estrutura Getulista (Assistencialismo)” 5,26%; “Estrutura pesada” 5,26%; totalizando 31,57%;
- **aspectos referentes à marketing:** “Falta de espaço nos meios de comunicação” 5,26%; “Agressividade com que é tratado pelas empresas” 5,26%; totalizando 10,52%;
- **aspectos legais:** “Limite de ação do sindicato sobre os terceiros ou outra base” 5,26%; “Leis sobre contrato temporário, redução de benefícios sociais” 5,26%; “Negociação por empresa e não geral” 5,26%; “Ações judiciais contra a entidade” 5,26%; totalizando 26,32%;
- **aspectos referentes às variáveis externas:** “Pressão para debilitar os sindicatos” 5,26%; “Correlação desfavorável” 5,26%; totalizando 10,52%.

Se considerarmos que apenas os recursos materiais parece não constituírem problema no âmbito da gestão sindical (por enquanto, caso não repense as formas de financiamento dos sindicatos), podemos considerar que há um espaço importante a ser preenchido pelos sindicatos no sentido de adequar sua gestão ao novo contexto. Pois, problemas de ordem administrativa se interagem com as questões políticas, sem que, muitas vezes, os sindicalistas reconheçam.

⁴¹ ROSSI, (1996) ressalta que a conotação negativa da burocracia ela se assentua no meio sindical, visto que o termo burocracia é entendido como a estrutura sindical definida por Vargas.

Parte dos esforços, para responder as NTOs, passam pela possibilidade de articular essas instâncias, tornando a estrutura sindical um suporte mais eficaz para a ação política.

4.3 Posicionamento e fragilidade sindical face à empresa: “não nos deixam participar”

Trabalhos recentes, (BRESCINI, 1994a, 1994b,1997; SALERMO, 1993; LEITE, 1997), têm procurado ressaltar e/ou apresentar casos concretos que indicam uma predisposição dos sindicatos em negociar aspectos referentes à reestruturação produtiva (tecnologias de base técnica e organizacional) em detrimento a uma postura de resistência perante a mesma.

No entanto, LEITE (1997) reconhece que há uma profunda segmentação da vida sindical. De um lado, encontram-se os setores que, devido a uma experiência histórica de negociação e de capacidade organizativa, estariam em condições de implementar uma postura mais ofensiva e propositiva, podendo mesmo se fortalecer nesse processo. De outro lado, estariam aqueles que, com experiência histórica de negociação e capacidade de organização inferiores, apresentam dificuldade de desenvolvimento de estratégias propositivas.

O sindicato dos metalúrgicos reflete essa heterogeneidade, na medida em que agrega diferentes setores da economia - automobilístico, siderúrgico, eletro eletrônicos, máquinas, etc., além das diferenças regionais. No entanto, pode-se dizer que os metalúrgicos têm uma trajetória histórica que os projetam no âmbito do movimento sindical mais organizado, com destaque para a experiência do sindicato dos metalúrgicos da região do ABC. Nas linhas definidas para o 2o. Congresso dos Metalúrgicos do ABC, encontra-se a seguinte consideração:

“Neste 2o. Congresso estaremos definindo uma nova estrutura organizativa para o nosso Sindicato e que seguramente irá influir na necessária redefinição do movimento sindical brasileiro. Ao mesmo tempo que queremos preservar os princípios classistas e de massas definidos pela CUT, queremos um Sindicato cada vez mais propositivo e de luta e que considere o chão da fábrica como o campo privilegiado para organizar os trabalhadores e desenvolver suas lutas”. (Caderno do 2o. Congresso dos Metalúrgicos do ABC - 2a. fase, p. 24)

Essa heterogeneidade, representada no grupo pesquisado, reflete as diferenças na amplitude da visão que apresentam das novas tecnologias, no posicionamento e na intervenção que conseguem realizar.

Dentro desse quadro, 73,68% dos sindicalistas pesquisados afirmam que as novas tecnologias organizacionais “devem ser negociadas”, enquanto 26,32% que “devem ser combatidas”. Confirmam, assim, a tendência de um posicionamento mais voltado para a negociação, sem que deixemos de reconhecer a parcela daqueles que tendem a assumir uma postura de maior resistência.

Segundo LEITE (1997), a postura de resistência, mesmo que apresente um caráter “suicida”, por alimentar ainda mais as práticas empresariais de marginalização dos sindicatos, “está presente em muitos sindicatos, cujos dirigentes se orientam por concepções políticas que negam validade às posturas propositivas, privilegiando a estratégia do confronto”. (p. 14)

No entanto, a marginalização dos sindicatos e a conseqüente opção por uma estratégia unilateral, por parte das empresas, no que diz respeito às NTOs, tende a ser a regra básica, mesmo para os sindicatos que se predispõem a uma contratação nesse nível⁴². Segundo os sindicalistas pesquisados, constata-se uma baixa participação no processo de implantação das novas tecnologias, os que participam constituem exceções.

Para 84,21% dos sindicalistas, o sindicato não tem participado do processo de implantação das novas tecnologias organizacionais, enquanto 26,32% afirmam participar, 10,53% dos sindicalistas marcaram as duas respostas, pois participam “apenas discutindo com os trabalhadores”, e “têm experiência de intervenção” em apenas uma empresa, não conseguindo intervir nas demais empresas.

“Não conseguimos mudar ou impor uma outra correlação. Hoje é muito raro quem acompanha minimamente.” (Sindicalistas)

A razão de não participarem, segundo os dados obtidos, dá-se principalmente pela falta de abertura das empresas. Para 57,89% dos sindicalistas “a empresa não abre espaço”.

“As empresas não aceitam ingerência do sindicato, ou melhor, opinião na administração.” (Sindicalistas)

⁴² Trabalho realizado por MELO, (1990), bem como GASPAR, MELO (1996), revelam a pouca e, em alguns casos, nenhuma abertura no processo de negociação coletiva para a contratação de assuntos referentes a “organização do trabalho e controle da produção” e “organização e representação dos trabalhadores no interior das organizações”, aspectos diretamente relacionados ao contexto das NTOs. LEITE (1997) apresenta a exclusão dos sindicatos do processo da reestruturação produtiva como uma tendência mundial.

Ressaltam ainda, como justificativas da não participação no processo de implantação das NTOs, as seguintes afirmações: “a questão é tímida na base” (5,26%), “as idéias do sindicato não transformam em políticas efetivas” (5,26%); “onde não há OLT’s, não há participação” (5,26%).

Nesse quadro, apenas 5,26% dos sindicalistas contrapõem a uma abertura dos sindicatos a participarem do processo de implantação das NTOs, afirmando não participar por ser “o sindicato contra” as NTOs.

Quanto àqueles sindicatos que conseguem algum nível de participação, o destaque está no fato de contarem com a organização no local de trabalho (OLT’s).

“Na empresa “x”, empresa de grande porte, nós temos companheiros organizados, cipeiros, etc., e, através deles e alguns diretores, conseguimos obrigar a empresa a sentar e discutir sobre a terceirização, trabalho em grupo etc..” (Sindicalista)

Esses dados sinalizam o desafio da inserção sindical no âmbito das NTOs. Pois a falta de abertura do patronato parece se deparar com condições objetivas pouco favoráveis para reverter tal posição: a não capacidade de engendrar “políticas efetivas” que façam frente àquelas apresentadas pelo capital, o baixo número de OLT’s e, principalmente, o fato de se ter uma “certa apatia” nos trabalhadores da base. Assim, os sindicatos “não são chamados a influir” e as NTOs “vêm goela abaixo”.

Essa situação de estar alijado do processo de implantação das NTOs é parte de um contexto mais amplo da fragilidade sindical, que, não sendo “chamado a influir”, não encontra mecanismos de pressão para se impor perante as NTOs e seus impactos sobre a classe trabalhadora.

Se, por um lado, o repensar do movimento sindical é inerente às mudanças ocorridas no mundo do trabalho neste final de século, devendo ser pensadas à luz das condições políticas sociais e econômicas impostas pelo mesmo, por outro lado, como nos coloca MOISÉS (1982), é preciso considerar que

“Não se trata, portanto, de perder de vista as continuidades históricas, mas de ver se é possível recuperá-las no terreno onde elas podem, propriamente, ser recuperadas; isto é, no terreno onde se expressa a capacidade do movimento social de se superar, isto é, de superar os seus impasses anteriores e definir condições novas para o seu próprio desenvolvimento no presente e no futuro”.(p.122)

Nessa perspectiva, a visão de que o “novo sindicalismo ficou velho”, mais do que um jogo de palavras, tem que ser pensada à luz de continuidades e descontinuidades históricas que possam situar o movimento sindical no novo contexto das transformações produtivas deste final de século.

4- AÇÃO, ESTRATÉGIAS e CONQUISTAS SINDICAIS FACE ÀS NTOs

“É preciso massificar uma campanha, forte em conjunto - movimento sindical, comunitário, acadêmico, científico. É preciso extrapolar o universo do mundo sindical e do trabalho. Fazer opinião tal qual fazem os empresários hoje. Ou seja, fazer uma grande campanha, mostrando aos trabalhadores qual é o nosso conceito de reestruturação, qualidade, parceria, etc. para que não passe só a visão e o interesse da empresa.”
(Sindicalista)

Em que pese o diagnóstico das mudanças no mundo do trabalho e, mais particularmente, no que diz respeito à implantação das NTOs, não estar tão visível para alguns dos sindicalistas, como evidencia a pesquisa, o movimento sindical na década de noventa e, mais especificamente, o movimento cutista criou um arcabouço de análise para as mudanças do mundo do trabalho. Pode-se dizer que, em nível de reconhecimento da situação, o movimento sindical já possui informações e análises significativas de seus atuais desafios. No entanto, na prática, são ainda incipientes os planos/programas de ação e as conquistas.

Objetivando contribuir com o debate atual, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos tem buscado atualizar publicações “sistematizando parte expressiva do conhecimento que o movimento sindical e o DIEESE vêm acumulando em relação às questões de reestruturação produtiva e do processo de trabalho.” (DIEESE, 1994)

A publicação de textos e relatos de práticas internacionais é considerada “muito importante para a criação de um quadro de referência mais amplo sobre o processo de sindical” (DIEESE, 1994). De fato, na recente publicação do DIEESE, “Trabalho e Reestruturação Produtiva - 10 anos de linha de produção”, a parte relativa à Ação Sindical é constituída de 20 (vinte) pequenos artigos. Desses, 8 (oito) artigos referem-se às práticas internacionais, 7 (sete) às situações contendo indicativos para a prática da negociação, 2 (dois) às questões de formação do dirigente sindical e 3 (três) às situações entre sindicatos e empresas no Brasil.⁴³

A importância dessa fase de municiar de informação o movimento sindical é inegável. Porém, o grande desafio parece ser o de encontrar os caminhos para responder às atuais estratégias do capital. Na 8a.

⁴³ GASPAR, R. M e MELO, M.C.O.L. (1997)

plenária, essa passa a ser a tônica, reconhecendo que até então houve pouca discussão no que tange a ação sindical.

“A Executiva Nacional da CUT pautou para esta Plenária um debate mais centrado na ação sindical do que no aprofundamento do diagnóstico, por isso, são os temas da ação sindical, pouco discutidos até aqui, que foram priorizados neste texto”⁴⁴.

A proposta da CUT, de fato, serve de orientação para a ação dos sindicatos e dos filiados. Porém, ativemos-nos a breves comentários sobre o tema pela sua complexidade e por fugir à proposta deste trabalho. Apesar da sua importância, o assunto deve ser mais bem analisado em um trabalho específico.

4.1 - A proposta de ação: a dimensão do geral e do particular

A proposta da CUT, visando “fazer frente às inovações tecnológicas e organizacionais”, acontece dentro de um fazer revolucionário, que vem sendo reafirmado no âmbito das estratégias definidas em seus congressos⁴⁵.

Face aos impactos da reestruturação produtiva, a CUT propõe orientar-se

“por uma filosofia de resistência, em defesa dos direitos e interesses dos assalariados, e combate à ofensiva do capital. Ao mesmo tempo é preciso que se diga que os problemas acarretados pela reestruturação produtiva não serão solucionados a contento nos marcos do sistema capitalista. (...) É a própria incapacidade do capitalismo de resolver os problemas básicos da humanidade que realça essa necessidade, que deve estar refletida nas atividades de nossa Central”⁴⁶.

Esse fazer revolucionário pode ser entendido enquanto um projeto, ou seja, uma “intenção de uma transformação do real, guiada por uma representação do sentido dessa transformação, levando em consideração as condições reais e animando uma atividade”. (CASTORIADIS, 1995:97).

Partindo do conceito de projeto de CASTORIADIS (1995), mesmo que aqui não se esteja propondo discutir o conceito de projeto revolucionário do autor, pode-se considerar que, a partir do diagnóstico que a

⁴⁴ “Ação sindical face às inovações tecnológicas e organizacionais” - Resolução da 8a. Plenária Nacional da CUT. São Paulo, 28 a 30 de agosto de 1996 (Papéis de Trabalho do Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva da CUT).

⁴⁵ Conforme resoluções do 4o. e 5o. CONCUR quanto à “Estratégia da CUT” tem-se: “A CUT, ao afirmar seu objetivo pela superação do capitalismo e pelo socialismo, assume o papel estratégico de agente fundamental na construção de um projeto de sociedade democrática, organizando autônoma e independentemente os trabalhadores, condição sine qua non para se chegar ao socialismo”. (4o. CONCUR); “O 5o. Concut reafirma a posição da Central de luta pela perspectiva socialista nos marcos da superação do capitalismo”. (5o. CONCUR)

⁴⁶ “Ação sindical face às inovações tecnológicas e organizacionais” - Resolução da 8a. Plenária Nacional da CUT. São Paulo, 28 a 30 de agosto de 1996 (Papéis de Trabalho do Grupo de Trabalho sobre Reestruturação Produtiva da CUT).

CUT vem realizando das mudanças no mundo do trabalho e sua declaração de intenção, tenham-se as bases de um projeto para se responder às novas tecnologias organizacionais.

No entanto, percebe-se que no grupo de sindicalistas pesquisados, esse projeto, se assim podemos chamar, é apreendido de diversas formas. Primeiramente, muitos não o associam como uma possibilidade concreta, enquanto um projeto alternativo à reestruturação produtiva.

“Falta um projeto alternativo. ‘Para onde vamos, o que queremos’? (Sindicalista)

“A única ideologia que predomina é o Capital e nós não damos alternativas”. (Sindicalista)

Para outros, prevalece a interrogação:

“Que socialismo? da União Soviética? do Camboja? Que socialismo é esse?” (Sindicalista)

Para alguns, uma convicção:

“O caminho é organizar e articular a luta dos trabalhadores para o socialismo” (Sindicalista)

Para outros, uma construção:

“O socialismo ainda está em construção.” (Sindicalista)

As discussões em torno do projeto socialista, no grupo de sindicalistas pesquisados, emergiram em vários momentos, mas se apresentavam mais como um dificultador para se encontrar caminhos do que propriamente um norteador, corroborando a dificuldade dos sindicalistas de se articularem ou de visualizarem a relação entre um luta específica, no caso, a resposta à reestruturação produtiva, com uma luta mais geral. Em muitos momentos, as discussões sofreram intervenções do formador sindical, para que não se perdesse o propósito de definir e/ou reconhecer ações efetivas para responder à reestruturação produtiva.

Mesmo que enfrente uma série de interrogações e que se consiga pouca visualização com a ação cotidiana, a proposta da CUT, pautada num fazer revolucionário, parece unificar a visão de que para se fazer frente às NTOs é necessário articular ações em vários níveis, extrapolando os limites das organizações.

Diante da pergunta fechada, que visava identificar os “espaços importantes da ação sindical para fazer frente às NTOs”, a articulação entre os espaços - categoria, empresa, sindicato, macro-econômico-político e social - foi reconhecida como importante por 100% dos sindicalistas entrevistados.

“Mais uma vez, as respostas envolvem a todos os setores progressistas da sociedade. É preciso contrapor ao grande espaço que os ‘papas’ da Qualidade Total ocupam na mídia, na sociedade em geral”. (Sindicalista)

“Não há tempo para atuação por espaços individuais, temos que trabalhar em todos ao mesmo tempo”. (Sindicalista)

“Única forma de articular a luta econômica com a luta política, condição para revertermos o quadro”. (Sindicalista)

“Não dá para fazer por partes, essas ações devem ser realizadas em conjunto”. (Sindicalista)

Na análise de CASTORIADIS (1985), a separação entre os objetivos definidos como “essencialmente sindicais” e aqueles que se vinculam aos militantes políticos a quem se atribuiu o papel de ter “uma ideologia” coerente e um programa ‘máximo’, “não suportaria a luz do dia”, pois pressupõe

“uma série de separações - entre o ‘econômico’ e o ‘político’, entre essas duas esferas e o conjunto da vida social, entre o ‘imediate’ e o ‘histórico’-, que possuem certamente uma validade relativa e parcial, mas que, tomadas absolutamente, são privadas de sentido, tanto do ponto de vista teórico quanto, sobretudo, na perspectiva de um fazer revolucionário”. (p. 12)

Se, por um lado, a orientação de uma ação mais ampla permeia o projeto do movimento sindical, ratificado pelos sindicalistas, por outro, o desafio da construção de um plano de ação⁴⁷ parece lançado pela Central, com orientações básicas, mas ainda pouco visualizadas e, principalmente, pouco efetivadas nas ações cotidianas dos sindicatos.

⁴⁷ *O conceito de plano será aqui entendido na perspectiva de CASTORIADIS (1995): “O plano corresponde ao momento técnico de uma atividade, quando condições, objetivos, meios podem ser e são determinados ‘exatamente’, e quando a ordenação recíproca dos meios e dos fins apoia-se sobre um saber suficiente do domínio em questão.” (p. 97)*

4.2 Reconhecendo o plano de ação sindical face às NTOs

As deliberações da 8a. Plenária da CUT, sobre a “ação sindical frente às inovações tecnológicas e organizacionais”, apresentam um ensaio de um plano de ação, com algumas orientações sobre “o que fazer”, mas com pouco detalhes quanto ao “como fazer”. As principais deliberações versaram em cinco itens básicos apresentados a seguir.

1. Quanto a orientação estratégica da CUT no contexto das atuais mudanças tecnológicas e organizacionais tem-se: o fortalecimento dos laços de solidariedade entre os trabalhadores dentro da empresa, no ramo, entre categorias, a nível nacional e internacional; a busca do pleno emprego e melhoria da qualidade do emprego; implantação da organização sindical no local de trabalho; a capacitação da militância sindical (diagnóstico, formas de ação/organização sindical e ferramentas para enfrentar negociações).

Ainda nesse âmbito, ressaltam a mobilização dos trabalhadores em defesa do emprego com redução da jornada, sem redução salarial, por medidas de proteção à saúde, pela democracia no local de trabalho, contra terceirização e contra a intensificação do ritmo de trabalho, etc, atuando, para isso, em três níveis de intervenção: o legal, o institucional, a relação direta de negociação.

2. Quanto às políticas de emprego e produtivas deliberaram: lutar contra o atual modelo econômico; lutar por medidas para o aumento imediato da oferta de empregos⁴⁸ e a reconversão de setores industriais ou empresas cujas atividades significam depredação irreversível da natureza.

3. Quanto às estratégias sindical no local de trabalho e na empresa apresentam: lutar pela implantação da organização sindical no local de trabalho através da apresentação de um projeto de lei de garantia à organização sindical no local de trabalho e campanha de sensibilização sobre OLT (divulgação entre os trabalhadores e na opinião pública).

Propõem, ainda, contrapor ao discurso da competitividade das empresas com uma visão e uma prática de solidariedade de classe, traduzindo em proposta concreta essa visão através da discussão dos trabalhadores

⁴⁸ Para tanto, foram consideradas: redução da jornada de trabalho para 40 hs, sem redução salarial; limitação legal e contratual ao uso de horas extras; campanha pelo cumprimento da Convenção 158 da OIT que proíbe a dispensa imotivada; reforma agrária; sistema público de emprego, articulado seguro-desemprego, requalificação profissional e realocação no mercado de trabalho; política de formação profissional; luta contra as tentativas de desregularizar

sobre seu projeto de reorganização da produção do trabalho e apropriação da natureza, devendo ser esse ponto de partida para discutir as propostas patronais.

Nesse âmbito também se considerou o desenvolvimento de novas estratégias comunicativas com a base e com a sociedade.⁴⁹

4. Quanto às negociações coletivas: afirmam que devem ser por ramo de atividade sendo que as negociações por empresa deverão estar subordinadas a esse processo e devem visar apenas obter melhorias em relação aos acordos de categoria/ramos.

5. Quanto à participação nos lucros e resultados⁵⁰ propõem: esclarecer a base que as reivindicações prioritárias continuam sendo a defesa do valor do salário contra a inflação e a incorporação aos salários dos ganhos de produtividade.

Apesar das deliberações apresentadas pela central, enquanto propostas de ação para fazer frente às “inovações tecnológicas e organizacionais”, há, por parte dos sindicalistas pesquisados, uma visão pulverizada e fragmentada da ação a ser empreendida face às NTOs.

Os dados obtidos na pesquisa são elucidativos. Em resposta à pergunta “quais os planos do movimento sindical face aos impactos das NTOs”, 21,05% dos sindicalistas deixaram de responder, 15,79% afirmaram que “não há proposta definida” e 21,05% apontam uma etapa de “diagnóstico e intensificação do debate”, sendo que apenas um sindicalista fez menção às resoluções da 8a. plenária nacional.

“A CUT relaciona, nas resoluções da oitava plenária nacional, vários eixos, para dar enfrentamento às novas tecnologias organizacionais. Cursos, seminários de formação, resistência aos objetivos das empresas, organização no local de trabalho”. (Sindicalista)

direitos trabalhistas individuais; políticas de compras do Estado e políticas creditícias dos bancos públicos, voltadas para estimular a geração de empregos; combate ao trabalho de crianças; combate ao trabalho escravo.

⁴⁹ Nesse sentido, afirmam que “as ações dos nossos sindicatos devem ser repensadas, para fazer com que as entidades sindicais sejam também articuladoras da sociabilidade, do lazer e da cultura dos trabalhadores que aspiram organizá-la. Isso certamente colocará a necessidade de reorganizar internamente os sindicatos”.

⁵⁰ Ressaltam que a construção de uma estratégia de ação deve ser “capaz de identificar os riscos e construir oportunidades, a partir da disputa, ampliando o espaço de conflito para desmitificar a ideologia da “parceiria”; recomendando que “os sindicatos não aceitem a vinculação da PTLR a metas futuras de produtividade, qualidade e assiduidade”.

Os dados de outra pergunta, visando reconhecer as propostas e planos do sindicato ao qual pertencem, indicam a condição incipiente como as NTOs parecem ser tratadas:

- a) 21,05% dos sindicalistas não responderam e 5,26% dizem que “não há uma proposta definida, apenas ações isoladas”;
- b) 21,05% das respostas privilegiam o diagnóstico/debate/formação: “entender o fenômeno para apresentar proposta alternativa” (5,26%); “debater junto à diretoria” (5,26%); “debater junto à base” (5,26%); “promover cursos/seminários de formação” (5,26%);
- c) 21,05% das respostas chamam a atenção para a necessidade de unificação da luta para se fazer frente às NTOs: “unificar as lutas e campanhas” (10,53%); “ser parte integrante do contrato de trabalho nacionalmente articulado” (5,26%); “negociações setoriais estabelecendo regras para todas as empresas” (5,26%).

E as demais respostas dizem respeito aos diversos espaços de negociação, conforme classificação a seguir:

- Remuneração do trabalhador: “negociar participação nos lucros e resultados” (5,26%);
- Condições de trabalho e saúde do trabalhador: “reduzir a jornada de trabalho sem redução dos salários” (5,26%); “garantir a saúde e segurança no trabalho” (5,26%);
- Normas e poder disciplinar da organização: não foram apresentadas respostas nesse âmbito;
- Assuntos e direitos sindicais: “ter liberdade e autonomia sindical” (5,26%); “ter uma participação mais direta com as empresas”; “criar o sindicato orgânico” (5,26%); “negociar com a empresa” (5,26%);
- Organização e controle da produção: “melhorar a capacitação dos trabalhadores” (5,26%);
- Organização e representação dos trabalhadores no interior das organizações: “melhorar nossa intervenção dentro das fábricas” (5,26%); “criar OLT’s” (5,26%);
- Organização e representação dos trabalhadores fora das organizações: “continuar agindo com os excluídos” (5,26%);
- Política de emprego: “aumentar o número de empregos” (5,26%).

Diante da proporção dos impactos das NTOs sobre os trabalhadores, reconhecidos pelos sindicalistas (capítulo 2), pode-se perceber um descompasso com os planos de ação para se fazer frente às NTOs⁵¹

Quanto às principais estratégias que o sindicato **deverá** lançar mão para fazer frente às NTOs, podemos perceber uma maior frequência de respostas, reconhecendo tanto estratégias definidas pela CUT (aqui consideradas a partir da 8a. Plenária), como também outras estratégias, porém algumas são pouco identificadas pelos sindicalistas. (ver tabela 11).

A análise das estratégias consideradas pelos sindicalistas (tabela 11) será feita com base na seguinte classificação:

- Quanto ao espaço, as estratégias podem ser: “institucionalizados” e “não institucionalizados”;
- Quanto à forma:
 - resistência: explícita, “não declarada” ou “preparatória”⁵²;
 - Negociação : em nível da fábrica, em nível do setor, em nível da sociedade.

⁵¹ Mesmo no âmbito das reivindicações, ainda há uma certa timidez, segundo os sindicalistas pesquisados, as principais reivindicações do sindicato, nos últimos anos, que dizem respeito às NTO são: “ter direito de discutir/intervir no processo antes da implantação” (21,05%); “reduzir a jornada de trabalho” (21,05%); “negociar participação nos lucros e resultados” (10,53%); “por fim ao desemprego” (10,53%), “implantar plano de formação profissional” (10,53%); “ter liberdade sindical/liberdade de organização” (10,53%); “criar OLT’s” (5,26%), “implantar plano de cargos e salários” (5,26%); “estabilidade no emprego” (5,26%); “negociar a contrapartida econômica e social dos trabalhadores” (5,26%); “melhoria das condições de trabalho” (5,26%); sendo que 26,32% não responderam.

⁵² Dentro da tipologia definida por BRESCINI (1994), temos resistência “explícita” e “não declarada”, enquanto (ações realizadas na produção, visando o comprometimento da qualidade e/ou produtividade, propomos acrescentar a esta visão), uma visão de resistência que seja sinônimo de uma oposição via a formação e conscientização das transformações, uma etapa que se pode dizer preparatória para a definição de um posicionamento a ser tomado diante das NTOs, é um movimento próprio do sindicato/comissão de fábrica, na busca de criar condições para organizar/mobilizar os trabalhadores para o tema em questão.

Tabela 11 - Estratégias de que o movimento sindical deverá lançar mão diante das NTOs

Itens discriminados	%
Atuar através das OLTs	42,11
Conscientizar/informar/formar as bases	31,57
Mobilizar contra o desemprego/criação de empregos	21,05
Articular com outros movimentos/organizações/setores da sociedade	15,79
Promover negociações coletivas sobre o assunto	15,79
Reduzir a jornada de trabalho	15,79
Buscar apoio da sociedade/Igreja	15,79
Conscientizar/formar a direção	15,79
Fomentar o debate ideológico/disputar a consciência do trabalhador	15,79
Mobilizar e agir junto aos trabalhadores	10,53
Apresentar projeto alternativo dos trabalhadores	10,53
Não tem estratégia planejada	10,53
Discutir as propostas dos trabalhadores sobre as NTOs	5,26
Por fim as doenças ocupacionais	5,26
Impor maior respeito aos direitos trabalhistas	5,26
Buscar liberdade e autonomia sindical	5,26
Lutar pelo fim da intervenção do estado	5,26
Fazer mapeamento da produção	5,26
Promover unidade dos trabalhadores	5,26
Repensar profundamente a respeito do tema	5,26
Buscar apoio dos partidos políticos progressistas	5,26
Garantir OLTs através de legislação	5,26
Quebrar a resistência das empresas	5,26
Não respondeu	5,26
Desmistificar as nova tecnologias	5,26
Buscar formas de reconhecer/atingir a classe operária	5,26
Abrir para a discussão	5,26
Promover cursos de formação para Comissões de Fábricas	5,26
Transformar a CIPA em Comissões de saúde	5,26
Promover reuniões permanentes	5,26
Trocar experiências com outros sindicatos	5,26
Forçar negociações tripartite	5,26
Fazer negociações setoriais	5,26
Intensificar o intercâmbio internacional	5,26

Fonte: Dados do questionário - Respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Dentro dessa classificação, as respostas ficam assim agrupadas:

a) Quanto ao espaço:

- Espaços “institucionalizados”: “atuar através das OLT’s” (42,11%); “garantir OLT’s através de legislação” (5,26%), “transformar CIPA em Comissão de Saúde” (5,26%);
- Espaços “não institucionalizados”: não foram apresentadas respostas;

b) Quanto à forma:

- Resistência explícita: não foram apresentadas respostas;
- Resistência “não declarada”: não foram apresentadas respostas;
- Resistência “preparatória”: “conscientizar/informar/formar as bases” (31,57%); “conscientizar/ formar a direção” (15,79%); “fomentar o debate ideológico sobre NTOs/disputar a consciência do trabalhador” (15,79%); “fazer o mapeamento da produção” (5,26%); “repensar profundamente a respeito do tema” (5,26%); “desmistificar as novas tecnologias” (5,26%); “buscar formas de reconhecer/atingir a classe operária” (5,26%); “abrir para discussão” (5,26%); “promover cursos de formação para para Comissões de Fábrica” (5,26%); “promover reuniões permanentes” (5,26%); “trocar experiências com outros sindicatos” (5,26%); “intensificar o intercâmbio internacional” (5,26%); “discutir as propostas dos trabalhadores sobre as NTOs” (5,26%);
- Negociação em nível da fábrica: “promover negociações coletivas sobre o assunto” (15,79%); “apresentar projeto alternativo dos trabalhadores” (10,53%);
- Negociação em nível do setor/ramo de atividade: “forçar negociações tripartite” (5,26%); “fazer negociações setoriais” (5,26%);
- Negociação em nível da sociedade: não foram apresentadas respostas.

Foram consideradas também, enquanto estratégia, as ações em conjunto com outros setores da sociedade: “articular com outros movimentos/setores/organizações da sociedade civil” (21,05%); “buscar apoio da sociedade e igreja” (15,79%); “buscar apoio dos partidos políticos progressistas” (5,26%).

No leque de respostas, encontramos aquelas que se referem aos objetivos. São elas: “mobilizar contra o desemprego/criação de empregos” (21,05%); reduzir jornada de trabalho (15,79%), “por fim as doenças ocupacionais” (5,26%); “impor maior respeito aos direitos trabalhistas” (5,26%); “buscar liberdade e autonomia sindical” (5,26%); “lutar pelo fim da intervenção do estado” (5,26%); “promover unidade dos trabalhadores” (5,26%); “quebrar a resistência das empresas” (5,26%).

Ainda é preciso considerar que 10,53% dos sindicalistas afirmam que “não têm estratégia planejada” e 5,26% não responderam.

Os dados apresentados revelam a centralidade do que está se chamando de “resistência preparatória” (115,75%), ou seja, a resistência que antecede a intensão de comprometer a produção - que apresenta como objetivo de obter um maior domínio da situação, maior capacidade de mobilização, bem como uma visão mais estratégica de como agir. Se, por um lado, esses dados refletem o momento ainda incipiente da luta sindical face às NTOs, por outro, apresenta-se como um caminho legítimo para engendrar ações mais efetivas face às estratégias de sobrevivência do capital.

À centralidade dessas estratégias, contrapõe a ausência de estratégias sustentadas nas resistências “explícitas” e/ou “não declaradas”. Nesse caso, a greve se constitui na grande ausência a ser considerada. As greves que marcaram o “novo sindicalismo”, por ocasião de seu aparecimento, parecem colocadas em questionamento, tanto em função do contexto, quanto em função da sua eficácia enquanto meio de pressão para alcance dos objetivos desejados⁵³.

“A greve é o caminho ou o caminho é comprometer a qualidade?” (sindicalista)

Destaca-se, também, a importância atribuída à luta conjunta com outras organizações e setores da sociedade civil (42,10%). Os sindicalistas reconhecem ainda a negociação enquanto estratégia (36,84%), mas apontam

⁵³ *Declarações do Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, na folha de São Paulo (11/05/97 - 01/07/97) afirmam que a greve deve ser usada apenas no último caso, sem desconsiderar que ainda é um instrumento legítimo de pressão dos trabalhadores, Marinho argumenta a disputa entre as empresas “Se o ABC faz uma greve, a Fiat (que tem fábrica em Minas Gerais) aumenta sua participação no mercado, os modelos importados aumentam suas vendas. Diminuindo o mercado das indústrias do ABC, diminui a produção, diminui o emprego”. (Folha de São Paulo 11/05/97) Além de rever o recurso da greve no nível em que o “novo sindicalismo” usou, Marinho assume a competição do mercado, como própria do trabalhador, se esta forma de pensar é capaz de fragilizar um dos pilares centrais da ação coletiva a solidariedade.*

principalmente as negociações em nível da fábrica (26,32%), com pouca ênfase nas negociações em nível do setor (10,52%) e a negociação em nível da sociedade não chegam a aparecer nas respostas.

Quanto ao espaço, apontam apenas os “espaços institucionalizados”, sendo que as OLT’s receberam maior referência, indicando a forma para pensar a ação sindical “do portão para dentro”.

Nesse quadro, se, por um lado, algumas estratégias já se encontram delineadas, por outro, a maior penetração dessas estratégias no cotidiano da ação sindical, ainda, constitui um grande desafio. No caso da formação, um sindicalista afirma que

“A formação todos acreditam que seja bom, mas não é prioridade. Falta comunicação entre nós. A gente ainda está brincando. E assim o trabalhador vai procurar seus próprios mecanismos”.
(sindicalista)

Nessa perspectiva, outra estratégia que se destaca é o “mapeamento da produção”⁵⁴. Proposta que, em que pese ressaltada dentro do programa do curso “Mudanças no mundo do trabalho e ação sindical” do qual os sindicalistas pesquisados fizeram parte, apresentou um baixo percentual (5,26%). O dado reflete o fato de a maioria do grupo de sindicalista pesquisados, até a data do curso, não ter implantado o instrumento na base territorial do sindicato.

No âmbito das OLT’s, os sindicalistas listam uma série de dificuldades enquanto impeditivos para sua efetivação. Um grupo de trabalho no Curso “Mudanças no mundo do trabalho e a ação sindical”, apresentou: “falta de consciência do movimento de sua estratégia para enfrentar a situação”; “falta de democracia no locais de trabalho”; “pouca mobilização para garantir as OLT’s”; “desemprego/mão de obra excedente”; “direitos de garantia de organização fragilizados” e “falta de vontade política”.

Em nível das estratégias, pode-se dizer que o movimento sindical convive com o desafio de legitimar aquelas já conhecidas, implementá-las enquanto prática do cotidiano da ação sindical e dar-lhes um direcionamento particular e geral na luta do movimento organizado dos trabalhadores.

⁵⁴ O “mapeamento da produção” é uma proposta de levantamento autônomo de dados por parte do movimento sindical com o objetivo de reconhecer e acompanhar as “transformações produtivas em nível da fábrica”. Tem sido denominado “Mapeamento da Reestruturação Produtiva”, onde as novas tecnologias tanto de base técnica quanto organizacionais devem ser mapeadas, avaliadas e acompanhadas.

Os sindicalistas pesquisados reconhecem, ainda, a importância de disputar os espaços atualmente de maior veiculação da “posição dos patrões. Segundo os sindicalistas, é necessário “disputar idéias na mídia”, pois “ninguém fala da posição dos trabalhadores, tem que disputar esse nicho de mercado”. Ressaltam, ainda, a importância de “explorar o espaço da CIPA, que muitas vezes é ocupado pelo patrão”. Além de reconhecerem que diante da base a ação tem que alterar. Neste sentido o sindicalista diz:

“Nossa ação muda, temos que fazer visita na casa dos companheiros e não conversar muito com eles na porta da fábrica”. (Sindicalista)

Reconhecemos que as estratégias, suas possibilidades e desafios convivem com condições objetivas e subjetivas dos sindicalistas, que tanto perguntam “como fazer?” e reconhecem que “falta clareza”, quanto constatarem que há “falta de interesse dos dirigentes sindicais” e que as lideranças sindicais possam “ter medo de verem suas posturas sendo questionadas por outras lideranças”.

É preciso considerar ambas as condições objetivas e subjetivas dos sindicalistas, para reconhecermos os verdadeiros limites e possibilidades das ações que venham a ser engendradas, visando responder às estratégias do capital.

Em seguida, buscaremos analisar as ações que, segundo os sindicalistas pesquisados, vêm sendo empreendidas pelos sindicatos dos quais fazem parte.

4.3 - Reconhecendo as ações empreendidas

Diante das dificuldades reconhecidas - tanto em nível do contexto, quanto internamente ao movimento - buscou-se conhecer que ações têm sido empreendidas pelos sindicatos, ou seja, aquelas que já fazem parte do cotidiano dos trabalhadores. Foram considerados, para tanto, os níveis de atuação, apontados pelos sindicalistas como importantes para a resposta sindical face às NTOs, ou seja:

- a categoria;
- a empresa;
- o sindicato;

- o espaço macro-econômico-político e social.

a) As ações empreendidas junto à categoria

Os dados obtidos revelam que a grande concentração das ações se encontra no âmbito informação/formação/conscientização dos trabalhadores, estando coerente com os outros dados obtidos e analisados. Nesse sentido, foram apresentadas as seguintes respostas para a pergunta “ações empreendidas junto à base para fazer frente às NTOs”: “os debates/ seminários/congressos/plenárias/cursos sobre o tema” (73,68%); “a elaboração de boletim específico para toda categoria” (21,05%); “troca de informação entre sindicato e base” (5,26%); “a informação sobre os cursos que os dirigentes têm participado” (5,26%); “a edição e emissão de dados estatísticos local/nacional”; “comunicação mais direta com a base” (5,26%).

“Uma questão fundamental é a forma de abordagem, a comunicação do sindicato para com a sua base, fazer uma comunicação mais direta.” (sindicalista)

Foram, ainda, considerados aspectos referentes à mobilização da base, bem como sua organização no local de trabalho. Quanto à mobilização dos trabalhadores, apresentaram as seguintes respostas: “mobilização dos trabalhadores em torno dos problemas”(26,32%), “organização de atos e caravanas” (5,26%); “mobilização na data-base” (5,26%).

Quanto à organização no local de trabalho, apontaram: “as intervenções nas CIPAS/Comissões de fábricas” (10,53%), “a criação de OLT’s” (5,26%).

Outro questionamento realizado diz respeito aos argumentos utilizados para a mobilização do trabalhador. Pode-se perceber que o discurso oposicionista aparece em menor escala, privilegiando argumentos que ressaltam os impactos das NTOs sobre o trabalhador e as reivindicações no sentido de auferir ganhos para os mesmos.

Quanto aos argumentos oposicionistas, foram apresentadas as seguintes respostas: “a visão de ser contra o neo-liberalismo” (10,53%); “a visão de ser contra a qualidade total” (5,26%); totalizando 15,79%.

Os argumentos que ressaltam os impactos das NTOs para o trabalhador foram os seguintes: “os impactos negativos das NTOs sobre o trabalhador” (26,32%), “a exploração do ser humano” (10,53%); “os baixos salários” (15,79%); “a visão das contradições (grupo/parceria/qualidade total x qualidade de vida/lazer/excluídos/desemprego estrutural)” (10,53%); “a necessidade de reagir senão serão extintos” (5,26%); “os impactos na saúde do trabalhador” (5,26%); “o aumento do ritmo de trabalho” (5,26%), totalizando 78,95%.

“A exploração do ser humano. Se antes o patrão queria-lhe o braço, hoje quer o corpo todo inclusive a inteligência.” (Sindicalista)

“Todo tipo de esclarecimento, condições péssimas. Informando o que a empresa quer extrair do trabalhador, a alma...” (Sindicalista)

“Procurando explorar os pontos contraditórios do sistema. Ex.: Grupo - prá que ? parceria - de que tipo? Há parceria nos lucros? Chamando a atenção para as desigualdades regionais de salários etc.. Qualidade total - e a vida? e a casa? e o lazer etc? e os que ficam de fora? o que fazem? Como vivem? O desemprego estrutura, etc..” (Siindicalista)

Nas respostas obtidas, foram apresentados também argumentos sustentados em demandas do movimento dos trabalhadores a saber: “a defesa do emprego” (15,79%); “a participação nos lucros e resultados” (5,26%); “a redução da jornada de trabalho” (5,26%); “a qualidade na produção tem que reverter em qualidade de vida” (5,26%); “as NTOs sob controle dos trabalhadores estariam à disposição da construção da felicidade dos trabalhadores” (5,26%); totalizando 36,83%.

“Que os avanços da tecnologia vieram para melhorar e facilitar a vida da humanidade, mas ela será ainda melhor se sua implantação não causar tanto desastre na vida dos trabalhadores.” (Sindicalista)

“Que não é justo o trabalhador ser penalizado. Que a qualidade na produção tem que reverter em qualidade de vida para todos.” (Sindicalista)

“As novas tecnologias, se estivessem sobre o controle dos trabalhadores, certamente estariam à disposição da construção de nossa felicidade e não a serviço do desemprego, da fome e da miséria.” (Sindicalista)

Reconhecem, portanto, que é necessário, em nível dos argumentos, uma “aproximação da realidade pela qual está passando a categoria”, condição básica para sua mobilização.

Face à pergunta sobre as estratégias de mobilização da base face às NTOs, os dados obtidos mostram que para 15,79% dos sindicalistas pesquisados não há ainda uma “estratégia clara”, para 5,26% há “muito discurso e pouca prática” e 10,53% “não responderam”.

Em que pesem as respostas dos demais sindicalistas resultarem em um leque de estratégias representativo, contemplando tanto as estratégias clássicas do considerado “sindicalismo de porta de fábrica”, quanto as que representam uma possibilidade de revisão dessa prática sindical, as mesmas foram pouco reconhecidas pelos sindicalistas pesquisados. (ver tabela 14 em anexo)

Podemos dizer que, segundo os sindicalistas, as ações junto à base são marcadas pela busca de informar/formar e conscientizar os trabalhadores, tendendo para o uso de argumentos que privilegiam os impactos das bases e demandas advindas das NTOs em detrimento de um discurso oposicionista.

A mobilização da base se apresenta enquanto condição básica para uma ação efetiva junto às empresas. Reconheceremos, em seguida, as ações implementadas nesse âmbito.

b) Ações junto à empresa

As ações junto às empresas, apresentadas pelos sindicalistas para fazer face às NTOs, aparecem com uma menor frequência, privilegiando o espaço para a negociação.

Nesse sentido foram apresentadas as seguintes respostas: “tentativa de negociação constante” (47,37%); “negociação contra os impactos causados” (21,05%); “negociação durante a implantação das NTOs” (5,26%); totalizando 73,68%.

“Negociações do número de pessoas que seriam demitidas pela reengenharia. Algumas pessoas foram realocadas 70, e 30 foram demitidas, através da negociação com ameaça de parar, mas sabíamos que não era a hora.” (Sindicalista)

“Negociações fora do espaço de data-base sem lograr avanços significativos.” (Sindicalista)

“Discussão procurando contratar os impactos sem, no entanto, conseguir sucesso,⁵⁵ ou seja, muita proposta no papel e pouca praticidade”. (Sindicalista)

Complementam a visão de uma postura mais próxima da negociação as seguintes respostas: “reuniões específicas por ramo de atividade” (5,26%); “discussão do contrato coletivo de trabalho” (5,26%); sendo que o “confronto” aparece com um percentual de apenas 5,26%.

Foram indicadas também ações junto aos trabalhadores: “mobilização/conscientização dos trabalhadores” (10,53%); “formação das OLT’s” (5,26%); “Denúncia” (5,26%).

Face à postura da empresa de pouca abertura à negociação de aspectos referentes às NTOs, visão apresentada pelos sindicalistas a partir dos dados obtidos e já analisados, um dado esperado era o menor número de ações empreendidas nesse espaço. Vale ressaltar que o caminho da negociação passa, principalmente, por uma “tentativa” de negociação e não uma negociação propriamente dita.

Há os que ressaltam a importância da ação junto aos trabalhadores como forma de atingir à empresa.

“Há uma ligação dessa questão com a organização por local de trabalho; é a influência do sindicato junto à sua base. Ou seja, “A correlação de forças” - sem esta ‘condição sine qua non’ - fica difícil qualquer ação junto às empresas para procurar influir no processo.” (Sindicalista)

A importância desse espaço para se fazer frente às NTOs revela-se um desafio para o sindicato, que também se torna alvo de intervenção.

c) Ações voltadas para a revisão interna do sindicato

À pergunta “ações voltadas para revisão interna do sindicato”, apresentaram uma grande dispersão nas respostas. O que pode ser considerado que o sindicato vem sendo alvo de redefinições e mudanças para fazer frente ao novo contexto das organizações.

⁵⁵ *Grifo nosso, buscando ressaltar que a negociação foi um caminho considerado pelos sindicatos, sem contudo obterem “avanços” representativos.*

Um maior percentual de respostas ressaltam aspectos relativos à estrutura e à gestão dos sindicatos: “a modernização dos equipamentos” (10,53%); “a análise da atual estrutura sindical visando sua reestruturação” (21,05%); “o planejamento da ação para 1997” (10,53%); “a reorganização burocrática da entidade” (5,26%); “a discussão do sindicato orgânico” (5,26%); “a redefinição de patrimônio e finanças” (5,26%); “a organização por departamento” (5,26%); “o enxugamento da máquina” (5,26%); “adequação da estrutura sindical” (5,26%); “a participação em seminários sobre pluralidade sindical” (5,26%); “criação de uma equipe específica sobre o assunto” (5,26%); “a modernização da administração” (5,26%). Um somatório de 84,19%.

“Modernização da administração e equipamento dos setores jurídico, imprensa com banco de dados e interligação com computadores dos tribunais.” (Sindicalista)

As respostas revelam também a preocupação com a formação sindical. Nesse sentido, os sindicalistas apontam: “a formação/aprofundamento no tema” (21,05%) e “os cursos de formação política para a diretoria” (5,26%).

Esses dados revelam que há, por parte do sindicato, um reconhecimento das necessidades de voltar-se para dentro da própria estrutura sindical e fazer revisões necessárias para que a estrutura/gestão sindical dê sustentação às ações políticas do sindicato.

O espaço seguinte, a ser considerado, são as ações em nível macroeconômico, político e social.

d) Ações face ao contexto macro econômico político e social

As ações vislumbradas e/ou implementadas, nesse âmbito, são aqui consideradas ações que demandam uma maior articulação do movimento sindical e que, por sua vez, ampliam o nível de abrangência das mesmas. Esse espaço reflete a possibilidade de junção da luta cotidiana do sindicato com a perspectiva mais estratégica. A importância desse espaço pode ser avaliada, por exemplo, pela experiência da câmara setorial da indústria automobilística, nesta década.

Segundo OLIVEIRA (1994), o acordo da câmara setorial ao

“incluir cláusulas sobre condições de demissão, impostos, política industrial setorial, etc, aponta caminhos para futuros acordos, desde que sejam redefinidos os marcos legais. Independentemente do juízo que se possa fazer sobre esta ou aquela cláusula do acordo, sua abrangência e caráter propositivo indicam a superação dos estreitos limites habituais das negociações no Brasil” (p. 218)

No entanto, os dados obtidos revelam ações pouco consolidadas e mesmo sem um direcionamento maior que possa dar unidade na focalização desses espaços pelos sindicalistas.

“Nesse ano de 1996, fizemos um seminário para discutir, de forma concreta, a falta de desenvolvimento no Estado e os grandes fechamentos das indústrias, seja metalúrgica ou em geral. Porém, não levamos o processo adiante.” (Sindicalista)

“Infelizmente ainda se fica muito na área do lamento. As ações são pequenas. Ex.: denúncia na procuradoria pública no que afeta a saúde do trabalhador, ações junto aos trabalhadores já afetados, ações judiciais.” (Sindicalista)

No entanto, não se pode dizer de uma inação por parte dos sindicatos. A partir da visão e da informação dos sindicalistas pesquisados, reconhece-se uma atuação junto às instâncias e instituições governamentais: “atuação junto aos governos Municipal/Estadual/Federal” (15,79%); “Denúncia na procuradoria pública de aspectos que afetam a saúde do trabalhador” (5,26%); “ações judiciais” (5,26%); “participação em conselhos/FAT/saúde/meio ambiente” (5,26%); “atuação das centrais junto ao governo” (5,26%); “proposição através de câmara setorial” (5,26%); “revisão do índice da taxa de importação de autopeças” (5,26%).

“Na assembléia legislativa, conseguimos uma plenária extraordinária para discutir o processo de fechamento do Parque Industrial, onde cerca de 78 empresas fecharam no período de 1992 a 1996.”(Sindicalista)

Segundo os entrevistados, há também uma busca de interação via informação e sensibilização da sociedade, bem como a articulação com suas organizações democráticas: “debates/palestras/seminários/ opiniões na imprensa em geral” (15,79%); “articulação/debate com a igreja” (10,53%); “articulação com partidos políticos” (5,26%); “tentativa de criação do fórum dos desempregados” (5,26%); “discussão com diversos atores sociais” (5,26%); “movimento ‘Brasil cai na real’ ” (5,26%).

A presença de respostas como: “articulações com acionistas da empresa” (5,26%); “negociações coletivas” (5,26%); “negociação da participação nos lucros e resultados” (5,26%) e mesmo “assistencialismo sindical” (5,26%), pode revelar uma certa dificuldade de reconhecer o espaço macro enquanto espaço de ação sindical. A “greve geral”, mais uma vez, aparece com um percentual pouco expressivo, apenas 5,26%.

O espaço macroeconômico político e social tem sido privilegiado para os sindicatos de linha cutista, que reconhecem ser esta uma dimensão estratégica para a ação que possa trazer mudanças mais abrangentes para o conjunto da classe trabalhadora. No entanto, a efetividade dessas ações depende em muito da capacidade de articulação do movimento sindical.

Face aos esforços apresentados pelos sindicalistas pesquisados, perguntamos quais são as conquistas obtidas até o momento em que foi realizada a pesquisada. Esses dados serão analisados a seguir.

4.4 Os resultados da Resposta Sindical face às NTOs

“Eu acho que, por um lado dá uma certa frustração, primeiro um sentimento meio de impotência ‘será que a gente dá conta?’ (...) por outro lado, tem aquela coisa admirável que é aquela capacidade de resistir, de não desanimar, de propor, de fazer o possível... Porque eu acho assim que se for olhar os esforços que o sindicato tem feito e os resultados que tem destes esforços, qualquer um teria desistido. Mas tem essa coisa da classe trabalhadora que é não perder nunca sua dimensão de sonhar com um mundo diferente, um mundo mais solidário, um mundo mais justo, de achar que isso é possível, que isso se faz no cotidiano, que isso se faz a partir de pequenas lutas, que não é uma grande revolução...” (Formador sindical)

Reconhecemos, a partir dos dados obtidos e analisados, que as novas tecnologias organizacionais são identificadas pelos sindicalistas pesquisados enquanto espaço de ação e intervenção sindical. Existe um esforço no sentido de apreender tanto o contexto em que as NTOs estão inseridas, quanto o processo de implantação nas organizações.

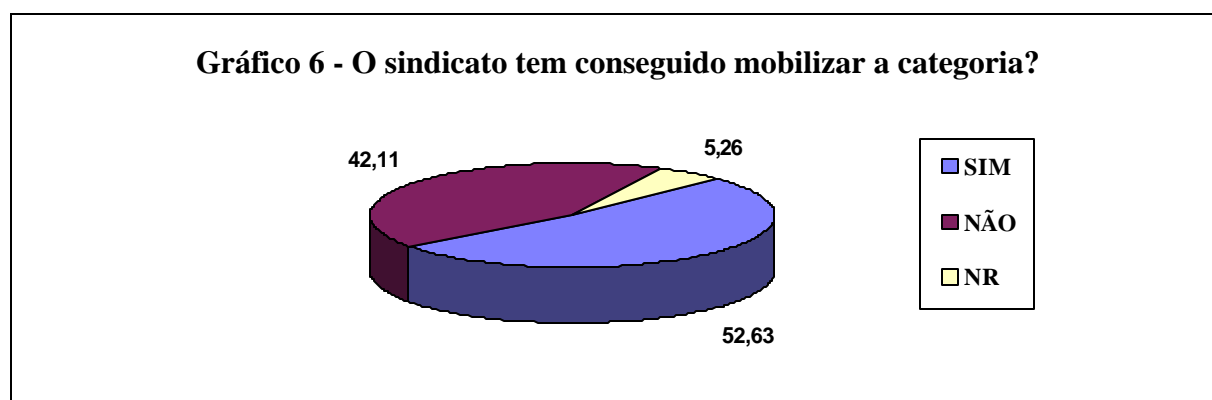
No entanto, o desafio de engendrar respostas, que se apresentem como “alternativas” ao “projeto das empresas”, depara-se com um conjunto de elementos que se interligam compondo um quadro desfavorável à reação do coletivo dos trabalhadores.

Nesse quadro, a base se destaca tornando o principal alvo de ações do sindicato no sentido de resgatar o seu apoio. Portanto, antes de considerarmos os aspectos referentes as possíveis conquistas para os trabalhadores e para o movimento sindical, faremos menção à percepção dos sindicalistas quanto a capacidade de mobilização da categoria face às questões referentes às NTOs.

Nesse sentido, 52,63% dos sindicalistas afirmaram que têm conseguido mobilizar a categoria, no entanto, a maioria das respostas apresentam ressalvas como “parcialmente”, “com algumas dificuldades”, “dependendo do motivo”.

“Depende do motivo, do momento e da inserção. Ex.: PLR se consegue mobilizar, solidariedade é difícil entre os operários.” (Sindicalista)

Há os que afirmam estarem conseguindo mobilizar a categoria e justificam pelo fato de a categoria estar percebendo que é ela que “tem mais a perder com as novas tecnologias”, e também por terem conseguido encontrar “mecanismos alternativos de comunicação”.



Fonte: Dados do questionário - pergunta fechada

Por outro lado, 42,11% dos sindicalistas pesquisados afirmam não estarem conseguindo mobilizar a categoria. Reconhecem a base distante, tanto em função do “processo organizacional implementado pelas empresas”,

da "intimidação pela perda do trabalho" e da "perda dos altos índices da inflação", quanto pelo fato de os trabalhadores não se sentirem "atraídos" pelo discurso do sindicato.

"Porque não conseguimos mais dialogar com os trabalhadores de forma que esses se sintam atraídos pelos nossos discursos." (Sindicalista)

"Há uma apatia total da classe, pois a maioria dos sindicatos ainda tentam convencer a classe a partir da velha retórica que o trabalhador unido jamais será vencido. Unido prá quê? Perguntam-se os trabalhadores." (Sindicalista)

Os dados obtidos chamam a atenção não apenas pela dificuldade reconhecida de mobilização da categoria, mas também pelo processo de auto avaliação que perpassa o discurso dos sindicalistas. Queremos ressaltar que não apenas o contexto tem se apresentado como um argumento apropriado por eles para as justificar suas dificuldades, mas também as próprias limitações do sindicato e de seus representantes foram consideradas.

Não obstante os esforços do movimento sindical, obtivemos um quadro de respostas para a pergunta sobre as conquistas dos sindicatos que refletem o grau de dificuldade de fazer face às novas tecnologias organizacionais. Neste sentido, 36,84% dos sindicalistas não responderam, 10,53% afirmam que "não tem", 10,53% dizem ser conquistas "insignificantes/precárias/ momentâneas", 5,26% "não lembra" e 5,26% diz "não sei", totalizando 68,42%.

"As conquistas, se é que existem, são parciais e momentâneas. Os empresários, quando estamos numa posição de força cedem em parte. Ao viverem um quadro adverso, tocam o pé no trazeiro". (sindicalista)

O leque das demais respostas é restrito, a saber: "conseguir que empresas negociassem as mudanças" (5,26%); "conseguir nas negociações cláusulas de defesa dos trabalhadores" (5,26%); "Respeito para o trabalhador" (5,26%); "maior respeito para os diretores" (5,26%); "maior abertura nas negociações" (5,26%); "apenas no campo financeiro" (5,26%); "maior reflexão quanto aos rumos a serem seguidos" (5,26%); "diminuição dos impactos negativos" (5,26%).

Quanto às conquistas, em nível dos acordos, o quadro de respostas reforça a tendência de poucas conquistas, sendo que 36,84% dos sindicalistas pesquisados não responderam, 10,53% afirmam que não há

“nenhuma” cláusula acordada que contemple aspectos referentes às NTOs, 5,26% “desconhece” e 5,26% “não se lembra”.

As demais respostas, apesar de revelarem conquistas importantes, aparecem com um baixo percentual de indicação a saber: “contra a terceirização na atividade principal da empresa” (10,53%); “participação nos lucros e resultados sem metas” (10,53%); “investimento em treinamento/qualificação dos empregados” (10,53%); “participação nas definições dos programas de melhoria contínua - Kaizen” (5,26%); “participação na definição dos trabalhos em grupo” (5,26%); “redução do ritmo de trabalho” (5,26%); “manutenção do emprego” (5,26%); “garantia de abono” (5,26%); “plano de cargos e salários” (5,26%); “negociar questões de demitidos em função das novas tecnologias” (5,26%); “negociação de metas” (5,26%); “negociação de ritmos” (5,26%); “negociação da assiduidade dentro das possibilidades humanas” (5,26%); “acordo reconhecendo que a empresa persegue os líderes e os sindicalizados” (5,26%); “maior autonomia no trabalho” (5,26%).

Podemos dizer que os resultados refletem as dificuldades de inserção sindical apresentadas pelos sindicalistas diante, por exemplo, da não abertura das organizações para a discussão e participação do sindicato no que tange aos processos de implantação das NTOs, bem como os desafios da relação sindicato e base, considerados neste estudo.

Não obstante os dados analisados refletirem condições desvantajosas para o movimento sindical, acreditamos ser necessário atentar-se para as experiências do movimento sindical que têm conseguido que suas reivindicações e propostas sejam levadas em consideração pelas empresas.

Nesse sentido, reconhecemos, neste estudo, uma experiência importante de negociação e contratação de aspectos referentes às NTOs, no âmbito do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. A reconhecida segmentação do movimento sindical determina ser esse sindicato um foco de referência ressaltada pelos próprios membros do sindicato: “Este sindicato dá linha para o país”, diz um dos sindicalistas.

A experiência do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC de negociação das novas tecnologias organizacionais foi reconhecida neste trabalho, a partir dos acordos realizados com a Mercedes-Benz em 1994 e 1995. Em abril de 1994 foram assinados dois acordos, um que procurou regular a implantação da manufatura celular e

outro da terceirização. Em fevereiro de 1995, realizou-se o acordo referente ao kaizen e em março do mesmo ano o acordo sobre o trabalho em grupo.⁵⁶

Essa experiência de um sindicato com trajetória histórica de negociação e organização é importante de ser apresentada e analisada, tanto pelos resultados alcançados, quanto pelo processo de construção do acordo. Os fluxos e refluxos, as lições, os dilemas, enfim, os caminhos que foram trilhados pelos sindicalistas e membros da comissão de fábrica, para alcançarem uma efetiva influência no processo de implantação das NTOs, revelam desafios e oportunidades para o movimento sindical.

No processo que originou a contratação, destaca-se a assessoria do Dieese e a importância da organização e representação dos trabalhadores no interior da empresa. A construção desses acordos teve a participação ativa da Comissão de Fábrica da Mercedes Benz. Podemos dizer que foi através dela que se iniciou todo o processo de negociação. Portanto, além dos acordos realizados, o depoimento de um representante da comissão de fábrica da Mercedes Benz aos participantes do curso, “Mudanças no mundo do trabalho e a resposta sindical”, serão aqui considerados para efeito de análise.

⁵⁶ *A importância e a condição de referência dos acordos realizados pelo Sindicato Metalúrgico do ABC junto à Mercedes-Benz são destacadas pelo representante da comissão de fábrica: “Estou lhe enviando os principais acordos referentes a reestruturação produtiva que existe na categoria. Poucas empresas conseguiram formalizar acordos referentes a esses temas. As que fizeram usaram os acordos da Mercedes como base”. (trecho da carta de um representante da comissão de fábrica encaminhando os referidos acordos).*

4.4.1 - Os acordos com a Mercedes-Benz: entre conquistas, dilemas e fragilidades

“Então, companheiros, o que a gente fez na Mercedes foi importante. ... Agora porque não evoluiu? Porque a gente fez sozinho. O que a gente fez na Mercedes deveria ter sido feito pelo conjunto das fábricas do setor. Não tem um sindicato ou comissão de fábrica heróico, tem que ser política industrial mesmo... Se isso fosse feito no setor, teria sido muito bom. Chegamos numa situação em que eu acho difícil manter o que conseguimos.” (Representante da comissão de fábrica da Mercedes-Benz)

No processo de construção dos acordos sobre manufatura celular, terceirização, kaizen e trabalho em grupo entre a Mercedes-Benz e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, chamam-nos a atenção alguns aspectos. Primeiramente, o contato inicial dos representantes dos trabalhadores com a nova realidade organizacional⁵⁷ foi marcada por uma reação pautada na manutenção de práticas de enfrentamento até então privilegiadas.

“(...) A gente não tinha uma outra prática que não a da turbulência, a gente tentou impedir com que essas coisas não acontecessem a partir das coisas que a gente sabia fazer.” (Representante da comissão de fábrica)

Frente à mudança da empresa, a manutenção das mesmas “práticas de enfrentamento” tornou-se sinônimo de perda de espaço junto aos trabalhadores. Os trabalhadores começaram a visualizar a empresa enquanto “moderna” e seus representantes os “dinossauros”⁵⁸

“Meus colegas estavam falando para mim que a empresa era moderna e nós éramos os dinossauros”. (Representante da comissão de fábrica)

⁵⁷ *Reconhecem um novo discurso, uma nova prática junto aos trabalhadores, segundo depoimento do representante da Comissão de fábrica da Mercedes-Benz* “(...) A empresa tinha uma postura muito rígida, (...) os gerentes que tinham poder dentro da fábrica eram aqueles que a gente chegava na área dele e ele já saía gritando: ‘sai daqui comunista’. (...) Em 1990, a gente percebe que as coisas já começam a mudar. (...) As chefias dizendo que nós estamos no mesmo barco, não faz sentido esse tipo de relacionamento, a comissão de fábrica é importante, os trabalhadores são importantes, que não tem futuro para a empresa se a gente não tiver junto”.

⁵⁸ *O representante da comissão de fábrica conta que um trabalhador de 20 anos disse:* “a empresa está dizendo que eu vou me qualificar, se eu aprender mais eu tenho possibilidade de desenvolver profissionalmente.(...) É verdade que a comissão de fábrica diz que isso pode trazer desemprego, super exploração, mas qual é o outro lado? Eu vou estar condenado a vida inteira a estar operando esse tipo de máquina , é isso que vocês querem para a gente?”

As práticas, até então privilegiadas, passam a ser repensadas. Nessa perspectiva as contradições surgem como uma forma mais inteligente de mostrar outras faces das NTOs.

“...A gente não falava mais que era ruim, essas coisas. A gente dizia a empresa está dizendo que ia reavaliar o salário, que ia ter mais satisfação no trabalho, que ia fazer desenvolvimento profissional. Mas porque não negocia, porque não chama a comissão para negociar, por que não põe no papel. (Representante da comissão de fábrica)

Segundo o representante da comissão de fábrica com esse discurso “se a empresa diz que quer ser moderna, que isso faz bem para os trabalhadores, porque não negociar” eles conseguiram, face a um processo de terceirização do ambulatório médico, “parar a fábrica inteira, mobilizar a fábrica inteira”. O resultado, considerado “uma surpresa” para esses representantes foi, passado algum tempo, a empresa os chamar para negociar.⁵⁹

A etapa seguinte, reflete a dificuldade e, até mesmo, o dilema que envolve o processo de negociação. A postura de resistência deveria dar lugar à postura de negociação com todas as suas implicações, principalmente a necessidade de apresentar uma proposta alternativa.

“ O que vamos fazer? (...) E agora, a gente dizia que ia negociar, negocia ou não negocia? Aí nós fomos lá no nosso pronto de socorro, fomos lá no Dieese, no pessoal do sindicato. Aí a gente buscou experiências conhecidas, no Brasil não eram muitas. A gente foi ver como a teoria funcionava no Japão, que é o modelo de inspiração da Mercedes. Buscou outros tipos de experiência também. Começamos um processo de discussão”. (Representante da comissão de fábrica)

Nesse processo de discussão, reconhecem que o “contraponto” ao “projeto de reestruturação da fábrica” teria que ser um “projeto de reestruturação da vida do trabalhador”. Uma proposta que transpusesse a reestruturação da produção, ou seja, que não visasse apenas a melhoria da qualidade e produtividade do produto, mas também, a qualidade de vida dos trabalhadores.

⁵⁹ Segundo o membro da comissão de fábrica, a empresa apresentou o projeto de reestruturação da fábrica denominado “Projeto Fábrica 2000” para ser discutido. O projeto consistia em cinco pontos básicos: divisão da fábrica em cinco segmentos (criação de fábricas independentes), terceirização, kaizen, células de manufaturas, introdução do conceito de trabalho em grupo. Essas mudanças começaram a ocorrer no início do década de 90.

“(...) Então, nós também mostramos o nosso projeto, projeto ‘Qualidade de Vida no Trabalho’⁶⁰. Era um conjunto de proposta que agente apresentaria como alternativa ao projeto da empresa.” (Representante da comissão de fábrica).

Dar respostas foi sinônimo de busca do conhecimento, da informação, da análise, visando uma construção que se pode dizer autônoma. Criar um projeto autônomo, entendendo autonomia na sua relação direta com a heteronomia⁶¹, ou seja, lugar onde um olhar próprio não exclui o outro.

“... olha que interessante, com relação ao tema processo de organização do trabalho, a gente coloca como reivindicação nossa, trabalho em grupo, kaizen e outras coisas. Mas aí não é o modelo que a empresa quer. É um trabalho em grupo, kaizen mas na nossa concepção.” (Representante da comissão de fábrica)

Nesse momento, os representantes dos trabalhadores estavam confiantes no apoio da base bem como nas condições favoráveis do contexto macro e micro da organização, marcado pelo “auge” das câmaras setoriais e produção elevada. Segundo o representante da comissão de fábrica “(...) a empresa sabia que não iria implementar, se nós não estivéssemos na negociação”. Os acordos aos quais nos referimos, como objeto de nossa proposta de análise, refletem resultados positivos desse momento⁶².

Há o reconhecimento de que as intervenções, realizadas por meio dos acordos, não alcançaram a totalidade dos resultados pretendidos, mas foram marcadas pelo surgimento de uma terceira via “que não é aquilo que a gente sonhava, mas também não é aquilo que a empresa queria”.

Esses acordos que se destacam pelo avanço no sentido da inserção sindical na implantação das novas tecnologias organizacionais têm se apresentado, enquanto referência para o movimento sindical, que os avaliam também nos seus limites e fragilidades.

⁶⁰ As propostas, contidas no projeto “Qualidade de vida no trabalho na Mercedes-Benz do Brasil - as propostas dos trabalhadores”, dizem respeito a: benefícios sociais, condições de trabalho, jornada de trabalho, educação/formação profissional, estrutura de cargos/funções e salários, processo e organização do trabalho, participação nos resultados/lucros, metas de produção e investimento, procedimentos disciplinares, mediação e arbitragem, representação na fábrica, conforme cartilha elaborada pelos membros da CF/Cipa dos trabalhadores da Mercedes Benz do Brasil, com apoio do Depto. jurídico, Dieese, Depto. de formação, Depto. de imprensa e DSTMA do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

⁶¹ O conceito de autonomia e heteronomia usado está em consonância com a visão de CASTORIADIS (1995).

⁶² Ver alguns exemplos de cláusulas acordadas nesses acordos apresentadas no anexo 3.

No caderno do 2o. Congresso dos Metalúrgicos do ABC, encontramos a seguinte consideração sobre o acordo que regula a implantação das células.

“A implantação das células de produção na Mercedes-Benz, por exemplo, negociada pelo Sindicato e pela comissão de fábrica, acabou gerando um ‘excedente’ de mão de obra que resultou na demissão de quase mil trabalhadores alguns meses depois. Está aí um alerta para que não façamos, nem aceitemos nenhum acordo dessa natureza sem garantia de emprego, redução da jornada sem redução salarial, para não falar em aspectos como o ritmo de trabalho etc.” (p. 13)

Outro aspecto reconhecido como um aspecto frágil dos acordos é o fato de ter organizado apenas a Mercedes-Benz, sendo os acordos resultado de uma resposta individual de uma única fábrica e não em nível do setor, principalmente no momento em que as condições deixam de ser favoráveis à reação dos trabalhadores⁶³, abrindo espaço para novas investidas das organizações no sentido de limitar o poder e o espaço de atuação da representação dos trabalhadores.

Demissão dos trabalhadores, restrição da participação da comissão de fábrica e do sindicato no processo de implantação das novas tecnologias redefinem o campo de influência que esses tinham conquistado. Para a empresa, segundo o representante da comissão de fábrica, a ação da representação dos trabalhadores estava sendo vista como “interferência na gestão do negócio” e eles deveriam se restringir a “discutir os efeitos”, pois os acordos e a forma como estão sendo conduzidos estavam “engessando” a empresa.

“(…) Ela disse o seguinte: que não dava para continuar o processo de reestruturação do jeito que estava. O processo estava extremamente lento e a concorrência vinha, a WV de Resende, os importados, nesse ritmo, a empresa ia fechar. Então ela mudou de postura. Até aqui, antes de produzir a mudança, ela negociava, de setembro, para frente com as demissões, ela muda de postura. Ela implanta primeiro e depois conversa.” (Representante da comissão de fábrica)

Para o representante dos trabalhadores, fica a interrogação e uma análise sobre o posicionamento da representação dos trabalhadores no processo de negociação e condução dos acordos

“(…) se a gente tivesse agilizado a negociação da terceirização, será que a empresa teria ou não demitido? Será que ela continuaria mantendo os acordos conosco? Eu particularmente acho que

⁶³ O representante da comissão de fábrica destaca, em relação ao “novo contexto”, a queda na produção, que leva a empresa a romper com o acordo. Segundo esse representante: “Em setembro de 95 a produção foi lá embaixo. Aí a vingança foi maligna. Não deu outra, a empresa meteu o pé em 1200 trabalhadores, de uma vez só. Essas demissões é que marcam o rompimento dos acordos”.

quando a gente entra numa negociação como essa, a gente tem que ir para negociar mesmo, não dá para entrar numa negociação dessa e ficar vai e não vai. (...) Quando a gente fala ‘quero negociar’, tem que pensar nisso, tem que garantir os bônus, mas assumir os ônus também.” (Representante da comissão de fábrica)

A retomada desses acordos faz parte da luta do movimento dos trabalhadores, que cientes de um contexto nada favorável para uma reação coletiva⁶⁴, buscam encontrar estratégias adequadas⁶⁵ capazes de convencer os trabalhadores. Pois o propósito é que

“o problema de cumprimento do acordo não vamos resolvê-lo na justiça, vamos resolver lá dentro mesmo, na luta, não vai ser a justiça do trabalho que vai obrigar a empresa a cumprir o acordo. A empresa vai cumprir o acordo, se os trabalhadores tiverem consciência de que aquilo é importante. Estiverem dispostos a viabilizar isso na prática e lutar para que aquilo seja uma realidade.”(Representante da Comissão de Fábrica)

Mesmo que o contexto atual nos faça acreditar que o projeto de retomada dos acordos seja remota, não podemos deixar de considerar que a construção desse acordo reflete um processo de amadurecimento das relações de trabalho, não podendo a sua suspensão ser reconhecida como uma vitória patronal.

5 - O ESTUDO DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE BETIM, IGARAPÉ E SÃO JOAQUIM DE BICAS

“Eu valorizo muito isso aqui, aqui para mim é uma escola, e tem me dado muitas condições aquilo que eu falo é de sentimento mesmo, é de vontade de vencer, não só eu vencer mas nós todos venceremos essa luta, esse desafio que é colocado para nós, correndo atrás dessa resposta, (...) mas se eu não obter ela, eu estou deixando um caminho trilhado para os que estão chegando”. (sindicalista)

5.1 Histórico: breves considerações na visão do sindicato

⁶⁴ O Representante da Comissão de Fábrica reforça o conjunto dos sindicalistas que acreditam que “não é que o cara não acredite que o sindicato esteja certo, não acredite que a reação dele esteja correta. Mas existe toda uma conjuntura que fala para ele, se eu entrar nessa disputa eu perco o meu emprego.” (Representante da Comissão de fábrica)

⁶⁵ Uma das estratégias de paralização foi denominada “Kinderovo”, originalmente, kinderovo é o nome de um chocolate que traz surpresas no seu interior. Transferindo a idéia para as paralizações no interior da organização, o movimento visava fazer pequenas paralizações surpresas cada dia em um setor. Partem do princípio da vulnerabilidade de uma fábrica onde “tudo é just in time”, portanto, “tem que funcionar como se fosse um relóginho, muito bem montado e montar aquilo não é fácil, é uma forma que eles levam uma semana para consertar” (Representante da Comissão de Fábrica)

O Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânica e de Material Elétrico de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas (SMB) foi criado inicialmente como Associação dos Metalúrgicos de Betim, em maio de 1963. Em 1964, com o golpe militar, a entidade é fechada, ressurgindo dez anos depois, com a chegada de novas indústrias, com destaque para a Fiat Automóveis instalada em Betim em 1973. O reconhecimento legal acontece efetivamente em dezembro de 1976, quando o sindicato obtém a Carta Sindical.

Nesses vinte anos, segundo retrospectiva do próprio sindicato⁶⁶, a greve de 23 de outubro de 1978, primeira greve dos metalúrgicos de Betim, *“ainda hoje é considerada um marco para a categoria”*. Em 1979, novas paralisações ocorreram, em busca de melhores salários, e em 1981, depois de sofrer uma intervenção em 1980, deflagra-se a greve na FMB⁶⁷.

Em 1984, o sindicato destaca como *“um dos mais importantes movimentos da categoria”*, a greve de 10 dias por melhores salários no interior da Fiat.

“Depois de garantirem a paralisação de cada galpão, os trabalhadores saíram em passeata pelos corredores da empresa. Do lado de fora, esposas e filhos dos metalúrgicos apoiavam o movimento”.

Outras manifestações importantes são reconhecidas no ano de 1987: concentração de trabalhadores na praça central de Igarapé, greve de 24 dias na FMB, Timinas e Resil e em algumas siderúrgicas, levando a paralisação da Fiat por falta de peças.

Naquele ano, toma posse no sindicato nova diretoria ligada à Corrente Sindical Classista (CSC)⁶⁸, filiando-se em 1990 à Central Única dos Trabalhadores (CUT). Segundo o presidente do sindicato, a postura do sindicato, determinou um redimensionamento das ações da Fiat que passa a *“desenvolver uma ação mais efetiva”*.

⁶⁶ Memória “20 anos de história” In: Revista 23 de Outubro. Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas. Jan/97.

⁶⁷ A partir de 1996 a FMB mudou sua denominação para Teksid do Brasil.

⁶⁸ Sobre a Corrente Sindical Classista ver COSTA (1995) P.198-207

“(...) A partir dessa nova diretoria, com uma visão mais classista, a Fiat começou também a desencadear um processo de uma certa forma de impedir a ação dos trabalhadores junto ao sindicato. Nós entramos com uma ação plúrima pelo pagamento da insalubridade, onde envolveu 4662 pessoas, naquela época a idéia era que pagasse o que devia aos trabalhadores mas o mais fundamental da época era para melhorar o ambiente de trabalho. A partir dessa era para cá a Fiat começou a desenvolver uma ação mais efetiva, começou a melhorar o sistema de RH na fábrica, aumentou o número de relações trabalhistas, começou a perseguir os trabalhadores a partir da assinatura da procuração. (...) O trabalhador quando ele teria uma promoção, ou uma transferência, a condição para ele obter isso seria dar baixa do sindicato. A partir de então vem crescendo esse tipo de pressão.” (Sindicalista)

A diretoria, empossada em 1987, está no seu terceiro mandato. Atualmente o sindicato conta com 33.000 trabalhadores na base e tem em média 5000 filiados. A Fiat Automóveis, principal empresa da base territorial do sindicato, representa o grande desafio para as ações do sindicato, que a considera “como um laboratório nessa organização do trabalho” e nesse sentido colocam para o sindicato “um desafio”, de ser “também um laboratório para arrumar saída”.

Essa visão permeou todo o discurso dos sindicalistas entrevistados e, portanto, a análise dos dados refletirá essa referência fundamental da Fiat Automóveis.

5.2 A existência e supremacia das NTOs

“Eu acho que o que tem de gente ganhando para pensar numa fábrica que nem a Fiat... para pensar tudo o que é forma de melhorar para ela, de não trazer o conflito para dentro da fábrica. A função é anteceder os conflitos, minimizar os conflitos”. (sindicalista)

A importância e o significado, que as NTOs apresentam para o sindicato pesquisado, podem ser constatados desde o momento em que se buscou reconhecer as tecnologias que estavam sendo implantadas nas empresas da base territorial do sindicato.

Os sindicalistas não apenas reconheceram a existência das NTOs, como ressaltaram a supremacia dessas sobre as tecnologias de base técnica. A FIAT, “principal empresa da base”, assume a referência maior (proporcional ao desafio que representa para o sindicato), constituindo-se na visão dos sindicalistas num verdadeiro “laboratório” das NTOs, que são repassadas e/ou absorvidas por suas fornecedoras.

Na nossa região, a implantação dessas tecnologias é bastante avançada. É uma das regiões pioneiras no emprego desse tipo de tecnologia organizacional; a FIAT inclusive se destacou por desenvolver muito mais a racionalização da fábrica em paralelo com essa tecnologia organizacional, muito mais do que a introdução de novas tecnologias em nível das máquinas, conseguindo resultados realmente positivos do ponto de vista da empresa, e hoje passa esse “Know how” para as demais empresas fornecedoras.” (Sindicalista)

“Principalmente na Fiat, ela trabalha com o PQT, ela começou basicamente em 1989 a implantação dessa nova fábrica racionalizada, onde ela começa primeiro com a organização do trabalho e do trabalhador, antes de implementar qualquer tecnologia. Primeiro ela trabalha na formação dos operários, sistema kanban, CCQs, sistema cedak, ela trabalha na organização de sistemas organizacionais. Hoje a tecnologia da Fiat, ela não é muito avançada, ainda tem poucos robôs por exemplo...” (Sindicalista)

“A impressão que a gente tem é que a Fiat até hoje não investiu em novas tecnologias, investiu no comportamento dos que estão lá. (...) O que a Fiat vem mudando é no processo de trabalho. Era aquele monte de estoque, não dava curso para ninguém, o cara podia estar lá há 20 anos.” (Sindicalista)

Portanto, as primeiras colocações dos sindicalistas já expressavam a possível intensidade com que as NTOs mobilizavam aquele sindicato. Para o reconhecimento da resposta do Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas às NTOs, consideramos a mesma proposta de análise apresentada para o grupo de sindicalistas pesquisados anteriormente. Privilegiamos, assim, a visão dos sindicalistas a respeito das NTOs, seu posicionamento face às mesmas e à intervenção realizada.

5.2.1 O discurso dos sindicalistas: a ênfase na (re) organização da gestão da força de trabalho

O SMB sustentado por uma concepção de sindicato inserido no espaço político, privilegia uma análise contextualizada das NTOs. Nessa perspectiva, o contexto macroeconômico, político e social perpassa o discurso dos sindicalistas pesquisados, apresentando-se, por vezes, como justificativa para uma ação mais abrangente face às novas tecnologias organizacionais.

Ao voltarem-se para o espaço das organizações, os aspectos referentes à (re)organização da gestão da força de trabalho ganham destaque no discurso dos sindicalistas pesquisados. A vivência dos sindicalistas das práticas de gestão de pessoal da Fiat apresentam uma dupla dimensão: os impactos diretos sobre os trabalhadores e a condição de ser uma estratégia utilizada pela empresa para disputar a “referência do trabalhador” com o sindicato.

A descrição que fazem das estratégias implementadas pela Fiat não é fruto apenas de uma vivência e/ou constatação das mesmas. Percebemos um discurso elaborado, um conhecimento sistematizado das práticas de gestão da força de trabalho, evidenciando todo seu poder de abafar a consciência política dos trabalhadores e apropriar/eliminar espaços possíveis de ação sindical.

Segundo os sindicalistas entrevistados, a empresa passa a assumir a “tarefa central do dirigente sindical dentro da empresa” a de solucionar “pequenos conflitos internos”, o espaço que lhes permitia “chegar aos grandes problemas”.

“(...) começou com as relações trabalhistas da Fiat, fazendo o papel que era reservado aos dirigentes sindicais na solução dos pequenos conflitos internos, filas de restaurante grandes, contracheque dos trabalhadores faltando determinados valores de pagamento, aquilo que era

“tarefa central do dirigente sindical dentro das empresas começou a ser assimilado pelas empresas, no objetivo muito claro de substituir a representatividade do dirigente sindical, no interior da fábrica.” (Sindicalista)

“(...) a empresa tem avançado no sentido de permanentemente estar detectando os problemas com antecedência e buscando soluções, mesmo que parciais, no sentido de esvaziar possibilidades de o sindicato trabalhar esses problemas que são contradições surgidas do processo levado por elas mesmas.(Sindicalista)

“Muitas vezes, inclusive com a ajuda dos trabalhadores através das sugestões etc e tal, que são sugestões que identificam os problemas e que, muitas vezes, ela tem condições de se antecipar, de adotar soluções, como eu disse, mesmo que parciais, mais que amainam e envolvem até o trabalhador na de que ele está ajudando a minorar a situação que a empresa está preocupada com a situação dele”. (Sindicalista)

Os entrevistados ressaltam que a empresa procura penetrar em todos os espaços da vida do operário. Seu lazer, sua família, seu mundo privado passam a ser apropriados pela empresa.

“(...) depois disso alguns gerentes, cargos superiores as relações trabalhistas, começaram a percorrer a periferia, bairros onde moram os trabalhadores visitando, indo nos bares na proximidade de uma concentração maior de operários. Foi o caso de um japonês que trabalhou na Fiat. Então em todos os fundões aí da grande BH esse japonês estava presente”. (Sindicalista)

“(...) Ela faz um trabalho de cooptação não só dos operários mas ela envolve a família. Através de festa de casamento, festa de aniversário, leva a família para visitar a fábrica. Quando tem a visita as linhas de produção reduzem, eles limpam, varrem. E a partir daí, a família começa a observar a Fiat.(...) Quando o operário chega em casa, se ele questiona a empresa, a esposa, ela retruca, por que ela viu uma empresa diferente. É o clube dela, a cesta básica, e vários tipos de coisa. É a festa de fim de ano no mineirão...” (Sindicalista)

Atualmente, destaca o presidente do sindicato, outro “sistema está dando certo”, onde a figura do líder tem sido reorientada, “os líderes passam a serem conhecidos não como aquele cara que manda, mas como um amigo”.

(...) Hoje a Fiat está criando um outro sistema que está dando certo. Ela está criando as lideranças dentro da fábrica como o sindicato cria na época da clandestinidade, a gente fazia muito isso, reunião nos bairros na casa de amigos. A Fiat está fazendo isso com os Controles de Processo Integrado que são os líderes (...) Os líderes no final de semana promovem atividades com as pessoas da equipe deles. (...) ‘No final de semana, o churrasquinho vai ser lá em casa... Não precisa ratiar não .Vamos lá para conhecer minha família’. Segundo os

diretores do sindicato que estão na fábrica, está surtindo efeito. Os líderes (...) passam a ser bem vistos”.(Sindicalista)

Quando se referem a terceirização, ressaltam a sutileza com a qual é implantada. A empresa não “dá um choque”, tudo é feito como se “você estivesse namorando, você sai, um dia pega na mão... quando viu foi mandado embora”.

“Tem reclamação isolada, mas do conjunto não tivemos não. As empresas fazem o negócio muito bem feito. Eles, por exemplo, fazem a terceirização, eles tiram a coisa muito sutil. Antes de fazer a terceirização, eles vão colocando gente para misturar com quem está lá, ou pegam a área toda e transfere para outra fábrica e leva o pessoal para trabalhar mais. A coisa é bem feita, é como se você estivesse namorando, você sai, um dia pega na mão... quando já viu foi mandado embora” (Sindicalista).

Os entrevistados passam a idéia de que as políticas de compensação desenvolvidas pela empresa tem condições de “amainar” os problemas, para aqueles que “sentem que existem problemas”.

“(...) o trabalhador sente que existe problemas físicos de exploração financeira, problemas psicológicos, problemas com a família, mais a empresa trabalha com as compensações. As compensações diretamente com trabalhador em forma de premiações mínimas que sejam, e de valorização do trabalho dele. Trabalha muito com compensações no sentido de amainar esse problema. E então a pessoa raciocina... “bom, eu tenho problemas mais também tenho ganhos, tenho favores”. (Sindicalista)

Além das tecnologias de gestão da mão de obra, os sindicalistas apontaram a terceirização, “Just in time”, CCQs, Manutenção Produtiva Total, Kamban, Qualidade Total dentre outras que compõem o projeto da fábrica racionalizada⁶⁹. No entanto, a gestão da força de trabalho assume o foco maior o qual visa-se contrapor. Em relação às demais tecnologias, persiste um sentimento de “pouco conhecimento”, por não participarem da implantação e terem a dificuldade de intervir, já que a “empresa não permite” e a “base está distante”.

⁶⁹ O projeto da Fiat da fábrica racionalizada consiste na visão de seus gestores em rever os moldes tayloristas-fordistas prevalentes. “Segundo o curso sobre AS LÓGICAS DA FÁBRICA RACIONALIZADA da Fiat Automóveis, as características que serão buscadas com o novo sistema são as seguintes: interfuncionalidade; trabalho em grupo e em paralelo; comunicações horizontais; liderança baseada mais na autoridade profissional que sobre o controle hierárquico; delegação decional”. NEVES, M.M.B.A (Coord.) Relatório de Pesquisa: A Emergência de novos paradigmas de gestão da produção e do trabalho - o caso da Fiat-MG. NESTH - Núcleo de Estudos sobre o Trabalho Humano. Universidade Federal de Minas Gerais.

A implantação dessas novas tecnologias de gestão, antes de suprimir as “tradicionalmente usadas”⁷⁰, “repressão” e “ameaça”, convivem, lado a lado, no cotidiano da organização. Mas reconhecem e destacam a sutileza e eficácia das NTOs.

“Hoje, além de conservar esses instrumentos de repressão e ameaça ela desenvolveu instrumentos externamente eficientes e sutis de dominação, através da cooptação, elementos de psicologia, procurando atingir profundamente não só o consciente mais até mesmo o subconsciente dos trabalhadores.” (Sindicalista)

Dessa forma a empresa faz com que “o trabalhador se mantenha afastado do sindicato e tenha a empresa como sua referência”. Segundo os entrevistados a não adaptação e/ou a percepção do processo de “exploração” levam à dispensa. Nesse quadro, por diversas vezes, os sindicalistas referiram à fábrica como um “presídio”.

“...Então a Fiat hoje é um presídio. É trabalho, trabalho, qualidade, qualidade, o trabalhador tem só direito de saber aquilo que é bom para empresa o que vai fazer ela crescer. Ela tem vinte e três mil trabalhadores, mas com uma rotatividade muito grande. Quando ela começa a perceber que tem alguém que começa a perceber a exploração, ela dispensa”. (Sindicalista)

“E as fábricas, hoje, pelo menos na nossa base, são verdadeiras penitenciárias como fortalezas que procuram se munir de todos os instrumentos, para impedir que a nossa palavra, a nossa ação penetre no seu interior.” (Sindicalista)

E até insistem em dizer que “Fiat é ilusão”.

“(...) Eu sou trabalhador da Fiat. Ela não gosta que fala nem chama de pião, é excelência, o trabalhador é excelência. Tudo uma ilusão.” (Sindicalista)

Enquanto “ilusão”, a Fiat, para os sindicalistas entrevistados, é portadora de uma outra face, por vezes revelada nas contradições, reconhecidas pelos sindicalistas, a partir da implantação das NTOs.

⁷⁰ Inúmeros são os depoimentos que ressaltam a repressão da empresa sobre o trabalhador, enquanto estratégia de controle e dominação. Os mesmos serão considerados para o quadro de dificuldades reconhecido pelo sindicato para responder às NTOs, mas não daremos destaque, por não enquadrarmos no âmbito das NTOs.

5.3 As contradições: revelando a outra face da Fiat

As contradições, para os sindicalistas, são reconhecidas enquanto espaços de possibilidades para a ação sindical, na medida em que revelam a outra face da empresa. No conjunto das contradições, foram apontadas as potencialidades contraditórias das NTOs, a desproporcionalidade entre os resultados do trabalho e as compensações recebidas, a distância entre o discurso da empresa e a sua verdadeira prática, os limites do controle do “modelo empresarial” e as demandas duais.

Em relação as potencialidades contraditórias, os sindicalistas entrevistados destacaram a possibilidade de se trabalhar um menor número de horas, no entanto, prevalece a intensificação do trabalho, o aumento das horas extras e a redução do número de empregos.

“Não se imaginaria que os novos processos tecnológicos reduziram a jornada de trabalho? Pelo menos até agora tem acontecido o contrário, tem tempo de trabalho normal muito intenso e além disso crescendo o número de horas extras”.. (Sindicalistas)

“... da diminuição do próprio trabalho, (...) seja na implantação do trabalho inteiramente eletrônico, seja também a nível da racionalização do processo produtivo, criação de células etc. Então, um dos elementos contraditórios desse processo é redução dos empregos, via esses processos e também via terceirização.” (Sindicalista)

Para os sindicalistas, as premiações são “michas”, não havendo “um reconhecimento pelas implantações” que os trabalhadores estão fazendo.

(...) Então há uma contradição que a empresa trabalha com esse sistema de envolver os trabalhadores, dando as suas idéias e suas contribuições e participando através de premiações michas. O trabalhador dá uma sugestão, a empresa passa a se apropriar de uma importância grande, ela reduz mão de obra ou reduz até mesmo máquinas e o trabalhador ganha aí um jogo de toalha ou duzentos reais, no máximo que chega essa premiação. (Sindicalista)

“... E por outro lado, o descompasso entre o empenho, que é exigido dos trabalhadores, e o retorno material que é dado a eles que é muito pequeno e que é sentido cada vez mais. (Sindicalista)

Reconhecem ainda a distância entre o discurso da empresa e sua verdadeira prática.

“(...) Colocaram aquele monte de faixas, ‘a fábrica indo bem, você também vai’. Tudo papo furado. O que aconteceu, até agora? Tem oito anos que começou e só está indo bem para lá. Nesses oito anos teve um monte de contradições. Essa de quem está esperando alguma coisa e não vem nada, a cobrança cada dia que passa é maior. (...) O cara leva material para estudar em casa. O cara vai trabalhar doente para o gráfico do absenteísmo não estourar. O que precisava de seis para fazer o cara faz sozinho. Hoje se faz muito mais, e aí?” (Sindicalista)

“(...) O que o cara tem lá na frente é aquela imagem de sereia que vai estar tudo bem para ele, até ele ficar doente, ficar louco, surdo, ser demitido.”(Sindicalista)

“A contradição maior é que a empresa, quando implanta esse sistema geralmente ela coloca para o trabalhador como se fosse melhorar a vida do trabalhador, e todos nós sabemos que não é bem isso, as empresas quando investem em qualquer coisa é para melhorar o lucro, a qualidade da empresa, o trabalhador é a última coisa com que eles se preocupam.” (Sindicalista)

Os sindicalistas passam a idéia de uma realidade dual na qual o trabalhador vive na fábrica. Ao mesmo tempo que a empresa tenta “ganhar o trabalhador”, ela o submete a uma grande pressão, mesmo que mais “sutil”.

“...maior contradição para mim, e isso está acontecendo com muita frequência ao mesmo tempo ela tenta ganhar o trabalhador, mas por outro lado ela exige através de uma certa pressão. Mesmo que a pressão não seja como em tempos anteriores do cara xingar de ‘sem vergonha’, você é ‘chapeuzinho’ pega atestado, hoje ela vai com mais cuidado.” (Sindicalista)

“(...) As horas extras é uma delas, a empresa exige que tem que dar produtividade, qualidade, ao mesmo tempo exige que ele fique muito tempo na fábrica, não tem tempo para descanso.” (Sindicalista)

Há um reconhecimento, por parte dos entrevistados, dos limites de controle do “modelo empresarial”. Destacam que o trabalho em grupo, implantado pela empresa, poderá “servir de base para uma organização própria dos trabalhadores”.

“Também propicia aos trabalhadores um tipo de trabalho que, dentro da fábrica em que predomina o trabalho em grupo. Isso é uma característica dessas novas tecnologias sobre a

qual a empresa procura manter o máximo controle mas que a longo prazo poderá servir de base para uma organização própria dos trabalhadores dentro das empresas.” (Sindicalista)

Se para o trabalho em grupo a expectativa é de uma apropriação a “longo prazo”, a “pressão” vivida pelos trabalhadores e seus impactos negativos, “são contradições mais evidentes sobre as quais o sindicato trabalha”. No entanto, reconhece não ser fácil apropriar dessas contradições, porque a empresa as dilui, mas reconhecem que é preciso transformá-las em “luta”.

“Maior parte deles tem problema com a família muito grande. Inclusive passou a ser boato até ruim que o trabalhador da Fiat é chifrudo (...) nós tivemos inclusive denúncia de esposa que não suporta mais, não tem mais o marido dentro de casa, e só Fiat. Mas por outro lado a Fiat trabalha isso muito bem, ela leva a família para a fábrica”. (Sindicalista)

“(...) a empresa também trabalha no sentido de diluir as contradições que ela cria com esse projeto, tentando outras formas de cooptação dos trabalhadores...Mas é fundamentalmente em cima daquelas coisas, mais próximas do trabalhador que ele sente e que é preciso explicar. Explicitar e transformar muitas vezes em luta.” (Sindicalista)

Apesar da dificuldade de transformação dos impactos negativos em espaços de ação sindical, são esses focos importantes da resposta sindical face às NTOs. A seguir, será apresentada a visão dos sindicalistas, quanto aos impactos negativos das NTOs sobre o trabalhador.

5.4 NTOs: ameaça ao indivíduo e ao coletivo dos trabalhadores

“As novas tecnologias atingem a liberdade do indivíduo, quando ele pode e precisa até mesmo adotar uma posição de defesa de seus interesses, de ser sindicalizado, de participar das ações do sindicato, todas essas questões, ele se vê em grande parte impedido, bloqueado para esse processo.” (Sindicalista)

Os sindicalistas afirmam que as NTOs são “positivas para a empresa” e “negativas para o empregado”. Nesse quadro são apontados inúmeros impactos negativos, para os trabalhadores, bem como para o sindicato. Para os sindicalistas, o comprometimento da saúde tanto em nível físico quanto psicológico, é reconhecido como uma das “questões mais sérias”.

“Elas afetam principalmente na questão da saúde. A gente tem observado, a partir do momento que o trabalhador hoje ele está mais envolvido nós temos exemplo de um antigo líder que hoje é o condutor chamado CPI (Condutor Processo Integrado) ele adquiriu mais responsabilidade, ele não executa tarefas manuais, mas psicologicamente ele está mais arrasado. Porque eles têm as reuniões diárias... (...) Segundo informações, teve colega até conversando comigo, hoje a partir dessa implantação o cabelo branqueou mais, porque ele tem que pensar muito, é cobrado a toda hora, qualidade e empenho dos operários, então ele tem sofrido esses impactos”.(Sindicalista)

“Os operários que executam as tarefas tem envolvido tanto que hoje nós temos caso de “saturismo”, loucura, alcoolismo, e principalmente problema de LER. Na Fiat cada dia tem aumentado esse processo de adoecimento. Porque o trabalhador é muito envolvido, ele dedica sua cabeça em função da Fiat e da produção e da qualidade para o crescimento da empresa, dessa família que eles tanto dizem.” (Sindicalista)

“A questão mais séria depois de serem implantadas essas novas tecnologias é o problema da saúde do trabalhador, está aparecendo uma série de doenças, stress, o trabalhador trabalha mais que alguns anos atrás, isso está causando um desgaste muito grande dos trabalhadores, ou uma série de doenças profissionais na empresa, está começando agora, mas tende a piorar mais a situação dos trabalhadores.” (Sindicalista)

“Então, o que nós temos assistido nesse campo é uma certa diminuição de certas doenças físicas mais graves que vão sendo corrigidas a partir de uma ação sindical mais forte em torno delas, mas os problemas mentais que vão surgindo nos trabalhadores e da estafa e do stress muito forte causado pelo ritmo de produção que é muito elevado, mais também por esse processo de exigência muito grande e esse desencontro do trabalhador, do seu “eu” com o comando da empresa é que traz sérios problemas.” (Sindicalista)

Segundo os entrevistados, compõem o quadro de impactos negativos o “aumento do ritmo de trabalho” e o “comprometimento do convívio social” e da família, bem como a criação de um contingente de mão-de-obra desqualificada.

“(…) a primeira coisa que está enraizada na cabeça do trabalhador é a fábrica, não é mais o vizinho, não é mais o lazer. Isso é um prejuízo muito grande do ponto de vista social. (Sindicalista)

“ A gente percebe que tem um grande contingente de mão de obra desqualificada e umas certas ilhas de trabalhadores que já tem um domínio.” (Sindicalista)

Em nível dos impactos, outros aspectos chamam a atenção dos sindicalistas na medida em que afeta a capacidade de resistência e da mobilização do coletivo dos trabalhadores. Segundo os sindicalistas entrevistados, os trabalhadores “estão perdendo a sua própria identidade”.

“(...) cada dia que passa nós estamos chegando à conclusão que os trabalhadores estão perdendo a sua identidade própria. Hoje o trabalhador é capaz de trabalhar com um atestado no bolso. (Sindicalista)

Soma-se à “perda de identidade” a capacidade da NTOs de tornarem os trabalhadores produtores de “prejuízos” para o próprio conjunto dos trabalhadores, bem como o olhar disciplinar do seu colega.

“ O processo é o próprio operário vigiando o outro, eles trabalham nesse sentido, as equipes que trabalham, eles englobam mais ou menos em torno de dez trabalhadores e o próprio operário corrige se o operário falta ou atrasa o próprio operário coloca uma marca , num quadro que tem lá, se este atrasa ele coloca uma mancha vermelha no quadradinho, e se ele faltou ele tingem o quadrinho todo de vermelho, e então “nós vamos perdendo a nossa premiação por equipe”, tem isso também.” (Sindicalista)

“Eu tenho uma preocupação grande com esses programas de sugestões porque alguns anos atrás os trabalhadores tinham um conhecimento que ficava só com ele, e hoje ele coloca o conhecimento, o saber dele que era só dele, ele coloca esse saber a disposição das empresas e às vezes o que ele coloca daquele saber que era só dele para fora algumas experiências estão mostrando que são um prejuízo do conjunto dos trabalhadores então isso é uma preocupação que eu tenho, o programa das sugestões individuais ele é uma faca de dois gumes para o trabalhador”. (Sindicalista)

Não obstante a constatação dos impactos negativos das NTOs para a classe trabalhadora, os sindicalistas afirmam que não há “demanda coletiva”, mas “reclamações isoladas”, constatando, na verdade, um “distanciamento” do trabalhador em relação ao sindicato.

“Então foi um conjunto de ações que começou a ser desenvolvido pelas empresas que conseqüentemente no conjunto dessas novas formas de gerenciamento o que a gente percebia era um distanciamento cada vez maior entre os trabalhadores e o sindicato.”(Sindicalista)

“ No início deste processo nós tivemos grandes abalos, hoje numa menor intensidade. Como por exemplo o índice de sindicalização, nós temos algumas empresas que o índice de sindicalização era superior a média nacional de sindicalização mas temos no caso específico da Fiat que vem reduzindo ano após ano, hoje com menos intensidade, mas que ainda continua. Então significa que a política da Fiat ainda está avante.” (Sindicalista)

O distanciamento da base tende a mobilizar grande parte das ações do sindicato no sentido de reverter tal situação, constituindo um foco privilegiado das ações empreendidas pelo sindicato para fazer face às NTOs.

5.5 - A relação sindicato e base: o grande desafio

“ O sindicato tem que travar uma luta não só com os empresários mas com os próprios trabalhadores.” (Sindicalista)

Os entrevistados ressaltam que nos primeiros contatos com as NTOs - final da década de 80 na Fiat automóveis - a reação do sindicato foi de “ataque e contraposição ao que estava dando certo”.

Diante desse posicionamento, os sindicalistas entrevistados reconhecem um certo “afastamento” da base, levando-o a reconduzir suas ações. Nesse contexto, o sindicato passou a orientar-se pela perspectiva “conhecer melhor para intervir”. Uma postura propalada significativamente pelos sindicalistas, tornando-se mesmo um ponto de convergência para “maioria dos dirigentes” do sindicato, mesmo que reconheçam algumas “divergências” a respeito das NTOs.

Um dos aspectos observados no atual discurso dos entrevistados é a visão das NTOs enquanto “inexorável”, “irreversível” no contexto do sistema capitalista. Essa perspectiva encontra-se presente no discurso dos sindicalistas que justificam a implantação das NTOs, remetendo-se à crise do sistema capitalista, bem como no discurso daqueles que remetem à visão amplamente propalada pelos meios empresariais.

“O sindicato tem consciência de que é um processo que faz parte de um conjunto de mudanças do sistema produtivo capitalista e que de certa maneira são irreversíveis como tendência”. (Sindicalista)

“Eu acho (...) enquanto uma necessidade inexorável do capital para melhorar o lucro e facilitar os métodos de gerenciamento”. (Sindicalista)

“Hoje qualquer empresa, querendo ou não, ela tem que estar competindo; (...) a empresa hoje que não investe em tecnologia e em todo esse sistema, automaticamente ela vai ficar fora do mercado, isso com certeza”. (Sindicalista)

Na avaliação de um dos sindicalistas a não constatação prévia dessa realidade foi determinante para os “prejuízos” incididos sobre o sindicato em relação à base.

“No início, numa visão, na minha opinião, equivocada, o sindicato tentou se contrapor a uma situação irreversível, do ponto de vista do maior controle das empresas sobre os trabalhadores. Então naquela oportunidade se o sindicato tivesse tido a capacidade de intervir dentro de uma visão de que o modelo de mundo que nós vivemos nele vai sempre exigir mais para o aumento da lucratividade, talvez os prejuízos não teriam sido tão grandes como foram, prejuízos da redução dos índices de sindicalização, prejuízo na participação das assembleias”.
(Sindicalista)

No processo de busca por aprofundamento das questões relativas às NTOs, percebe-se, como já nos referimos, um discurso rico e sistematizado sobre as novas tecnologias, principalmente no que tange à gestão da força de trabalho. Face à visão adquirida, o sindicato sente-se impelido a repassar para a base a face das NTOs que não é privilegiada pela organização. Nesse contexto, os entrevistados passam a idéia de que o sindicato tem uma verdade a ser transmitida e apreendida pela base, portanto é a base que tem que “lutar junto com o sindicato”.

“Nós mostramos para o trabalhador qual é a verdadeira realidade, qual é o seu sentimento. O que nós achamos é que nós devemos e precisamos do emprego, precisamos produzir, mas precisamos de emprego decente e que a empresa também reconheça”. (Sindicalista)

“(...) a gente tem trabalhado cada vez mais para que o trabalhador participe cada vez mais para garantir o mínimo, que é o emprego mas que nós achamos que não é só emprego, precisamos de ter uma condição de vida melhor e não basta só emprego”.(Sindicalista)

*“Hoje, nós não vivemos só a questão do salário, não. Nós temos uma maneira própria de discutir, a organização do trabalhador dentro da fábrica, fora da fábrica, da política nacional.(...) Hoje nós trabalhamos na redução da jornada sem redução do salário, hoje nós lutamos contra a doença profissional (...), levamos o conhecimento da luta da reforma agrária, ponto chave para diminuir o desemprego. A gente leva esses dados todos ao conhecimento do trabalhador, mas por outro lado eles não estão sabendo absorver esses dados que a gente passa para eles terem consciência que são eles que tem que vir e lutar com a gente, junto com a entidade sindical”.*⁷¹ (Sindicalista)

⁷¹ Grifo nosso para chamar a atenção para a visão centrada dos sindicalistas na sua forma de ver e pensar as NTOs e a forma como visualizam neste âmbito a representação dos trabalhadores.

Podemos dizer que, em um primeiro momento, a busca de aprofundamento a respeito do tema foi conseqüência da reação da base face à postura de apenas contraposição do sindicato. No entanto, esse movimento do sindicato não foi suficiente para reverter o quadro de afastamento dos trabalhadores da sua entidade de representação. Esta situação tem criado entre os sindicalistas um sentimento de “frustração” e mesmo “revolta” em relação aos trabalhadores, advindos principalmente, na nossa concepção, do pressuposto prevalecente de que o sindicato detém uma verdade que a base não reconhece e nem mesmo “quer reconhecer”. Esse sentimento chega a ser explicitado pelo assessor político do sindicato.

“(…) os trabalhadores hoje, como eu disse, não reagem a esse processo, mesmo com esclarecimento do sindicato. Diante da apatia dos trabalhadores o que a gente vê nos diretores é o sentimento de frustração e o sentimento de revolta com os trabalhadores. São situações momentâneas que são ultrapassadas através dos debates da diretoria, de uma busca de uma compreensão de entender que essa situação é momentânea, que é transitória, que só poderá ser superada se os diretores, que são as pessoas que mais têm condições de agirem como a política pensada dentro da situação, se mantiverem, compreendendo as dificuldades dos trabalhadores, se mantiverem com confiança de que é possível mudar isso e alterar a situação. Então é superado através do debate e do estudo, e da proposição de ações de enfrentamento”.
(Sindicalista)

Mesmo afirmando, em seguida, ser esses sentimentos superados, bem como canalizados no sentido de encontrar “formas de enfrentamento”, constatamos a “frustração” e “revolta”, entrecortando o discurso dos sindicalistas na medida em que retratam a postura da base face aos impactos das NTOs e às ações (esforço) do sindicato no sentido de revelar a sua “verdade”.

5.5.1 O incômodo do sindicato: a apatia da base

“(…) Gostaria de agradecer. Eu gosto de desabafar um pouco, porque na verdade o que a gente passa, tenta passar para uma pesquisa, nem sempre a gente consegue passar para a categoria da gente”. (Sindicalista)

Frases que revelam o esforço do sindicato como: “a gente não está fazendo o que pode, a gente está fazendo p’ra caramba”, ou ainda, “o sindicato, busca espaço, o sindicato busca espaço sem ser admitido, evidentemente pelas empresas”. Tendem a transmitir a imagem que o sindicato tem de si mesmo. Uma

imagem de investimento, de estar “buscando espaço”, de estar agindo. Em contrapartida a imagem que apresentam da base é de “apatia”. Uma apatia ora questionada, ora justificada.

Nas primeiras colocações dos sindicalistas, encontramos uma descrição do trabalhador, que não “vê”, “não sente”, “não faz opções”, um ser autômato, dirigido e guiado pela Fiat, não oferecendo resistência ao processo.

Para os sindicalistas entrevistados, o trabalhador não tem noção da importância do seu trabalho, ele não percebe que é “explorado.”

“(...) Ela implantou a fábrica racionalizada há oito anos. O que ela melhorou para o bem-estar do pessoal dela. O visual da fábrica sim, muito bem trabalhado, aparelhado, pintado, tudo tirado da onde, do braço do trabalhador. O trabalhador Fiat faz do carro a pintura do assoalho. Ela está trabalhando mais nessa organização para ganhar o certificado. Quem está trabalhando para ela chegar nisso, é o trabalhador, mas ele não tem noção disso. (Sindicalista)

Para os sindicalistas, o trabalhador não tem “consciência dos efeitos” desse processo. Ele não sabe que suas ações podem prejudicar os próprios trabalhadores.

“Em primeiro lugar essas tecnologias, elas afetam o trabalhador sem que ele tenha consciência dos efeitos desse processo... (...) uma coisa que a gente identifica é que a dificuldade de reação a esse processo por parte dos trabalhadores vem em primeiro lugar da falta de consciência que eles tem do processo que estão vivendo da aplicação dessa nova tecnologia”. (Sindicalista)

“(...) o ccq é um dos que às vezes prejudica o trabalhador, às vezes o trabalhador, não sabe que está sendo prejudicado, esse que é o problema maior. Às vezes o trabalhador não sabe que está sendo prejudicado de tanto que ele se envolveu, às vezes o trabalhador dá opinião para ele, perde o posto de trabalho”.(Sindicalista)

Para os entrevistados, o trabalhador não compreende o “impacto maior desse conjunto de ações integradas”, conhecido por “Qualidade Total” que, “do ponto de vista do sindicato”, é

“(...) a colocação de todas as forças, sejam físicas ou intelectuais, seja psicológicas do trabalhador a serviço do produto, da mercadoria, a serviço do mercado, que tem aí o nome de servir ao cliente, satisfazer o cliente, e nisso levando o trabalhador inconscientemente a se abstrair de si mesmo, seus interesses maiores e inconscientemente sofrer com esse processo, não só fisicamente mas psicologicamente, porque se vê na realidade, dividido entre os

comandos desse processo, os chamamentos das realizações e o seu íntimo, o seu interior que na realidade demanda outras necessidades que não podem ser realizadas.” (Sindicalista)

Os sindicalistas passam a idéia de que o trabalhador “não tem perna”, não tem “coragem de encarar as realidades”, ele assume posturas individualistas só “pensa simplesmente nele”.

“Às vezes eu estou na porta da fábrica distribuindo boletim. Falo: ‘pega o Boletim’. ‘Não, eu estou satisfeito com o que eu ganho’. Às vezes ele ouviu alguém falar, o chefe falar, isso nem é dele mesmo, às vezes ele fala palavras de outras pessoas. Hoje o trabalhador não tem perna, ele não tem coragem de encarar a realidade, ele não pensa do dia de amanhã, ele não pensa no futuro do filho dele, ele pensa simplesmente nele.”(Sindicalista)

“Hoje existe a individualidade, cada um pensa em você. Não pensa no que está aqui fora no que está desempregado. É questão, eu vou fazer hora extra, e não vê que pode estar deixando até um parente dele desempregado. É o medo, o trabalhador hoje não sabe falar não. É a recessão”.(Sindicalista)

“Eu vou passar no sindicato hoje, o cara vê como prejuízo essa hora que ele sai da fábrica e não vai embora, se não for uma coisa que ‘pá e bola’ para ele não serve, se ele não é obrigado a vir ele relaxa, deixa para amanhã, fala que quando precisar ele vem é uma forma de fugir do compromisso, sabe que precisa vir, mas sempre que ele puder empurrar ele vai empurrar, se não tiver uma coisa que não beneficia ele não vem”. (Sindicalista)

Enfim, os entrevistados dizem que “o trabalhador não quer ter o conhecimento do que está acontecendo”.

No decorrer do discurso, encontramos uma relativização do comportamento de “passividade” da base, reconhecendo que há os que “gostam do sistema”, e outros que “não gostam” mas “não acham uma saída”, porque “não existe uma alternativa”.

“O comportamento dele, se a gente for analisar o global há uma aceitação, porém há uma aceitação meio duvidosa, porque como eu já disse antes, os trabalhadores por não terem uma alternativa, hoje o mercado de trabalho, ele não oferece uma alternativa então ele está embutido. (...) Tem trabalhador que aceita que agradam, gostam do sistema, levam em função disso e tem outros que não, que tem resistência, porém não acha uma saída. Porque não existe uma alternativa.” (Sindicalista)

Reconhecem também o “cansaço”, a “distância do sindicato”, a capacidade da empresa preencher o “tempo todo do trabalhador”.

“Toda primeira segunda feira nós temos um debate político, sobre a questão que rola aí sobre o que tem sido contra o trabalhador. Aí fica porque eles não se organizam? É falta de informação eu acho que não. (...) Cansaço, eu não vou dizer que é preguiça é cansaço, porque o trabalhador hoje ele está estourado de ponta a ponta. (...) Ele chega já tem reunião do “bom dia” e começa a bater. Então o cansaço, a distância da casa para o sindicato, os materiais que a empresa oferece, o trabalhador vai aderir mais ao material dela. Revista falando da empresa, material didático falando das metodologias, aquilo ali vai tomando o tempo do trabalhador, o tempo que ele tiver ele vai ler o material da empresa.”(Sindicalista)

Reconhecem a “consciência política” do trabalhador, abafada pelo “medo” de perder o emprego, bem como a impossibilidade de se ter um trabalhador “totalmente inconsciente”.

“...Não que o trabalho seja totalmente inconsciente, por que é impossível isso, até mesmo o organismo reage contra essa situação às vezes, mas em grande parte ele ainda tem muitas ilusões em relação a esse processo”. (Sindicalista)

“(...) Não é dizer que o trabalhador não tem consciência política. Eles têm, mas é o medo da recessão. Há um medo de perder o emprego. (Sindicalista)

Resgatam a condição humana do trabalhador e a possibilidade de penetrar “essa fortaleza”, e oferecer resistência aos impactos das NTOs.

“...Mais seguramente lá dentro estão trabalhadores, não estão autômatos, estão trabalhadores, então nós conseguiremos na medida que a gente elabore, trabalhe, tente, erre, a gente conseguirá penetrar essas fortalezas e lá estabelecer uma base de luta que certamente terão conseqüências importantes.” (Sindicalista)

“(...) A gente tem uma pelada lá fora. Quando, você conversa com os caras lá fora. Eles parecem que estão prontos para fazer a revolução amanhã, falam que a chefia enche o saco para trabalhar no sábado, falam que trabalharam doentes, falam que está puta pra caramba e querem sair. É como se o cara lavasse a alma dele”. (Sindicalista)

No entanto, justificado ou não, o comportamento da base constitui um dificultador para a intervenção do sindicato face às NTOs. Segundo os sindicalistas, apesar de não oferecerem “críticas”, a base também não oferece um apoio completo” nem uma “sustentação efetiva”.

“ Antes desse novo sistema na fábrica. A gente na fábrica tinha liberdade de gritar, fazia toada de grito, dentro da fábrica, hoje acabou. Você não pode ter esse tipo de comportamento dentro da fábrica. Se vê qualquer grito, já acha que é conflito ou reivindicação. Na campanha salarial, a gente que era militante, inventava alguma coisa nesse nível, grito, toada no

restaurante, você batia numa bandeja e o outro seguia numa seqüência, hoje isso não acontece. A gente tenta hoje, voltando a resgatar isso, mas não dá o retorno. Não há crítica no sentido da gente resgatar isso, mas, ao mesmo tempo não há o apoio completo. A gente tem que trabalhar muito para ganhar o apoio”. (Sindicalista)

“Nessa questão de organização, nós não temos conseguido convencê-los. O problema das sugestões, para a empresa melhorar o produto, mas também para ela melhorar e obter mais lucro. Nós temos colocado o contraponto, precisamos dar sugestões para que nós também possamos ter mais resultados, mas isso não está inserido na cabeça dos trabalhadores não. Eles nunca criticam da gente fazer esse contraponto, mas não dá uma sustentação efetiva para a gente está mudando isso. Tem inclusive trabalhador da Fiat algumas cartas que mandam, falam, fala o histórico, o que ele pensa, no final geralmente ele dá um pincelada, eu preciso desse emprego, não posso ser divulgado. Dá uma certa sustentação, mas muito tímida”. (Sindicalista)

Apesar do distanciamento dos trabalhadores, os sindicalistas afirmam gozar de prestígio junto à base⁷², bem como representar seus interesses, porém sentem-se incomodados, pois para eles a base os vêem como “bombeiros”.

“ Ela tem o sindicato como um bombeiro. Por mais que a gente que fala que não é só a questão econômica, ele vê a gente como bombeiro.” (Sindicalista)

“(…) O sindicato, está um pouco apagado, não é que está apagado, é que ele está agindo concretamente duas vezes no ano. Ele está num resfriamento. A maioria do pessoal concorda com o que a gente faz. Mas trata o sindicato como bombeiro, se precisar a gente chama. O sindicato tem que está de plantão.” (Sindicalista)

Essa visão pareceu-nos construída, na medida em que, para os sindicalistas, as reivindicações dos trabalhadores e sindicatos “são divergentes”, situação reconhecida por vezes como “natural”, já que o sindicato detém um “maior volume de informação⁷³”.

“ De certa forma a categoria tem um respeito muito grande por nós. Embora, ela participe pouco, ela tem o sindicato assim, como um bombeiro e isso nós temos trabalhado por que não pode continuar, de ter o sindicato como bombeiro. O patrão está demorando no aumento do salário, você vai lá, dá uma pressão e vem uma antecipação ou vem um abono. E nós, temos colocado, que isso só não vai resolver. Então os trabalhadores, de uma certa forma confia,

⁷² Justificam o “prestígio” pelo fato de desde 1987 o sindicato não ter perdido nenhuma eleição.

⁷³ Quando a situação de divergência não soa bem, obtivemos a seguinte resposta: “Não há divergência, pelo contrário as reivindicações do sindicato, são aceitas pela base. (...) o problema é que são muito pouco compreendidas, são minimizadas pelos trabalhadores”. (Sindicalista)

por que, quando a coisa está ruim, você vai lá, dá uma pressão e ganha alguma coisa. Aí, dá uma certa confiança, para os trabalhadores, mas, nós temos mostrado que esse caminho, só não resolve, nós temos que ir mais longe". (Sindicalista)

5.6 O posicionamento do Sindicato

“(...) É um pipinozinho as novas tecnologias para nós, mas a gente não pode ir contra as novas tecnologias.” (Sindicalista)

Os sindicalistas entrevistados ressaltam que o sindicato encontra-se aliado do processo de discussão e implantação das NTOs junto às empresas, mas tem, por princípio, o interesse de “participar” e “intervir” no processo.

“(...) A base e os sindicatos não participam para ver qual forma, dessas novas tecnologias qual é mais apropriada para os trabalhadores. Isso é empurrado goela abaixo. Muito raramente eles discutem com o sindicato. Quando vêm discutir, discutem já as conseqüências dessas novas tecnologias.” (Sindicalista)

“Primeiro nós queremos participar do processo por que nós achamos que ele é importante.” (Sindicalista)

Esse interesse, que acreditamos ter se consolidado face à reação dos trabalhadores à postura de “contraposição” sem “alternativa”, apresentada em um primeiro momento, está pautado em um discurso do “não poder ser contra”, do reconhecimento das potencialidades das NTOs, desde que tenha a “participação” e o “acompanhamento” dos “operários”, bem como a necessidade de evitar prejuízos maiores para o trabalhador.

“(...) não que nós somos contra a Qualidade Total, nós somos favorável, desde que ela também dê uma qualidade de vida aos trabalhadores.” (Sindicalista)

“(...) nós achamos que a tecnologia em si ela ajuda, desde que ela seja acompanhada pelos operários e implantada da forma mais adequada possível. Nós inclusive, nós tentamos nas data-base das nossas negociações, nós tentamos fazer uma comissão de novas tecnologias onde o sindicato participa junto com a empresa.(...) Então a gente acha que é importante desde que a gente tenha um acompanhamento, porque da forma que ela é feita, de certa forma ela traz prejuízo porque acaba reduzindo postos de trabalho.” (Sindicalista)

“(...) Eu sou contra às vezes da maneira que é colocado em algumas empresas mas a partir do momento que é discutida eu não sou contra não, mas da maneira que está sendo implantada na

maioria das empresas eu sou contra, aí não é discutido é imposto; se tiver uma boa discussão é lógico que não, a gente tem que discutir.” (Sindicalista)

No entanto, a postura que o sindicato pretende adotar junto às empresas, visando essa intervenção, ainda nos parece em construção. Prevalece, nas entrevistas realizadas, a visão de que as novas tecnologias organizacionais devem ser negociadas “e em alguns aspectos combatidas”. A postura de negociação, em que pese defendida, não nos pareceu um processo totalmente elaborado e consolidado pelo sindicato.

Acreditamos que a trajetória histórica do sindicato, dentro da perspectiva combativa, que prima pelo “*confronto com empresa desde o começo*”, tem, no nosso entender, parcela de contribuição na dificuldade, não totalmente explicitada, de o sindicato assumir a postura de negociação.⁷⁴

Esta dificuldade que acreditamos existir, ela se apresenta em forma de receio quanto à tendência do sindicalismo caminhar para a “negociação meramente” e a “luta de classe” estar “cada vez mais reduzida”

“(…) de uma certa forma, pelo fato da dificuldade do crescimento do movimento sindical, então o sindicato tem tendido a caminhar muito pelo lado negocial e participando inclusive de negociação com o governo (...) até mesmo negociando a flexibilização de direitos. Então a tendência hoje caso nós não retomamos essa história nossa, a tendência cada dia mais de caminhar no sentido de parceria. Isso eu coloquei, que é um risco grande para os operários. Mas eu estou sentindo essa tendência, e que a gente precisa buscar novo... buscar o rumo do movimento sindical.” (Sindicalista)

Portanto, a postura do confronto (resistência passiva) parece resguardada, sem que o sindicato tenha clareza se ela contribui para a “abertura” da empresa, para a participação do sindicato no processo de implantação das NTOs, ou para o “fechamento” da empresa para essa participação.

“(…) Não, ele (o sindicato) não participa. Como eu disse por ser um sindicato que desde o início da aplicação dessas novas tecnologias, é um sindicato que se colocou em confronto com a aplicação dessas tecnologias. (...) A Fiat automóveis procura marginalizar o sindicato com medo que o sindicato possa justamente intervir sobre eles. Então o sindicato, em primeiro lugar, não é chamado a participar justamente por manter uma posição de crítica a esse processo.” (Sindicalista)

⁷⁴ Com essa afirmativa não estamos desconsiderando a pouca tradição da negociação em nosso país e mais especificamente no nosso estado. Dentre vários autores que discutem esta questão ver MELO (1991).

“(...) Se o sindicato age no sentido de se opor a esse processo, mesmo com dificuldades ele vai criar muita dificuldade para esse processo caminhar. É um processo que a gente vem cumprindo, que é um processo de oposição, de combate, mesmo com dificuldade. Mas isso vem sendo sentido pelas empresas e são obrigadas de certa maneira a negociar o processo, é claro sempre tentando manter as rédeas nas mãos delas. Existe esse aspecto positivo que é da própria natureza do método usado pelas empresas; que elas precisam da colaboração dos trabalhadores e precisam de uma certa maneira, de uma participação do sindicato que não seja de confronto total.” (Sindicato)

Ressaltam ainda que o sindicato participa

“quando ele entende que precisa interferir e através de negociação ou de luta, (...) mas não como participante junto às empresas. Normalmente ele entra no processo como opositor a nível de negociação, a nível de uma busca de modificação do processo.” (Sindicalista)

Prevalece, no entanto, pouco ou nenhum⁷⁵ espaço de intervenção do sindicato no processo de implantação das NTOs. Encontramos o sindicato em uma fase de reivindicar esse espaço e buscar o respaldo da base, ainda não alcançado, para forçar a empresa a essa abertura. Em seguida, reconheceremos as propostas e ações do sindicato face às NTOs.

5.7 Reconhecendo a proposta e ação sindical face às NTOs: espaços e estratégias

“As ações têm uma questão de grande importância para nós, na realidade demarcam uma luta entre as empresas e a organização dos trabalhadores, que é a disputa para ver, qual é a referência que o trabalhador vai ter: se é a empresa ou é o sindicato.” (Sindicalista)

Corroborando a centralidade do discurso que explicita os desafios da relação sindicato e base, o espaço mais importante de ação, reconhecido pelos sindicalistas para fazer frente às NTOs, é a base.

“(...) Se você está fazendo um trabalho junto a categoria; primeiro com a categoria, está envolvendo a categoria naquele problema e depois você vai discutir com a empresa é claro que vai surgir mais resultado, é lógico; você envolveu o trabalhador primeiro, depois que o

⁷⁵ A negociação da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) se apresenta como uma exceção, porém um exemplo rico a ser considerado no exercício da negociação, entre empresa, sindicato e comissão de trabalhadores.

trabalhador está envolvido naquele problema você vai discutir com a empresa é diferente de você discutir com a empresa sem envolver o trabalhador. (Sindicalista)

“(...) A concentração maior de compreensão sobre esse processo eu acho que deve ser com a categoria e a partir de uma proximidade das idéias do sindicato com os trabalhadores buscar outros setores para discussão disto por exemplo: constituição das comissões de fábrica, seria um facilitador dessa discussão”.(Sindicalista)

Os sindicalistas reconhecem que falta uma “estratégia mais global” e que as ações do sindicato “face às novas tecnologias são muito limitadas”. Nesse sentido tem procurado “orientar”, “esclarecer”, “educar”, “informar”, “mostrar as contradições”, “conscientizar o trabalhador”, pois “a grande tarefa do sindicato é libertar o trabalhador da concepção empresarial sobre esse problema”. Através das ações empreendidas junto à categoria, o sindicato trava a sua resistência às NTOs.

“A resistência do sindicato é a gente está sempre divulgando para os trabalhadores, com carro de som, materiais do sindicato, nos encontros que a gente tem, sempre a gente está discutindo, debatendo, é a maneira da gente está resistindo” (Sindicalista)

Sem abandonar as formas tradicionais de comunicação com a base - boletins, carro de som, jornal, assembléias - o sindicato tem procurado uma adequação desses espaços e instrumentos⁷⁶, bem como “formas novas” de “ligações com a base”, pois “o estreitamento das relações entre o sindicato e a sua base, é um dado estratégico fundamental”.

Nesse processo de revisão de suas estratégias e táticas de aproximação da base, destaca-se o processo de reconhecimento das estratégias utilizadas pelo capital e sua apropriação, enquanto referência, para desenvolvimento das estratégias do sindicato.

5.7.1 Do reconhecimento à (re) apropriação de estratégias patronais

Os sindicalistas ressaltam a proposta de “fugir” das formas “tradicionais” que “seriam o trabalho de porta de fábrica”. Apesar de reconhecerem que a organização no local de trabalho constitui a “grande virada para a ação sindical”, ao se depararem com as restrições das empresas que “não aceitam a organização independente dos trabalhadores”, portanto, “não reconhecem o sindicato dentro da fábrica”, eles têm

⁷⁶ Referiram principalmente a reformulação da “linguagem” do jornal, e da “forma como ele se apresenta”, visando ser mais atrativo para o trabalhador.

buscado o espaço “fora dos limites da fábrica”. Passam, dessa forma, a disputar com a empresa, o “lazer”, a “família”, a “comunidade” do empregado.

Quanto ao lazer, foi criado recentemente o Clube dos Metalúrgicos⁷⁷, que segundo os sindicalistas, fez com que a empresa

“sentindo a importância desse espaço, que a gente disputava, ela imediatamente comprou uma área quatro vezes maior (...) e apresentou o projeto de um clube imenso e divulgou junto aos trabalhadores que agora eles teriam um clube muito maior para frequentar e seria de graça. Enfim, é uma batalha também nesse campo que mostra que não é uma área desprezível de trabalho. Enfim, a gente tem buscado disputar esse espaço com festas promovidas em 1o. de maio, dia das crianças, 7 de setembro em que as empresas procuram levar os trabalhadores a participar das festas delas”. (Sindicalista)

Ressaltam que não é uma questão apenas de propiciar lazer ao trabalhador, mas é principalmente a “criação de um espaço de convivência dos trabalhadores entre si e convivência do trabalhador com a diretoria, um espaço mais informal, de conjunto inclusive com sua família”. Um espaço novo ainda no início de exploração, “mas que já criou todo um ambiente de maior familiaridade do sindicato e os trabalhadores”.

A “aproximação” com a “família” dos trabalhadores constitui outra estratégia, para “abrir novos espaços” e disputar com a empresa, pois, segundo os sindicalistas, a família é alvo de “muito investimento da empresa”.

Na busca por organizar o trabalhador fora do espaço da fábrica, o sindicato pensa em retornar com as “reuniões no bairro com os trabalhadores”,

“Nós estamos buscando espaço fora. Espaço que nós perdemos. Antes nós trabalhávamos com reuniões no bairro com os trabalhadores, convocavam para a igreja. Nas épocas da campanha salarial antes de ser dirigente nós conseguimos reunir 120 trabalhadores da Fiat, quando surgiu a greve em 84 era essa a organização.” (Sindicalista)

⁷⁷ Na revista “23 de Outubro”, um artigo com o título “A gente não quer só comida”, apresenta o clube usando parte de uma letra dos Titãs, que diz “a gente não quer só comida/a gente quer comida, diversão e arte...”, o artigo assim inicia: “O canto-protesto dos Titãs, inspirado no romancista russo Maksim Gorki, ecoou no Sindicato. Por isso nestes 20 anos de atividade, a entidade não centrou sua luta apenas por melhores condições de trabalho, pelos direitos dos trabalhadores, por salários mais dignos e pela defesa de bandeiras sociais e político-econômicas. O lazer e o descanso também tiveram espaço garantido. Afinal de contas, o metalúrgico, assim como toda classe trabalhadora, também precisa de lazer e descanso quando está fora dos muros das fábricas.

Outra estratégia empreendida pelo sindicato, visando aumentar o espaço de contato e conscientização do trabalhador, foi a criação dos cursos profissionalizantes⁷⁸.

“O sindicato já tem uma experiência de três anos na realização desses cursos, foram várias turmas de trabalhadores e filhos de trabalhadores que se formaram na escola do sindicato. (...) evidentemente a nossa preocupação primeira é a formação técnica, mas não apenas isso, é a formação de um trabalhador integral voltado para a sua realização e não a realização da empresa.” (Sindicalista)

A expectativa é que todos esses espaços venham a se constituírem em importantes “espaços políticos do sindicato”, propondo através deles disputar a consciência do trabalhador com a empresa.

Quanto aos instrumentos, os sindicalistas destacam a pesquisa junto à categoria⁷⁹, visando “ouvir mais o trabalhador”, “perceber mais subjetivamente qual é a reação dos trabalhadores”, superar o “amadorismo” e a busca por uma intervenção com “dados mais objetivos”.

“...o sindicato tem que intervir com mais dados objetivos, dados mais pesquisados mais profundos, (...) às vezes a gente pode estar equivocado nessa observação, por exemplo, estou preocupado com isso, com o excesso de amadorismo do movimento sindical em geral de tratar esse problema mais a fundo, perceber mais subjetivamente qual é a reação dos trabalhadores frente a isso porque eles estão bem absorvidos, bem absorvidos nessas novas formas de gerenciamento das empresas.” (Sindicalista)

No âmbito de ações junto à base, uma proposta recente reflete uma das preocupações do sindicato, a possível “perda de identidade da base”. Tem sido engendrado, nesse sentido, um projeto com o objetivo de “resgatar a identidade, principalmente dos trabalhadores da Fiat”.

“Outra coisa, nós queremos resgatar a identidade, principalmente os trabalhadores da Fiat, mas que ele mesmo perceba que foi roubada a sua identidade própria, é uma espécie de

⁷⁸ Segundo os sindicalistas no currículo do curso foi incluído: “debates sobre a ação sindical, sobre a situação do trabalhador”, passam filmes, visando despertar a “consciência de classe do trabalhador” e uma “visão crítica sobre o sistema capitalista ao qual ele está submetido”.

⁷⁹ Recentemente foi realizada, como estratégia de negociação, uma pesquisa junto à base. Primeiramente a pesquisa foi sugerida pelo sindicato, de ser de comum acordo com a empresa, (Fiat) com o objetivo de ver a opinião da base sobre as metas de negociação da Participação nos Lucros e Resultados (PLR). A empresa em princípio acatou mas depois de posse do questionário voltou atrás. O sindicato resolveu fazer a pesquisa por conta própria, tendo em média uma devolução de aproximadamente 2000 questionários (universo de empregados mais ou menos 2300), trazendo avanços para o sindicato: “conseguimos efetivamente avançar e chegar a uma proposta melhor da PLR que acabou sendo aprovada pela assembléia dos trabalhadores”. Outra pesquisa recente procurou conhecer a visão do trabalhador a respeito do jornal do sindicato, sua forma de veiculação etc, e o perfil dos sindicalizados.

questionário, mas não queremos induzir ele a nada. Nós faremos pergunta que ele poderá dar resposta o que ele acha enquanto ser humano, o que ele pensa de si mesmo. Por exemplo o que é ter identidade própria. Alguma pergunta assim. Estamos fazendo esse projeto, não temos pressa, é um trabalho a longo prazo, tentar resgatar essa perda principalmente o pessoal da Fiat." (Sindicalista)

O sindicato não apenas reconhece os espaços e estratégias de que as empresas têm lançado mão, no sentido de comprometer o empregado com os seus objetivos, como vêm deles se apropriando, ou reapropriando para seus fins. Travando uma verdadeira disputa com as empresas, acreditando estar retomando espaços que foram deixados de lado pelo movimento sindical, ou mesmo “pegando a pedra e devolvendo”, já que a organização também apropria dos seus espaços e estratégias, o sindicato vem redimensionando seus meios, visando a mobilização das bases.

Na busca por uma “intervenção mais adequada”, foram apontados também o propósito de “conhecer as plantas das fábricas” e a contratação de assessorias externas, “visando explorar melhor as contradições”.

A própria gestão do sindicato tem sido alvo de reformulação. Atualmente se faz o planejamento das ações políticas e administrativas do sindicato.

“Nós hoje temos um planejamento para discutir a ação política, a ação administrativa...(...) hoje já se faz um orçamento, tem as prioridades (...) houve uma mudança significativa do ponto de vista do planejamento do sindicato.” (Sindicalista)

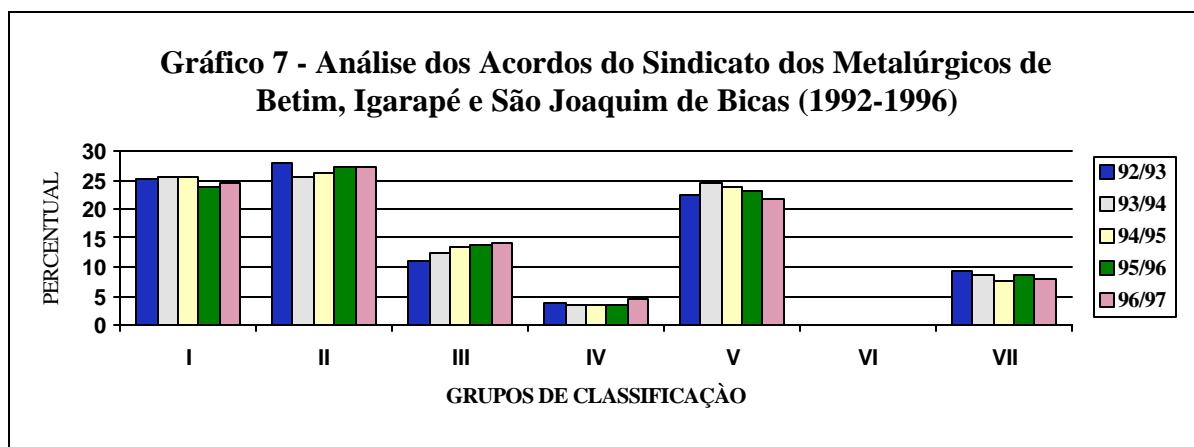
Os sindicalistas entrevistados ainda afirmam que há uma ação por parte do sindicato no sentido de sensibilizar a sociedade civil para os problemas vividos no atual contexto, bem como resgatar a própria imagem do sindicato. Para tanto, vêm abrindo o sindicato para escolas de segundo grau e nível superior, bem como ministrando palestras para o público estudantil dentre outras ações que visam este propósito

“Então hoje nós recebemos visita periodicamente de estudantes, nós participamos de discussão com algumas escolas sobre o que significa o sindicato, sobre o que significa as CIPAS, sobre o que significa segurança do trabalho, discutimos sobre os temas nacionais nas escolas com os estudantes coisas que só aconteciam só através do carro de som ou dos boletins do sindicato nas portas das fábricas. Então o sindicato hoje preenche o campo que vai além da categoria que representa. Isso aí uma nova visão, é um novo pensamento do movimento sindical que eu acho que tem ajudado muito.” (Sindicalista)

Os sindicalistas ressaltam ainda os intercâmbios em nível nacional e internacional, visando encontrar respostas à reestruturação produtiva.

Não obstante os esforços do sindicato, constatamos, a partir da análise da convenção coletiva dos últimos cinco anos, que não há conquistas significativas. Há uma tendência a reproduzir o acordo do ano anterior com pequenas alterações.

Para a leitura das convenções coletivas, utilizamos a seguinte classificação⁸⁰: Remuneração (I), Condições de Trabalho e Saúde do Trabalhador (II), Assuntos e Direitos Sindicais (III), Organização e Representação dos Empregados no Interior da Organização (IV), Normas e Poder Disciplinar da Empresa (V), Organização do Trabalho e Controle da Produção (VI) e Diversos (VII). (Legenda utilizada nos gráfico abaixo)



Questões relativas às novas tecnologias poderiam estar presentes nos diversos grupos de classificação, no entanto, encontramos apenas no âmbito da remuneração, cláusula sobre a Participação nos Lucros e Resultados (PLR)⁸¹.

⁸⁰ Os acordos e pautas foram lidos a partir do “Instrumento de Leitura de Pautas e Acordos”, desenvolvido por MELO, 1991.

⁸¹ A Participação nos Lucros e Resultados é um bom exemplo de contradições assumidas pelo sindicato. Sua negociação, em princípio para alguns sindicalistas entrevistados, não deveria existir, “ao invés dos rendimentos variáveis, através de mecanismos de participação nos lucros e resultados e de outros adicionais que estimulam a concorrência e divisão entre os trabalhadores, é preciso lutar pela reposição das perdas e pela incorporação aos salários dos ganhos de produtividade”. No entanto, reconhecem ser essa uma demanda do trabalhador e seus resultados vão além dos percentuais definidos pela convenção. Ressaltam que a partir da negociação da PLR, o sindicato teve que ter um maior conhecimento de todo processo produtivo da empresa, um maior contato com a comissão de empregados criada para negociar, que acabou por reconhecer o papel importante do sindicato nesse processo.

Sobre as convenções analisadas, podemos considerar que as “Condições de Trabalho e Saúde do Trabalhador” têm maior expressão nos acordos realizados, superando até mesmo os aspectos referentes à “Remuneração”. Têm significativo espaço cláusulas referentes às “Normas e Poder Disciplinar da Organização”, sendo privilegiadas as questões referentes as garantias de emprego. Vê-se claramente o decréscimo de conquistas nos aspectos referentes à organização dos trabalhadores seja fora (Assuntos e direitos sindicais) ou dentro das empresas (Organização do empregados no interior da empresa). Sendo que nesse último são pouco expressivas as conquistas ao longo dos anos. Quanto à “Organização do Trabalho e Controle da Produção”, no espaço que se refere diretamente às inovações tecnológicas, não há nenhuma conquista nesses cinco anos.

Há quatro anos, o sindicato vem reivindicando a sua participação na “Introdução de novas tecnologias ou modificações na estrutura e organização do sistema de trabalho”, visando constituir comissão partidária para discutir os reflexos decorrentes, “sem obstacularizar o processo tecnológico”, bem como ter informação antecipada sobre a implantação das novas tecnologias, além do direito de veto, caso “decorra prejuízo à saúde ou prejuízo financeiro aos empregados”, mas, até o momento, não obteve êxito.

Nesse quadro, percebemos que, além de contar com as ações do sindicato, há uma esperança na própria crise do “sistema Fiat”, ou seja, que a “panela de pressão” acabe por “explodir”, ou ainda, mais “cedo ou mais tarde”, possa acontecer uma “rebelião carcerária”.

“Hoje a Fiat, implantou o sistema de circuito interno, vídeo e televisão, toda cerca da Fiat tem. (...) A chefia faz a propaganda disso principalmente para contrapor o sindicato. Coloca para o trabalhador que ele está sendo filmado, que ele está sendo olhado que ele está sendo vigiado, qualquer vacilo que o trabalhador der ele poderá ser prejudicado. Principalmente não conversar com o sindicato, não sindicalizar. É um processo de terror, que mais cedo ou mais tarde eu diria que ter uma rebelião, igual prisioneiro, está acontecendo muita rebelião carcerária.” (Sindicalista)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O nosso estudo procurou apreender o discurso, a vivência e a prática de sindicalistas metalúrgicos face às novas tecnologias organizacionais. No discurso, os sindicalistas expressam o seu saber sobre os impactos das NTOs sobre o trabalho, o mal-estar da perda de espaços de ação e uma prática ainda limitada para responder de forma autônoma a mais essa estratégia do capital.

Ressaltamos que o nosso propósito não foi apenas o de reconhecer a intervenção final realizada ou não pelos sindicatos, mas sim a resposta sindical enquanto uma ação cotidiana dos sindicalistas, condicionada tanto pelo contexto quanto pela vontade e pela ação desses homens. Privilegiamos, assim, uma análise que considerou tanto a visão dos sindicalistas em relação às NTOs, quanto o posicionamento que vêm adotando face às mesmas e a intervenção que os sindicatos vêm realizando.

Quanto ao grupo de sindicalistas pesquisados, verificamos, que apesar da heterogeneidade em termos das experiências, dos conhecimentos técnicos e históricos das NTOs, a construção da visão sobre as novas tecnologias esteve pautada em uma busca por ampliar tanto a forma como vêm o contexto em que se inserem as NTOs, quanto o processo de implantação dessas no espaço micro das organizações.

No entanto, no momento da pesquisa, a visão do grupo de sindicalistas pareceu-nos privilegiar o espaço organizacional. Nessa perspectiva, destacam as NTOs enquanto estratégia de sobrevivência do capital, passando a idéia de inevitabilidade das mesmas. Essa visão se interage com a constatação de impactos negativos para os trabalhadores e para o seu coletivo, bem superiores aos positivos advindos das novas tecnologias organizacionais. Predominou, portanto, no grupo, uma visão favorável às NTOs, porém desfavorável à forma como vêm sendo implantadas e suas conseqüências.

Na condição de excluídos do processo de implantação das NTOs pelos empresários e sem a mobilização necessária da base, a abertura à negociação, expressa pelos sindicalistas, parece não encontrar espaço para a devida concretização. Prevalece uma resistência ativa, na medida em que os sindicalistas, além de oferecerem resistência às NTOs, assumem a necessidade de apresentar propostas e alternativas principalmente à forma como vêm sendo implantadas pelas organizações.

No entanto, os dados da pesquisa indicam uma etapa preparatória, tanto dos dirigentes sindicais quanto da base, sinalizando um momento de procura por um referencial que contribua para engendrar respostas ao projeto patronal.

Como consequência, o nível das ações já empreendidas no âmbito das empresas e da sociedade é baixo e, por vezes, inexistente, principalmente quando se trata dos sindicatos fora do eixo que tem se destacado como referência de sindicalismo atuante, ou seja, o ABC paulista. Há de se destacar, que as próprias lideranças sindicais reconhecem a fragilidade das ações e das conquistas do movimento sindical dessa região, quando essas ocorrem de forma particularizada, privilegiando empresas isoladas e não apresentando um alcance mais amplo, por exemplo, em nível do setor.

Em que pese as dificuldades reconhecidas, os resultados da pesquisa sugerem um processo de busca de reavaliação da estrutura e da forma de gerir o sindicato, da relação sindicato e base e das estratégias/táticas de resistência/enfrentamento e mobilização. Nesse âmbito, verificamos uma percepção restrita dos sindicalistas quanto às formas e os espaços de resistência da base, apontando para uma possibilidade em aberto na construção da ação coletiva face às novas tecnologias organizacionais.

Quanto ao Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas, encontramos uma visão contextualizada das NTOs e um destaque para a implantação das tecnologias que dizem respeito à gestão da força de trabalho.

Os dados analisados do SMB sugerem, em um primeiro momento, que há uma visão desfavorável da NTOs por parte dos sindicalistas pesquisados, prevalecendo, quanto ao posicionamento, uma resistência passiva. Constatamos que, esse quadro foi alvo de questionamentos e mesmo afastamento da base, determinando, por parte do sindicato, um movimento em busca de informação.

Verificamos, a partir daí, uma mudança tanto da visão quanto do posicionamento do sindicato, passando a predominar uma visão fatalista das NTOs e um posicionamento característico do que chamamos, neste trabalho, de resistência ativa. Nessa perspectiva, observamos uma tentativa de encontrar e propor alternativas, sem contudo, deixar de identificar-se com as estratégias de confronto.

A postura de negociação, em que pese considerada, não se apresenta totalmente elaborada e consolidada pelo SMB, que, ciente do atual contexto, reconhece a negociação enquanto caminho, mas revela o receio da perspectiva “negocial” redirecionar a marca de sindicato combativo que o caracteriza.

No momento da pesquisa, a gestão/estrutura sindical, bem como as estratégias e táticas de resistência e mobilização se apresentaram enquanto alvo de reavaliações e mudanças pelo sindicato. Constatamos, nesse sentido, uma apropriação e/ou reapropriação de estratégias patronais de gestão da força de trabalho, visando, assim, “disputar” com a empresa a “referência” do trabalhador.

A relação sindicato e base, não obstante se alterar pela própria redefinição desses espaços e processos que buscam uma aproximação maior dos trabalhadores com o sindicato, ainda se apresenta enquanto desafio. Na construção dessa relação, chama-nos a atenção a condição em que o sindicato se apresenta, ou seja, como portador de uma “verdade” para a qual a base é chamada a responder e, portanto, “lutar” junto com o sindicato e não o sindicato junto à base. Essa visão consiste em fonte de angústia e mesmo revolta entre os sindicalistas.

Os dados analisados revelam que o espaço para a inserção e ação do SMB no âmbito das NTOs é limitado, auferindo, assim, ínfimas conquistas coletivas para a categoria.

Em síntese, podemos dizer a partir do estudo realizado, que não obstante os limites, perplexidades e interrogações ainda prevaletes, as novas tecnologias organizacionais não constituem uma dimensão esquecida na perspectiva sindical. Acreditamos ser importante que o movimento organizado dos trabalhadores continue apropriando do amplo espaço de questionamentos que envolvem as NTOs, bem como das contradições lhes são inerentes. Corroborados pela visão de CASTORIADIS (1995), de que o sistema não dá conta de efetivar aquilo que ele próprio estabelece para sua sobrevivência, podemos dizer que as contradições constituem espaços ricos de ação e intervenção sindical.

Os limites impostos à inserção sindical e a quase ausência de conquistas coletivas no âmbito das NTOs, antes de ser uma vitória do capital, apresenta-se, no nosso entender, como uma dificuldade de convivência democrática nas relações de trabalho. Vale ressaltar que o conjunto de regras que regulam essas relações quase sempre não são capazes de minimizar a assimetria existente entre capital e trabalho.

No contexto das transformações produtivas, princípios básicos de solidariedade se vêem dissipados, onde, por exemplo, os próprios trabalhadores tendem a tomar para si a competição entre as organizações, fragmetando o conjunto dos trabalhadores e, portanto, dificultando a ação coletiva.

Se reconhecemos que os movimentos organizados constituem canais importantes de expressão da sociedade, dita democrática, e que o próprio sistema capitalista se alimenta dessa dinâmica social, é questionável a prática de redução da capacidade de pressão dos sindicatos ao nível de colocar em questão a sua própria sobrevivência.

Acreditamos que noções como, por exemplo, “ganhadores” e “perdedores”, “modernos” e “dinossauros”, muitas vezes usadas para classificar os grupos de interesses face às mudanças do mundo do trabalho, são frágeis para o atual contexto. Pois, ainda estamos diante da dependência entre capital e trabalho, dos espaços de incertezas criados pela assimetria dessa relação (a violência, por exemplo), bem como da visão nebulosa, para muitos, dos princípios do que atualmente tem sido cunhado de modernidade, tanto em nível do desenvolvimento tecnológico, quanto das relações econômicas, políticas e sociais deste final de século.

Nessa perspectiva, acreditamos que as NTOs, na medida em que sejam reconhecidas na sua não neutralidade e inquestionabilidade, poderão ser um espaço importante de amadurecimento da relação entre trabalhadores e patrões e de suas representações, podendo mesmo redimensionar possíveis perdas/ganhos delas advindos.

Para tanto, um dos aspectos importantes é a criação de condições reais de negociação, esta propalada como o caminho para o desenvolvimento das relações de trabalho, mas que se vê limitada pelas condições objetivas e subjetivas nela envolvidas.

Na medida em que as relações de trabalho se vêem sustentadas em contradições, não podemos falar de um modelo perfeito para enquadrá-las. No entanto, é preciso reconhecer que a prática dos diversos grupos de interesses (trabalhadores, patrões e governo) e sua interação serão determinantes para as condições de vida em que se encontram a classe trabalhadora e a sociedade como um todo.

Realidade essa para a qual a administração deverá se voltar, pois engendrada no seio do sistema capitalista de produção, vê-se inserida nos questionamentos feitos a esse sistema na sua capacidade de dar respostas mais efetivas para o conjunto da sociedade.

Em relação à vivência pessoal deste estudo, ressaltamos sua dimensão enriquecedora e gratificante, que em muito acresceu meus conhecimentos, contribuindo para meu desenvolvimento profissional e pessoal. No entanto, reconhecemos os limites deste trabalho que, por ser um tema complexo, portador de variáveis múltiplas, fazem-se necessários estudos complementares, dentre os quais recomendamos:

- um estudo que inclua a visão das bases em relação às NTOs, bem como em relação ao posicionamento do sindicato que as representa;
- um estudo comparativo que contemple a influência político-partidária na atuação do sindicato face às NTOs;
- um estudo comparativo entre sindicatos filiados às principais centrais sindicais, tendo em vista, por exemplo, as negociações/acordos entre Força Sindical e empresas de auto-peças e entre a CUT e a Volkswagen, onde reconhecemos encaminhamentos diferenciados para as questões relativas aos efeitos das NTOs.

Para finalizar, chamamos a atenção para a visão de CAMPEIRO (s.d) da qual compartilhamos.

“Pretender que en una transición tan compleja el sindicalismo no muestre perplejidades es un punto de vista que me parece poco aceptable. Lleva, a veces, a la salida peligrosa de decretar su crisis terminal o su sometimiento a fuerzas superiores. El riesgo de asumir esa visión es que un tal pesimismo puede alimentar las profecías autocumplidas. (p. 44)

<i>Trabalhadores Avulsos</i>	-	-	-	1	1	-	-	-	-	22
<i>Trabalhadores Rurais</i>	52	2	2	-	-	3	1	-	-	144

Fonte: DIEESE

Notas: (1) Há possibilidade de estar filiado a uma ou mais entidades civis

(2) Central Geral dos Trabalhadores

(3) Confederação dos Trabalhadores

B) QUESTIONÁRIO - SINDICALISTAS

1 - *Quais são as novas tecnologias organizacionais adotadas nas empresas localizadas na base territorial do sindicato**?*

- qualidade total
- reengenharia
- terceirização
- produção flexível
- ilha de produção
- just in time
- CCQs
- gestão participativa
- descentralização da produção
- empresa horizontalizada
- células de trabalho
- unidades de negócio
- polivalência/trabalhadores multifuncionais
- intensificação/aprimoramento das técnicas de gestão de pessoal (ex.: remuneração variável, programa de desenvolvimento gerencial (PDG), planos de cargos, salários e carreira, avaliação da performance e do desempenho, programa “portas abertas”, etc.)
- grupo semi-autônomo
- downsizing
- gerenciamento por metas e objetivos
- não sabe
- outras. Quais?

2 - *No seu ponto de vista, o que levou a organização a implantar as novas tecnologias organizacionais?*

3 - *De que forma as novas tecnologias organizacionais atingem o trabalhador?*

** Estaremos considerando novas tecnologias organizacionais, o conjunto das práticas que vêm sendo difundidas a partir dos fins da década de 60 com a crise do fordismo. Práticas essas que envolvem reestruturação/racionalização da empresa em nível organizacional e em nível de gestão da força de trabalho.

4 - Quais **vantagens** essas novas tecnologias trazem para o trabalhador?

5 - Quais **desvantagens** essas novas tecnologias trazem para o trabalhador?

6 - A partir da sua experiência junto às empresas que estão na base territorial do sindicato como você avalia a implantação das novas tecnologias organizacionais nessas empresas ? (se desejar pode marcar mais de uma resposta)

- positivamente, por ser uma ação voltada para a qualidade/segurança do produto e/ou serviço
- positivamente, por ser uma ação voltada para a sobrevivência e competitividade da empresa;
- positivamente, por promover a participação do empregado na gestão e nos lucros da empresa
- positivamente, por ser uma forma de gestão da organização e dos empregados mais eficiente
- positivamente, por que o negativo são as condições sociais/econômicas e políticas do país
- positivamente, por valorizar o lado humano do trabalhador
- positivamente, por mobilizar a inteligência do trabalhador e não a sua força física
- negativamente, por ter como interesse maior a maximização do lucro
- negativamente, por liberar a mão-de-obra provocando desemprego
- negativamente, por não trazer retorno financeiro para o empregado
- negativamente, por precarizar o trabalho
- negativamente, por não trazer melhorias reais para o cliente
- negativamente, por precarizar as condições de trabalho e de vida do trabalhador
- negativamente, por serem tecnologias importadas que desconhecem a realidade brasileira
- negativamente, por determinar um custo social elevado
- negativamente, por significar maiores sacrifícios e exploração do trabalhador
- negativamente, por ocorrer sem a participação dos trabalhadores
- negativamente, por fragmentar e desmobilizar a classe trabalhadora dificultando a ação sindical
- nem negativamente, nem positivamente, apenas como uma necessidade da organização no atual contexto de globalização
- Nenhuma dessas. Explícite sua visão: _____

Não tem nenhuma opinião a respeito

7 - Das novas tecnologias qual(is) mais afeta(m) o trabalhador?

Por quê? Quais impactos elas trazem para o trabalhador?

Como o sindicato tem reagido face a essa realidade?

08 - Quais são as principais dificuldades que as Novas Tecnologias Organizacionais trazem para a ação sindical?

09 - Que abalos os sindicatos vêm sofrendo com a implantação ou intensificação das Novas Tecnologias Organizacionais?

a) em termos de filiação:

Aumentou Diminuiu Manteve estabilizada

10 - Existe divergência entre a sua visão e a dos outros dirigentes do sindicato?

Sim Não

Caso a resposta seja sim, você acredita que chega a ser um empecilho para uma ação mais eficaz do sindicato?

Sim Não

Por quê?

11 - Como os trabalhadores da base do sindicato têm avaliado a implantação dessas novas tecnologias organizacionais nas organizações?

12 - Qual tem sido o comportamento dos trabalhadores face às novas tecnologias organizacionais?

13 - Quais são as principais demandas dos trabalhadores face as novas tecnologias ?

14 - Como essas tecnologias afetam o trabalhador?

- deteriorando e precarizando o trabalho
- afetando a saúde física do empregado
- afetando a saúde mental do trabalhador
- retirando o controle do trabalhador sobre o processo de trabalho
- aumentando o controle explícito sobre o trabalhador
- aumentando o envolvimento do trabalhador com a empresa
- aumentando o ritmo de trabalho do empregado
- provocando desemprego
- desmobilizando o coletivo dos trabalhadores
- desqualificando o trabalhador
- provocando exclusão social
- intensificando as diferenças de qualificação e oportunidades entre os diversos níveis de trabalhadores
- massificando o trabalhador
- aumentando o controle ideológico sobre o trabalhador
- anulando o trabalhador
- aumentando as responsabilidades do trabalhador
- tornando o trabalhador especialista
- tornando o trabalhador polivalente
- alienando o trabalhador
- promovendo o individualismo/competição
- mobilizando a subjetividade do trabalhador
- mobilizando inteligência do trabalhador
- qualificando o trabalhador
- possibilitando o trabalhador ter maior autonomia/poder de decisão
- reduzindo as diferenças entre os diversos níveis de trabalhadores
- aproveitando o potencial criativo dos trabalhadores
- desalienando o trabalhador
- melhorando as condições de trabalho e saúde do trabalhador
- outras formas

não sei.

15 - Como é a relação do sindicato com a base?

E como tem sido essa relação sindicato e base no que diz respeito às Novas Tecnologias Organizacionais? Por quê?

16 - O sindicato tem conseguido representar os interesses da categoria no que diz respeito às novas tecnologias organizacionais?

Sim *Não*

Por quê?

17 - A base tem apoiado as ações do sindicato no que diz respeito às novas tecnologias?

Sim *Não*

Por quê?

18 - Em que pontos há proximidade entre as reivindicações/interesses da base no âmbito das novas tecnológicas organizacionais e o posicionamento do sindicato?

19 - Em que pontos há divergências entre as reivindicações/interesses da base no âmbito das novas tecnologias organizacionais e o posicionamento do sindicato?

20 - Na sua opinião existem alguma(s) contradição(ões) advinda(s) da implantação das novas tecnologias organizacionais?

() Sim () Não

Se sim, quais?

21 - *Quais são os espaços de resistência que o trabalhador tem no seu dia-a-dia face às novas tecnologias organizacionais?*

22 - *Quais são os espaços de resistência que o sindicato tem face às novas tecnologias organizacionais?*

23 - *Onde você acha que deve se concentrar as ações do sindicato para fazer face às novas tecnologias organizacionais?*

Das proposições abaixo qual(is) você aponta como espaços importantes de ação sindical para fazer face às novas tecnologias organizacionais? (Se desejar pode marcar mais de uma resposta nesta pergunta).

() *Ações no espaço macro-econômico-político e social (negociação com o Estado de políticas macro-econômicas-políticas e sociais)*

() *Ações junto às empresas (ações de negociação com a empresa no âmbito de Remuneração, Condições de Trabalho e Saúde do Trabalhador, Assuntos e Direitos Sindicais, Normas e Poder disciplinar da Organização, Organização e Representação dos empregados no Interior da Organização, Organização do trabalho e controle da produção)*

() *Ações voltadas para a revisão interna do sindicato (revisão da estrutura sindical e forma de gestão dos seus recursos financeiros, materiais e humanos)*

() *Ações junto à categoria (mobilização)*

() *Em outros espaços. Quais?*

24 - *Emunere em ordem de prioridade, as ações apresentadas acima, caso você acredite existir mais de um espaço de ação.*

() *Ações no espaço macro-econômico-político e social (negociação com o Estado de política macro-econômicas-políticas e sociais)*

() *Ações junto às empresas (ações de negociação com a empresa no âmbito de Remuneração, Condições de Trabalho e Saúde do Trabalhador, Assuntos e Direitos Sindicais, Normas e Poder disciplinar da Organização, Organização e Representação dos empregados no Interior da Organização, Organização do trabalho e controle da produção)*

() *Ações voltadas para a revisão interna do sindicato (revisão da estrutura sindical e forma de gestão dos seus recursos financeiros, materiais e humanos)*

() *Ações junto à categoria (mobilização)*

()^{***} _____

() _____

() _____

() _____

25 - *Na sua visão, você acredita ser importante uma articulação entre os diversos espaços de ação?*

() *Sim* () *Não* () *Não sei*

Por quê?

26 - *Quais as ações que o sindicato tem implementado para tratar das conseqüências geradas pelas novas tecnologias organizacionais?*

a) Ações no espaço macro-econômico-político e social

b) Ações junto às empresas

c) Ações voltadas para a revisão interna do sindicato

d) Ações junto à categoria .

^{***} Espaço para colocar outras possibilidades apresentadas no ítem anterior

e) Nos outros espaços apontados.

27 - As novas tecnologias organizacionais definem a necessidade de repensar as ações/estratégias clássicas de resistência do trabalhador?

() Sim () Não

Se sim, quais e por quê?

28 - As novas tecnologias organizacionais definem a necessidade de repensar a forma como está organizado o movimento sindical?

() Sim () Não

Se sim, quais e por quê?

29 - O sindicato redefiniu suas ferramentas de gestão nos últimos anos visando fazer frente as novas tecnologias organizacionais?

() Sim () Não

Se sim, quais ferramentas vem adotando e por quê?

30 - O sindicato tem conseguido mobilizar a categoria?

() Sim () Não

Por quê?

Que argumentos o sindicato tem utilizado para mobilização do trabalhador?

31 - Quais são as principais estratégias do sindicato no sentido de mobilizar a categoria frente aos impactos das novas tecnologias organizacionais?

32 - Que avanços vocês estão tendo no sentido de mobilizar a categoria?

33 - O sindicato tem participado do processo da implantação das novas tecnologias organizacionais?

() Sim () Não

Se não por quê?

Se a resposta for afirmativa, como se deu esse processo de participação na implantação das novas tecnologias organizacionais?

Que resultados foram obtidos?

34 - Vocês têm debatido esse tema com outros sindicatos?

() Sim () Não

E com outras organizações?

() Sim () Não

Quais são os temas que têm sido debatidos?

35 - Apresente, em ordem de importância quais as principais estratégias de que o sindicato deverá lançar mão para fazer frente às Novas Tecnologias Organizacionais?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

36 - Aponte 5 problemas de ordem administrativa que a diretoria atual está enfrentando e que dificultam a ação do sindicato no sentido de fazer frente às novas tecnologias organizacionais.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

37 - Aponte 5 problemas de ordem política que a diretoria atual está enfrentando e que dificultam a ação do sindicato no sentido de fazer frente às novas tecnologias organizacionais.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

38 - Aponte 5 objetivos que o sindicato busca alcançar nas negociações referentes as novas tecnologias organizacionais.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

39 - Quais são as propostas e planos do movimento sindical face aos impactos das novas tecnologias organizacionais?

E deste sindicato?

40 - Quais são as principais reivindicações do sindicato, nos últimos anos, que dizem respeito às novas tecnologias organizacionais?

41 - Quais são as principais conquistas do sindicato para os trabalhadores face às novas tecnologias organizacionais?

42 - Quais são as principais conquistas do sindicato para o movimento sindical face às novas tecnologias organizacionais?

43 - Quais são as principais cláusulas acordadas que contemplam às novas tecnologias organizacionais?

44 - Qual deve ser o caminho do sindicato face às mudanças do mundo do trabalho?

45 - Como vocês avaliam a posição do governo face às mudanças no mundo do trabalho?

46 - Que princípios e filosofia vêm direcionando a ação sindical hoje? Qual é sua avaliação nesse sentido?

47 - Quais são as políticas/bandeiras/diretrizes da central?

E do sindicato?

48 - Na sua visão, qual deve ser o papel do sindicato para fazer frente ao atual momento em que estamos vivendo?

49 - Qual deveria ser a atitude dos empregados face às novas tecnologias organizacionais?

50 - Qual deveria ser a resposta dos sindicatos face às novas tecnologias organizacionais?

51 - Qual é a tendência do sindicalismo brasileiro?

52 - Qual é a tendência do sindicalismo a nível mundial?

53 - Como você avalia a posição da CUT frente às mudanças no Mundo do trabalho?

54 - Os impactos das novas tecnologias é responsabilidade de quem?

() do governo () da empresa () do governo e da empresa

55 - Para você as novas tecnologias são:

- () positiva para a empresa
- () positiva para o empregado
- () negativa para a empresa
- () negativa para o empregado
- () devem ser negociada
- () devem ser combatida

56 - Você é:

- () contra as novas tecnologias organizacionais
- () a favor das novas tecnologias organizacionais
- () Outro: _____

C) ROTEIRO DE ENTREVISTAS - SINDICALISTAS

1. *Quais são as empresas que o sindicato representam?*
2. *Quais são as novas tecnologias organizacionais adotadas por essas empresas ?*
3. *No seu ponto de vista, o que levou a organização a implantar essas tecnologias organizacionais? Quais objetivos ela busca alcançar?*
4. *Como o sindicato interpreta (vê) a implantação dessas tecnologias nas organizações? Qual é a avaliação do sindicato?*
5. *Quais vantagens e desvantagens que as novas tecnologias organizacionais trazem para o trabalhador?*
6. *Como essas tecnologias afetam o trabalhador? Quais dentre as novas tecnologias organizacionais mais afetam o trabalhador? Quais impactos elas causam? Como o sindicato tem reagido?*
7. *Qual tem sido o comportamento dos trabalhadores face às novas tecnologias organizacionais?*
8. *Em que as novas tecnologias interessam ao sindicato? Qual a relação que o sindicato procura estabelecer com as novas tecnologias organizacionais? Quais as ações que o sindicato tem implementado para tratar das consequências geradas por essas tecnologias?*
9. *Quais são os pontos que facilitam a ação sindical?*
10. *Quais são as principais dificuldades para a ação sindical?*
11. *Como as novas tecnologias têm afetado a atuação do sindicato? O que o sindicato tem feito para fazer frente a essa realidade? A filiação aumentou ou diminuiu? Que argumentos o sindicato tem utilizado para mobilização do trabalhador? Que avanços vocês estão tendo no sentido de mobilizar a categoria?*
12. *Qual é sua avaliação da relação do sindicato com a base?*
13. *Quais são as principais conquistas do sindicato para os trabalhadores face às novas tecnologias organizacionais?*
14. *Quais são as principais conquistas para o movimento sindical face às novas tecnologias organizacionais?*
15. *Quais são as principais estratégias do sindicato no sentido de mobilizar a categoria face aos impactos das novas tecnologias organizacionais?*
16. *Qual tem sido o comportamento do sindicato em relação aos seus membros diante de tais tecnologias?*
17. *O sindicato tem participado do processo da implantação dessas novas tecnologias? Como se deu esse processo? Que resultados foram obtidos? Como você avalia esses resultados?*
18. *Vocês têm debatido esse tema com outros sindicatos? Ou outras organizações?*
19. *Quais são as principais demandas dos trabalhadores face às novas tecnologias organizacionais?*
20. *Quais são as propostas e planos do movimento sindical face aos impactos das novas tecnologias? E deste sindicato?*

21. *Quais são as principais reivindicações nesse sentido nos últimos anos?*
22. *Quais são as principais cláusulas acordadas que contemplam as novas tecnologias organizacionais?*
23. *Qual deve ser o caminho do sindicato face às mudanças do mundo do trabalho?*
24. *Como vocês avaliam a posição do governo face às mudanças no mundo do trabalho?*
25. *Quais são os princípios e filosofia norteadores da ação sindical hoje? Qual é sua avaliação nesse sentido?*
26. *O sindicato é filiado a alguma central sindical? Porquê? Qual? Há quanto tempo? Já foram filiados a outras? Se sim porque mudaram?*
27. *Quais são as políticas/bandeiras/diretrizes da central? E do sindicato?*
28. *Que impactos o movimento sindical vem sofrendo face às mudanças no mundo do trabalho?*
29. *Qual deve ser o caminho do sindicato frente as mudanças no mundo do trabalho?*
30. *Para você, quais as razões para as mudanças atuais no mundo do trabalho?*
31. *Qual deveria ser a resposta das empresas frente a globalização da economia e da competitividade internacional?*
32. *Qual deveria ser a atitude dos empregados face às novas tecnologias organizacionais?*
33. *Qual deveria ser a resposta dos sindicatos face às novas tecnologias organizacionais?*
34. *Qual é a tendência do sindicalismo brasileiro? E a nível mundial?*
35. *Como você avalia a posição da CUT/FORÇA SINDICAL/CGT'S face às mudanças no mundo do trabalho?*

ANEXO 2 - TABELAS REFERENTES À TABULAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

Tabela 1 - Motivos que levaram a organização a implantar NTOs - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
Pelo contexto da Globalização da economia	31,58
Pelo aumento da concorrência	26,32
Para aumentar o lucro da empresa	21,05
Para reduzir mão-de-obra	21,05
Pela necessidade de reduzir custos	21,05
Para melhorar qualidade do produto	15,79
Para aumentar a produção	15,79

Para superar a crise do capitalismo	15,79
Para ganhar a concorrência	10,53
Para buscar igualdade entre mercado nacional e internacional	10,53
Para melhorar prazo de entrega dos produtos	5,26
Pelo novo processo holístico	5,26
Pela fragilidade dos trabalhadores	5,26
Pela conjuntura desfavorável	5,26
Pela formação de blocos econômicos (Mercosul, Nafta, etc)	5,26
Para reduzir o tempo de produção	5,26
Para sobreviver no mercado	5,26
Por ganância do mundo capitalista	5,26
Pela nova divisão internacional do trabalho	5,26
Para sugar o máximo de mais valia dos trabalhadores	5,26
Para modernizar	5,26
Para igualar para baixo os trabalhadores	5,26
Para obter certificados de qualidade	5,26

Fonte: Dados do questionário - Respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 2 - Contradições advindas das NTOs - segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>A modernização versus impactos negativos para o trabalhador/sociedade</i>	<i>31,58</i>
<i>A distância entre o discurso e a prática da parceria/participação/democracia/ autonomia</i>	<i>21,05</i>
<i>A distância entre o discurso de melhoria para o trabalhador e a prática</i>	<i>15,79</i>
<i>A existência de espaços de resistência do trabalhador</i>	<i>10,53</i>
<i>A relação entre o salário e o aumento da responsabilidade/produktividade</i>	<i>10,53</i>
<i>A distância entre o discurso da qualidade total e a qualidade de vida</i>	<i>5,26</i>
<i>O limite do poder de decisão do trabalhador</i>	<i>5,26</i>
<i>A demanda do trabalho de grupo versus a individualização</i>	<i>5,26</i>
<i>O modelo empresarial não dá respostas aos interesses da classe</i>	<i>5,26</i>

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 3 - Formas como as NTOs atingem o trabalhador - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
Provocando demissão/desemprego	42,11
Afetando a saúde física e mental do trabalhador	36,86
Gerando disputa, competição entre os trabalhadores	15,79
Aumento o ritmo de trabalho	15,79
Aumentando a exploração do trabalhador	15,79
Diminuindo os salários	15,79
Reduzindo postos de trabalho	15,79
Quebrando o saber do operário	15,79
Provocando medo e insegurança nos trabalhadores	15,79
Mudando o discurso da empresa p/ cooptar o trabalhador	10,53
Aumentando a miséria social	10,53
Desmobilizando a categoria	10,53
Precarizando as condições de trabalho e de vida do trabalhador	10,53
Precarizando o trabalho	15,79
Criando o trabalhador ultra-qualificado e milhões de ultra-desqualificados	10,53
Mudando as formas de se produzir	5,26
Mudando a forma de trabalhar	5,26
Trazendo sobrecarga emocional	5,26
Mudando a gestão da produção	5,26
Redefinindo a participação dos trabalhadores	5,26
Mudando o Lay-out da fábrica	5,26
Fortalecendo a empresa	5,26
Não tem referência na base territorial	5,26
Aumentando a jornada de trabalho	5,26
Melhorando em alguns caso os postos de trabalho	5,26
Afastando o trabalhador do trabalho intelectual imediato	5,26
Provocando mudança cultural	5,26
Não apresentando retorno financeiro para os trabalhadores	5,26
Retirando o controle do trabalhador sobre o processo de trabalho	5,26
Alienando o trabalhador	5,26
Mobilizando a subjetividade do trabalho	5,26
Mobilizando a inteligência do trabalhador	5,26
Não respondeu	5,26

Fonte: dados do questionário - repostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 4 - Modo como as NTOs afetam o trabalhador - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
Provocando desemprego	100,00
Afetando a saúde mental do trabalhador	94,74
Aumentando o ritmo de trabalho do empregado	94,74
Promovendo o individualismo/competição	94,74
Afetando a saúde física do empregado	89,47
Desmobilizando o coletivo dos trabalhadores	89,47
Massificando o trabalhador	89,47
Tornando o trabalhador polivalente	84,21
Provocando exclusão social	84,21
Aumentando as responsabilidades do trabalhador	78,95
Deteriorando e precarizando o trabalho	73,68
Retirando o controle do trabalhador sobre o processo de trabalho	68,42
Aumentando o envolvimento do trabalhador com a empresa	68,42
Aumentando o controle ideológico sobre o trabalhador	63,16
Alienando o trabalhador	63,16
<i>Aumentando o controle explícito sobre o trabalhador</i>	57,89
Desqualificando o trabalhador	52,63
Aproveitando o potencial criativo dos trabalhadores	57,89
Intensificando as diferenças de qualificação e oportunidades entre os diversos níveis de trabalhadores	47,37
Mobilizando inteligência do trabalhador	47,37
Anulando o trabalhador	42,11
Mobilizando a subjetividade do trabalhador	31,58
Qualificando o trabalhador	31,58
Reduzindo as diferenças entre os diversos níveis de trabalhadores	21,05
Possibilitando o trabalhador ter maior autonomia/poder de decisão	15,79
Tornando o trabalhador especialista	5,26
Desalienando o trabalhador	5,26
Melhorando as condições de trabalho e saúde do trabalhador	5,26
outras formas:	5,26
Tornando o trabalho vivo, escravo e dirigido pelo trabalho morto	
Não sei.	-

Fonte: dados do questionário - repostas fechadas

Obs.: A soma das freqüências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 5 - Comportamento dos trabalhadores face às NTOs - segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>Medo de perder o emprego</i>	<i>26,32</i>
<i>Adesão/ submissão por medo</i>	<i>21,05</i>
<i>Resistência aos impactos</i>	<i>10,53</i>
<i>Recuo nas lutas</i>	<i>10,53</i>
<i>Demanda por contrapartida via aumento de salário</i>	<i>10,53</i>
<i>Adesão por fragilidade da ação sindical</i>	<i>10,53</i>
<i>Apreensão</i>	<i>10,53</i>
<i>Revolta</i>	<i>10,53</i>
<i>Inércia</i>	<i>5,26</i>
<i>Percepção quanto a necessidade de se fazer algo</i>	<i>5,26</i>
<i>Dúvida</i>	<i>5,26</i>
<i>Pânico</i>	<i>5,26</i>
<i>Insegurança</i>	<i>5,26</i>
<i>Resistência silenciosa</i>	<i>5,26</i>
<i>Adesão por falta de alternativa</i>	<i>5,26</i>
<i>Aceitação ou rejeição dependendo dos impactos</i>	<i>5,26</i>
<i>Envolvimento direto</i>	<i>5,26</i>
<i>Decepção</i>	<i>5,26</i>

Fonte: *Dados do questionário - respostas abertas*

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 6 - Abalos sofridos pelos sindicatos face à implantação/intensificação das NTOs - segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>Redução/estagnação do número de sindicalizados</i>	<i>57,89</i>
<i>Diminuição do poder de mobilização</i>	<i>15,79</i>
<i>Esvaziamento da ação sindical</i>	<i>15,79</i>
<i>Descompasso entre o ritmo de implantação e o acompanhamento sindical</i>	<i>10,53</i>
<i>Descrédito da ação sindical</i>	<i>10,53</i>
<i>Redução da arrecadação</i>	<i>5,26</i>
<i>Falta de unidade de ação devido a variedade de interpretações</i>	<i>5,26</i>
<i>Falta de informação</i>	<i>5,26</i>
<i>Pulverização do sindicato</i>	<i>5,26</i>
<i>Enfraquecimento total</i>	<i>5,26</i>
<i>Disputa Ideológica com as empresas</i>	<i>5,26</i>

Fonte: *Dados do questionário - respostas abertas*

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 7 - Principais demandas dos trabalhadores face às NTOs - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
<i>Combater o desemprego/garantir emprego</i>	52,63
<i>Ter salário compatível com o que faz</i>	31,58
<i>Combater as doenças</i>	26,32
<i>Negociar o ritmo de trabalho</i>	21,05
<i>Ter boas condições de trabalho física e mental</i>	10,53
<i>Ser qualificado</i>	10,53
<i>Rever a pressão “psicológica” ou direta da gerência</i>	5,26
<i>Ter cidadania</i>	5,26
<i>Respeitar o direito de livre organização</i>	5,26
<i>Respeitar a vida</i>	5,26
<i>Apresentar crescimento sustentável</i>	5,26
<i>Ter moradia</i>	5,26
<i>Resultar em tempo livre</i>	5,26
<i>Ser polivalente</i>	5,26
<i>Criar alternativas de trabalho</i>	5,26
<i>Entender o processo produtivo</i>	5,26
<i>Acompanhar as mudanças</i>	5,26
<i>Não há demandas e sim incertezas</i>	5,26
<i>Não respondeu</i>	10,53

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tab 8 - avaliação dos trabalhadores quanto à implantação das NTOs - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
<i>Acham ruim devido ao desemprego</i>	42,11
<i>Aderem às mudanças</i>	15,79
<i>Não têm uma avaliação clara/estão perdidos</i>	10,53
<i>Resistem aos impactos</i>	10,53
<i>Sentem mais explorados</i>	5,26
<i>Sentem sem valor</i>	5,26
<i>Vêem como saída para melhorar</i>	5,26
<i>Vêem como colapso da classe</i>	5,26
<i>Acreditam que a intenção é beneficiar as empresas e prejudicar os trabalhadores</i>	5,26
<i>Reclamam da polivalência</i>	5,26
<i>Não acreditam muito na empresa</i>	5,26
<i>Avaliam negativamente</i>	5,26
<i>Constatam aumento do número de doenças ocupacionais</i>	5,26
<i>Avaliam como necessária mas temem o desemprego</i>	5,26

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 9 - Razões da não representação dos interesses da categoria quanto às NTOs segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>Pela resistência das empresas em discutir com o sindicato</i>	<i>21,05</i>
<i>Por não estamos prontos para discutir o assunto com os trabalhadores</i>	<i>10,53</i>
<i>Pelo desemprego</i>	<i>10,53</i>
<i>Por não conseguir ouvir os trabalhadores</i>	<i>5,26</i>
<i>Por haver pouco espaço de organização no local de trabalho</i>	<i>5,26</i>
<i>Pelo fato dos trabalhadores ainda não terem assimilado os impactos</i>	<i>5,26</i>
<i>Por ser um momento de muitas dúvidas</i>	<i>5,26</i>
<i>Pela desunião dos trabalhadores</i>	<i>5,26</i>
<i>Pelo baixo número de diretores para acompanhar</i>	<i>5,26</i>
<i>Pelas doenças</i>	<i>5,26</i>
<i>Pelo baixo salário</i>	<i>5,26</i>
<i>Por ser uma crise geral que exige respostas conjuntas</i>	<i>5,26</i>
<i>Por ter parte da diretoria que não compreende o que está acontecendo</i>	<i>5,26</i>
<i>Pela falta de propostas fundamentadas</i>	<i>5,26</i>

Fonte: *Dados do questionário - respostas abertas*

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 10 - Relação sindicato e base face às NTOs - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
<i>De informação/formação</i>	21,05
<i>De difícil compreensão/conscientização dos acontecimentos</i>	15,79
<i>De denúncia</i>	15,79
<i>De forma confusa (reclamação da base e busca de informação pelo sindicato)</i>	10,53
<i>De tentativas sem sucesso para acompanhar e dar respostas</i>	10,53
<i>De mobilização para resistir às modificações/impactos</i>	10,53
<i>De credibilidade no sindicato</i>	10,53
<i>De busca conjunta de respostas</i>	5,26
<i>De desenvolvimento de propostas para negociar benefícios</i>	5,26
<i>De forma ineficaz na porta das fábricas</i>	5,26
<i>De ação por parte do sindicato mesmo sem cobrança dos trabalhadores</i>	5,26
<i>De proximidade mas de difícil mobilização da base para o tema</i>	5,26
<i>De insegurança por parte dos dirigentes e indiferença por parte da base</i>	5,26
<i>Base territorial com poucas empresas aderindo às NTOs</i>	5,26
<i>Não respondeu</i>	5,26

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 11 - Razões para repensar as estratégias de resistência - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
<i>Porque a greve pode não ser o melhor caminho</i>	15,79
<i>Porque precisa de uma ação mais conjunta</i>	10,53
<i>Porque os desafios são outros</i>	10,53
<i>Porque precisa de um contato mais direto com o trabalhador</i>	5,26
<i>Porque prevalece hoje o jogo da inteligência e não da força</i>	5,26
<i>Porque as NTOs não têm efeitos totalmente nocivos para os trabalhadores</i>	5,26
<i>Para fazer frente ao patronato na mesa de negociação</i>	5,26
<i>Porque os trabalhadores precisam ser bem informados</i>	5,26
<i>Porque é preciso aproveitar o saber operário</i>	5,26
<i>Porque elas contribuíram até agora para a acomodação do capital</i>	5,26
<i>Porque há uma grande disputa ideológica no interior da empresa</i>	5,26
<i>Porque já não atingem mais o governo</i>	5,26

Fonte: dados do questionário - repostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 12 - Problemas de ordem administrativa que dificultam a ação sindical face às NTOs - segundo os sindicalistas

<i>Itens discriminados</i>	<i>%</i>
<i>Falta de recursos financeiros/queda nas arrecadações</i>	<i>68,42</i>
<i>Falta de preparo do quadro de diretores</i>	<i>26,32</i>
<i>Falta de vontade política</i>	<i>15,79</i>
<i>Divisão da diretoria/discordância entre as tendências</i>	<i>15,79</i>
<i>Falta de assessoria</i>	<i>10,53</i>
<i>Problema de comunicação</i>	<i>10,53</i>
<i>Rotinas das ações gerais e das políticas</i>	<i>10,53</i>
<i>Inadequação da máquina sindical como um todo</i>	<i>21,05</i>
<i>Limite de ação do sindicato sobre os terceiros ou outra base</i>	<i>5,26</i>
<i>Leis sobre contrato temporário, redução de benefícios sociais</i>	<i>5,26</i>
<i>Pressão para debilitar os sindicatos</i>	<i>5,26</i>
<i>Negociação por empresa e não geral</i>	<i>5,26</i>
<i>Falta de informação</i>	<i>5,26</i>
<i>Burocracia sindical (excesso)</i>	<i>5,26</i>
<i>Ações judiciais contra a entidade</i>	<i>5,26</i>
<i>Estrutura Getulista (Assistencialismo)</i>	<i>5,26</i>
<i>Esvaziamento da diretoria</i>	<i>5,26</i>
<i>Ausência nas reuniões</i>	<i>5,26</i>
<i>Falta de compromisso com o projeto socialista</i>	<i>5,26</i>
<i>Falta de espaço nos meios de comunicação</i>	<i>5,26</i>
<i>Problema com os diretores de base</i>	<i>5,26</i>
<i>Correlação desfavorável</i>	<i>5,26</i>
<i>Agressividade com que é tratado pelas empresas</i>	<i>5,26</i>
<i>Estrutura pesada</i>	<i>5,26</i>
<i>Dependência de taxas</i>	<i>5,26</i>
<i>Tempo perdido cuidando da estrutura</i>	<i>5,26</i>
<i>Planejamento Administrativo</i>	<i>5,26</i>
<i>Diretores demitidos e mantidos pelo sindicato</i>	<i>5,26</i>
<i>Não respondeu</i>	<i>5,26</i>

Fonte: dados do questionário - repostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 13 - Proposta e planos do sindicato para fazer frente às NTOs - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
<i>Não respondeu</i>	21,05
<i>Ter liberdade e autonomia sindical</i>	10,53
<i>Negociar com as empresas</i>	10,53
<i>Reduzir a jornada de trabalho sem redução dos salários</i>	5,26
<i>Negociar participação nos lucros e resultados</i>	5,26
<i>Criar o sindicato orgânico</i>	5,26
<i>Unificar as lutas e Campanhas</i>	5,26
<i>Não há uma proposta definida apenas ações isoladas</i>	5,26
<i>Aumentar o número de empregos</i>	5,26
<i>Melhorar a capacitação dos trabalhadores</i>	5,26
<i>Garantir saúde e segurança no trabalho</i>	5,26
<i>Buscar uma ação conjunta</i>	5,26
<i>Ser parte integrante do contrato de trabalho nacionalmente articulado</i>	5,26
<i>Ter uma participação mais direta com as empresas</i>	5,26
<i>Debater junto à diretoria</i>	5,26
<i>Debater junto à base</i>	5,26
<i>Ter o tema como parte do dia à dia de todas as políticas do sindicato</i>	5,26
<i>Continuar agindo com os excluídos</i>	5,26
<i>Melhorar nossa intervenção dentro da fábrica</i>	5,26
<i>Promover cursos/seminários de formação</i>	5,26
<i>Resistir aos objetivos das empresas</i>	5,26
<i>Criar OLTs</i>	5,26
<i>Entender o fenômeno para apresentar proposta alternativa</i>	5,26
<i>Negociações setoriais estabelecendo regras para todas as empresas</i>	5,26

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 14 - Ações implementadas junto à categoria face as conseqüências das NTOs - segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>Os debates/seminários/congressos/plenárias/cursos sobre o tema</i>	<i>73,68</i>
<i>A mobilização dos trabalhadores em torno dos problemas</i>	<i>26,32</i>
<i>A elaboração de boletim específico para toda categoria</i>	<i>21,05</i>
<i>As intervenções nas CIPAS, Comissões de fábrica</i>	<i>10,53</i>
<i>A troca de informação entre sindicato e base</i>	<i>5,26</i>
<i>A organização de atos e caravanas</i>	<i>5,26</i>
<i>A informação dos cursos que os dirigentes têm participado</i>	<i>5,26</i>
<i>A edição e emissão de dados estatísticos local/nacional</i>	<i>5,26</i>
<i>A mobilização na data-base</i>	<i>5,26</i>
<i>A comunicação mais direta com a base</i>	<i>5,26</i>
<i>As ação integradas de vários departamentos dos sindicatos</i>	<i>5,26</i>
<i>As atividades com acidentados</i>	<i>5,26</i>
<i>As negociações com empresários</i>	<i>5,26</i>
<i>A criação de OLT's</i>	<i>5,26</i>
<i>Estruturação do sindicato para agir</i>	<i>5,26</i>
<i>Não respondeu</i>	<i>5,26</i>

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das freqüências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 15 - Principais estratégia de mobilização da categoria - segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>Distribuir boletins</i>	<i>15,79</i>
<i>Discutir / conversar/ informar os trabalhadores</i>	<i>15,79</i>
<i>Não temos ainda uma estratégia clara</i>	<i>15,79</i>
<i>Explorar as contradições entre o discurso e a prática da empresa</i>	<i>15,79</i>
<i>Organizar os trabalhadores</i>	<i>10,53</i>
<i>Promover debates sobre o tema</i>	<i>10,53</i>
<i>Não respondeu</i>	<i>10,53</i>
<i>Realizar assembléia no sindicato</i>	<i>5,26</i>
<i>Realizar assembléia na porta da fábrica</i>	<i>5,26</i>
<i>Ter contato maior com o trabalhador</i>	<i>5,26</i>
<i>Organizar a sociedade</i>	<i>5,26</i>
<i>Realizar o mapeamento da produção</i>	<i>5,26</i>
<i>Definir políticas setoriais e para fábrica</i>	<i>5,26</i>
<i>Alertar os trabalhadores sobre a demissão</i>	<i>5,26</i>
<i>Apresentar pesquisas</i>	<i>5,26</i>
<i>Mostrar para a empresa que o clima não está bom</i>	<i>5,26</i>
<i>Procurar atacar as conseqüências</i>	<i>5,26</i>
<i>Procurar reivindicar melhores condições de salários e de trabalho</i>	<i>5,26</i>
<i>Denunciar</i>	<i>5,26</i>
<i>Negociar</i>	<i>5,26</i>
<i>Muito discurso e pouca prática</i>	<i>5,26</i>
<i>Formar a militância</i>	<i>5,26</i>
<i>Organização no local de trabalho</i>	<i>5,26</i>

Fonte: *Dados do questionário - respostas abertas*

Obs.: A soma das freqüências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 16 - Ações implementadas junto à empresa face as conseqüências das NTOs - segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>Tentativa de negociação constante</i>	<i>47,37</i>
<i>Negociações contra os impactos causados pelas NTOs</i>	<i>21,05</i>
<i>Mobilização/conscientização dos trabalhadores</i>	<i>10,53</i>
<i>Negociações durante a implantação das NTOs</i>	<i>5,26</i>
<i>Reuniões específicas por ramo de atividade</i>	<i>5,26</i>
<i>Negociação com ameaça de parar</i>	<i>5,26</i>
<i>Discussão do contrato coletivo de trabalho</i>	<i>5,26</i>
<i>Estruturação para esse embate</i>	<i>5,26</i>
<i>Formação das OLTs</i>	<i>5,26</i>
<i>Confronto</i>	<i>5,26</i>
<i>Ação judicial</i>	<i>5,26</i>
<i>Denúncia</i>	<i>5,26</i>
<i>Discussão via D.R.T</i>	<i>5,26</i>

Fonte: *Dados do questionário - respostas abertas*

Obs.: A soma das freqüências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 17 - Ações voltadas para a revisão interna do sindicato face as consequências das NTOs - segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>A formação/Aprofundamento do tema</i>	<i>21,05</i>
<i>A análise da atual estrutura sindical visando sua reestruturação</i>	<i>21,05</i>
<i>A política sindical mais ofensiva</i>	<i>10,53</i>
<i>A modernização dos equipamentos</i>	<i>10,53</i>
<i>O planejamento da ações para 1997</i>	<i>10,53</i>
<i>A reorganização burocrática da entidade</i>	<i>5,26</i>
<i>Os cursos de formação política para a diretoria</i>	<i>5,26</i>
<i>A discussão sobre sindicato orgânico</i>	<i>5,26</i>
<i>A redefinição de patrimônio/finanças</i>	<i>5,26</i>
<i>A modernização da administração</i>	<i>5,26</i>
<i>A organização por departamento</i>	<i>5,26</i>
<i>O enxugamento da máquina</i>	<i>5,26</i>
<i>A criação de uma equipe específica sobre o assunto</i>	<i>5,26</i>
<i>A participação em seminários sobre pluralidade sindical</i>	<i>5,26</i>
<i>A adequação da estrutura sindical</i>	<i>5,26</i>
<i>Pouca, quase nenhuma</i>	<i>5,26</i>
<i>Não respondeu</i>	<i>5,26</i>

Fonte: dados do questionário - repostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 18 - Ações implementadas no espaço macroeconômico-político e social face as conseqüências das NTOs - segundo os sindicalistas

<i>Itens Discriminados</i>	<i>%</i>
<i>Debates/palestras/opiniões na empresa em geral</i>	<i>15,79</i>
<i>Atuação junto aos governos Municipal / Estadual /Federal</i>	<i>15,79</i>
<i>Articulações/debate com igreja</i>	<i>10,53</i>
<i>Movimento “Brasil cai na real”</i>	<i>5,26</i>
<i>Revisão dos índices da taxa de importação de autopeças</i>	<i>5,26</i>
<i>Articulações com acionistas da empresa</i>	<i>5,26</i>
<i>Cursos</i>	<i>5,26</i>
<i>Criação do Fórum dos desempregados (tentativa)</i>	<i>5,26</i>
<i>Participação em Conselhos/FAT/Saúde/ Meio Ambiente, etc</i>	<i>5,26</i>
<i>Muito pouco</i>	<i>5,26</i>
<i>Assistencialismo sindical (escola de alfabetização, colônia de férias, etc.)</i>	<i>5,26</i>
<i>Ocupação de espaços políticos na sociedade</i>	<i>5,26</i>
<i>Negociações Coletivas</i>	<i>5,26</i>
<i>Negociação da participação nos lucros e resultados</i>	<i>5,26</i>
<i>Atuação das Centrais Sindicais junto ao Governo</i>	<i>5,26</i>
<i>Greve Geral</i>	<i>5,26</i>
<i>Denúncia na procuradoria pública quanto à saúde do trabalhador</i>	<i>5,26</i>
<i>Ações judiciais</i>	<i>5,26</i>
<i>Discussão com os atores sociais</i>	<i>5,26</i>
<i>Articulação com partidos políticos</i>	<i>5,26</i>
<i>Proposição através de câmara setorial</i>	<i>5,26</i>
<i>Não respondeu</i>	<i>15,79</i>

Fonte: dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das freqüências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 19 - Principais conquistas no âmbito das NTOs - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
<i>Não respondeu</i>	36,84
<i>Não tem</i>	10,53
<i>Insignificante/precárias/momentâneas</i>	10,53
<i>Conseguir que empresas negociassem as mudanças</i>	5,26
<i>Conseguir nas negociações cláusulas de defesa dos trabalhadores</i>	5,26
<i>Respeito para o trabalhador</i>	5,26
<i>Maior respeito para os diretores</i>	5,26
<i>Maior abertura nas negociações</i>	5,26
<i>Apenas no campo financeiro</i>	5,26
<i>Não se lembra</i>	5,26
<i>Não sei</i>	5,26
<i>Maior reflexão quanto aos rumos a serem seguidos</i>	5,26
<i>Diminuição dos impactos negativos</i>	5,26

Fonte: dados do questionário - repostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

Tabela 20 - NTOS: principais cláusulas acordadas - segundo os sindicalistas

Itens Discriminados	%
<i>Não respondeu</i>	36,84
<i>Contra a terceirização na atividade principal da empresa</i>	10,53
<i>Nenhuma</i>	10,53
<i>Desconhece</i>	10,53
<i>Participação nos Lucros e Resultados sem metas</i>	10,53
<i>Investimento em treinamento/Qualificação dos empregados</i>	10,53
<i>Programa de melhoria contínua - PMC/Kaizen</i>	5,26
<i>Trabalho em grupo</i>	5,26
<i>Células de produção</i>	5,26
<i>Redução do ritmo de trabalho</i>	5,26
<i>Manutenção do emprego</i>	5,26
<i>Garantia de abono</i>	5,26
<i>Plano de cargos e salários</i>	5,26
<i>Não lembra</i>	5,26
<i>Negociar questões de demitidos em função das NTOS</i>	5,26
<i>Negociação de metas</i>	5,26
<i>Negociação de ritmos</i>	5,26
<i>Negociação da assiduidade dentro das possibilidades humanas</i>	5,26
<i>Acordo reconhecendo que a empresa persegue os líderes e os sindicalizados</i>	5,26
<i>Maior autonomia no trabalho</i>	5,26

Fonte: Dados do questionário - respostas abertas

Obs.: A soma das frequências relativas é superior a 100%, por ter sido possível ao entrevistado dar mais de uma resposta.

ANEXO 3

EXEMPLOS DE CLÁUSULAS ACORDADAS ENTRE MERCEDES-BENZ E O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC

- o uso de projetos pilotos no processo de implantação

“a implantação do trabalho em grupo, nos termos deste acordo, será iniciada por projetos-piloto realizados dentro de áreas delimitadas, com seus respectivos meios de produção disponíveis.” *(cláusula acordada)*

- a conceituação, caracterização e objetivação das novas tecnologias organizacionais

“A implantação dos grupos de trabalho será desenvolvida visando a realização integral de um determinado conjunto de tarefas e a consequente superação do trabalho fragmentado, ampliando-se progressivamente as possibilidades de tomada de decisão por parte de seus integrantes, e buscando-se o crescimento da qualificação profissional dos trabalhadores (...)” *(cláusula acordada)*

- a presença da representação dos trabalhadores em todo o processo

“Deverá ser formada uma comissão paritária permante, composta por integrantes da Empresa e do Sindicato/representação de Empregados, para análise de qualquer atividade que for transferida, terceirizada ou desverticalizada, no sentido de encaminhar as questões relacionadas aos reflexos da medida sobre a mão-de-obra, antes de implementar qualquer transferência de atividades, peças, serviços etc, para terceiros” *(cláusula acordada)*

“Dois representantes dos empregados serão indicados para integrar o Grupo de Monitoramento para a introdução da células de Manufaturas (...)”. *(cláusula quarta)*

- a busca da manutenção do emprego;

“Caso as alterações tenham reflexos no quadro, liberando mão-de-obra, o pessoal envolvido será deslocado para outros postos de trabalho produtivos com o mesmo status profissional e salarial” *(cláusula acordada)*

- a manutenção e/ou melhoria das condições de trabalho;

“As alterações no lay-out obedecerão as normas técnicas e, sempre que possível deverão ser melhoradas as condições de trabalho relativamente ao ambiente, a ergonomia, saúde e segurança laborais nas áreas de Células de manufatura”. *(cláusula acordada)*

- a qualificação do trabalhador

“Havendo necessidade serão realizados, preferentemente no horário de trabalho, treinamentos em oficina e/ou sala de aula aos empregados sempre que o perfil da função vier a ser alterado em decorrência da implantação da Célula de Manufatura” *(cláusula acordada)*

- a busca por resguardar a correspondência entre mudanças e remuneração

“Se, após a prática do KAIZEN houver alteração do conjunto de atividades exercidas, modificando o perfil da função comparativamente à situação anterior à mudança, as funções/remunerações serão readequadas”
(cláusula acordada)

ABSTRACT

The recent Brazilian unionism cycle, better known as “new unionism”, has been marked - since the end of the 70's - by political role evaluation of the unions and the debate about the assistential practice in course. The strengthening of the political presence of the unionism movement throughout the Brazilian scene was meant progress for the Brazilian unionism in the 80's. The 90's, however, show up as a period of important productive transformations that carry unfavourable conditions for the workers representation.

In such context, this survey objected to detect the union response facing the New Organization Technologies (NTOs). The survey was divided in two parts, being the first one the analysis of the vision/perception of a group of metallurgist unionists from unions of the regions south, north and northeast of the country. The second part shows up a survey developed in the Metallurgist Union of Betim, Igarapé and São Joaquim das Bicas, situated in the metropolitan region of Belo Horizonte.

Based on the analysis of the data, we recognize the predominance, among the unionists interviewed, a favourable opinion about the NTOs but unfavourable about the way they are being introduced and their negative consequences. In relation to the action, there is a predominance of the active resistance, marked by the search for alternatives that reduce the NTOs negative impacts to the minimum. However, the action in the level of the organizations and the society, as well as the conquests, are still limited.

The Metallurgist Union of Betim, Igarapé and São Joaquim das Bicas demonstrate a fatalistic vision about the NTOs and also an active resistance, without however, identifying itself with the confrontation strategies. Facing the limited space of insertion of the union inside the NTOs, there could not be noted meaningful common conquests. In both parts of the survey we have found the knowledge of the necessity of reevaluation of the union internal structure.

8. BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E. ; GENTILI, P. *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ANUÁRIO Estatístico do Brasil 1992. Rio de Janeiro: IBGE, 1996.
- ANUÁRIO Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, 1994.
- ANTUNES, R. *O que é sindicalismo*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.
- ANTUNES, R. *O novo sindicalismo no Brasil*. Campinas, SP: Pontes, 1995.
- BARBOSA, A.C.Q. *Estratégia e gestão: O sindicalismo em perspectiva: um estudo de três grandes sindicatos de Minas Gerais no período 1982/1992*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995. (Tese de Doutorado)
- BARBOSA, A.C.Q. *Impacto Tecnológico sobre a gestão sindical: um estudo em Minas Gerais*. CEPEAD/CAD/UFMG, 1996.(mimeo)
- BARBOSA, A.C.Q. Sindicato e política de recursos humanos: olhando para si mesmo - um estudo junto a vinte sindicatos de Minas Gerais. In: *Anais do 20o. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*, Rio de Janeiro, 1996.
- BATISTA, P.N. *O consenso de Washington - a visão neoliberal dos problemas latino-americanos*, São Paulo: PEDEX, 1994.
- BATISTA, A.T. Minas Gerais: primeira do ranking em produtividade industrial. In: *Informe Econômico Empresarial*. FIEMG, 1997.
- BELLUZZO, L.G.M.. O declínio de Bretton Woods e a emergência dos mercados globalizados. In: *Economia e Sociedade*, Campinas, n.4, 1995.
- BOITO, A. (org.). *O sindicalismo brasileiro nos anos 80*. São Paulo: Paz e Terra, 1991.

- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. *Trabalhador, Ciência e Tecnologia*. Brasília: 1986.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BRESCIANI, P.L. *Da resistência à contratação: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil*. Brasília: SESI-DN, 1994a.
- BRESCIANI, P.L. Reestruturação industrial e negociação coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta? In: Martins, H.S e Ramalho, J.R. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo, 1994b.
- BRESCIANI, P.L. Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. In: Leite, M.P. (Org.) *O trabalho em movimento*. Campinas, SP: Papirus, 1997.
- BRUYNE, P. et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.
- CAMPERO, G. (Org.) *Los actores sociales en el nuevo orden laboral*. Chile: Edicione Dolmen, 1993.
- CAMPERO, G. Sindicalismo en los 90: desadíos y perspectivas. *Economía & Trabajo*. Año I, n. 2.
- CASTORIADIS, C. *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. Os números da CUT 1994 e 1997. São Paulo: CUT, 1997. Available from www.CUT.org.br.
- CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. Resoluções da 8a. plenária nacional da CUT. São Paulo, 1996.
- CONGRESSO DOS METALÚRGICOS DO ABC, 2. *Que sindicato queremos?* 2a. Etapa. São Bernardo do Campo, 1997.
- CONGRESSO NACIONAL DA CUT, 4. São Paulo, 1991. *Resoluções*. São Paulo, 1991.
- CONGRESSO NACIONAL DA CUT, 5. São Paulo, 1994. *Resoluções*. São Paulo, 1994.
- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Revan, 1994.

- COSTA, S. *Tendências e centrais sindicais - O movimento sindical brasileiro de 1978 a 1994*. São Paulo: Ed. Anita Garibaldi; Goiânia: Ed. da Universidade Católica de Goiás, 1995.
- DAHRENDORF, R. *Classes e conflito de classes na sociedade industrial*. Brasília: Universidade de Brasília, 1982.
- DEDECCA, C.S. Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho no capitalismo avançado. In: Oliveira, C.A.B. e Mattoso, J.E.L. (Orgs.) *Crise e trabalho no Brasil*. São Paulo: Scritta, 1996.
- DIEESE. *Trabalho e Reestruturação Produtiva: 10 anos de linha de produção*. São Paulo: Parma, 1994.
- FERREIRA, C. G. *O fordismo, sua crise e o caso brasileiro*. Texto para Discussão/CEDEPLAR, 1993.
- FERREIRA, C. G. Crise do fordismo e novos paradigmas de organização da produção. In: *Olhares sobre o trabalho*. Caderno do NESTH. no. 3 Julho/1995.
- GARCIA C. G. & LOPES, H.E. Neoliberalismo, controle de qualidade total e reengenharia: instrumentos para o desemprego e a miséria social In: *Revista Brasileira de Administração contemporânea/Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Vol. 1, Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.
- GARCIA, F.C. Ajuste estrutural, relações industriais e novos conceitos de produção: os limites do (im)possível. In: *Anais do 20o. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*, Rio de Janeiro, 1996.
- GASPAR, Renata M., MELO, Marlene C.O.L. Novas Tecnologias: uma dimensão esquecida na perspectiva sindical? In: *Anais do 20o. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*, Rio de Janeiro, 1996.
- FOUCAULT, M. *A microfísica do Poder*. Rio de Janeiro, Graal: 1995.
- GREENWOOD, E. Metodos principales de Investigacion social empirica. In: *Metodologia de la investigacion social*. Buenos Aires: Paidos, 1993.
- HAGUETTE, T.M.F. *Metodologia qualitativa na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- HIRATA, H. Movimento Operário sob a Ditadura Militar (1964 - 1979) . In: *Movimento Operário Brasileiro 1900/1979*. Belo Horizonte: Vega, 1980.

- HIRATA, H. Organização do trabalho e qualidade industrial: notas a partir do caso japonês. In: Coleção Documentos. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados/USP, 1991.
- HOBSBAWM, E. Mundos do trabalho. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1987.
- HUBERMAN, L. História da riqueza do homem. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.
- HUMPHREY, J. O impacto das técnicas “Japonesas” de administração na indústria Brasileira. In: Novos Estudos, n.38, São Paulo, mar/1994.
- KURZ, R. *O colapso da modernização*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.
- LE VEN, M.M. Trabalho e Democracia: a experiência dos metalúrgicos mineiros (1978-1984). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987. (Tese de Doutorado)
- LE VEN, M.M. Processo de trabalho e sociedade moderna. In: *Outras Falas... em processo de trabalho*. n. 2. Belo Horizonte: Escola Sindical 7 de Outubro, 1992.
- LE VEN, M. M. Trabalho no Brasil. In: A PASTORAL operária no Brasil contemporâneo. São Paulo: PASTORAL Operária, 1994.
- LE VEN, M.M. Une Expérience de formation syndicale de travailleurs brésiliens (1987-1994). 1994.
- LEITE, M.P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: Uma tendência à democratização das relações de trabalho? In: Revista *Educação e Sociedade*, n. 45, agosto/93.
- LEITE, M.P. *O futuro do trabalho - novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Páginas Abertas, 1994.
- LEITE, M.P. Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: Leite, M.P. (Org.) *O trabalho em movimento*. Campinas, SP: Papirus, 1997.
- LIMA, M.E.A. *Programas de “qualidade total” e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho*, s.n.t..
- LIPIETZ, A. *Audácia: uma alternativa para o século 21* São Paulo: Nobel, 1995.
- LIPIETZ, A. As relações capital-trabalho no limiar do século XXI. In: *Ensaio FEP*, Porto Alegre, 12(1): 101-130, 1991.
- LOBOS, J. *Sindicalismo e negociação*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1985.
- LOJKINE, J. *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez, 1995.

- LOSICER, E. A procura da subjetividade: a organização pede análise. In: Davel, E e Vasconcelos (Orgs) *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MANGABEIRA, W. *Os dilemas do novo sindicalismo*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1993.
- MARCONI, M.A. & LAKATOS. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARONI, A. *A estratégia da recusa*. São Paulo, Brasiliense, 1982, .21-39.
- MARX K. *O Capital - crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- MARTINS, H.H.T.S. O estado e a burocratização do sindicato no Brasil. São Paulo: Hucitec, 1980.
- MATTOSO, J.E. L. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Páginas Abertas, 1994.
- MATTOSO, J. *A Desordem do Trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.
- MELO, M.C.O.L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- MELO, M.C.O.L. Negociação coletiva: tratamento teórico e prática. In: *Revista de Administração de Empresas*. v.31, n.4. p. 49-62, out/dez. 1991.
- MELO, M.C.O.L. *Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. Belo Horizonte, FACE - UFMG, 1991 (Tese Professor Titular)
- MELO, Marlene C. O. Lopes. Estratégias do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: Davel, E e Vasconcelos (Orgs) *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MELO, M.C.O.L. *Relatório de trabalho no Brasil: Uma apresentação e análise*. Relatório de Assessoria - Universidade de Bremen-Alemanha. 1996.
- MELO, M.C.O. L & LIMA, M.E.A. *A nova ordem contratual na Empresa*. s.n.t. (mimeo)
- MOISÉS, J.A. *Lições de liberdade e de opressão, o novo sindicalismo e a política*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1982.
- MUNIZ, R.M. A questão sindical no Brasil: Algumas reflexões metodológicas. In: Carvalho, A.O. (Org.) *Administração Contemporânea: algumas reflexões*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1988.

- NEVES, M.M.B.A. (Coord.) A emergência de novos paradigmas de gestão da produção e do trabalho - o caso da Fiat - MG. NESTH/UFMG, 1996 (Relatório de Pesquisa)
- NORONHA, E. Explosão das Greves na década de 80. In: *O Sindicalismo Brasileiro nos anos 80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.
- NORONHA, E. Greves e estratégias sindicais no Brasil In: *O mundo do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1994.
- OFF, C. *Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do Trabalho"*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- OLIVEIRA, C.A.B. Contrato coletivo e relações de trabalho no Brasil. In: *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Páginas Abertas, 1994.
- PAULA, J.A. *A contra revolução neoliberal: Reestruturação produtiva, relações de trabalho e qualificação do trabalho no Brasil*. CEDEPLAR, 1996. (mimeo)
- POCHAMANN, M. Mudança e continuidade na organização sindical brasileira no período recente. In: Oliveira, C.A.B. e Mattoso, J.E.L. (Orgs.) *Crise e trabalho no Brasil*. São Paulo: Scritta, 1996.
- PROCHNIK, V. *Flexibilidade espúria: modernização técnica com desigualdade social na indústria brasileira de calçados*. Rio de Janeiro: UFRJ/FEA, 1991.
- RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RODRIGUES, L.M. *Classe Operária e sindicalismo no Brasil*. Editora Brasiliense: São Paulo, 1970.
- RODRIGUES, L.M. *Partidos e sindicatos*. São Paulo: Ática, 1990.
- RODRIGUES, L.M. As tendências políticas na formação das centrais sindicais. In: *O Sindicalismo Brasileiro nos anos 80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.
- RODRIGUES, L.M. *CUT: os militantes e a ideologia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.
- ROSA, M.I. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: Editora Letras e Letras/Edusp 1994.
- ROSSI, M.F.P. A gestão sindical: uma difícil equação - um estudo em Sindicatos de Trabalhadores de Belo Horizonte. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1995. (Dissertação de mestrado)
- SALERMO, M. Reestruturação produtiva e sindicatos. In: *ANPOCS*, 1993.
- SALOMON, D.V. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

- STONER, J.A.F. e FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: PHB, 1995.
- SWINGWOOD, A. Marx e a Teoria Social Moderna. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1975.
- THIOLLENT, M.J.M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: CORTEZ, 1986.
- THOMPSON, E.P. *A formação da classe operária inglesa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
Volume I.
- VIANNA, L.W. *Liberalismo e sindicato no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 1978.
- WOOD, S. J. Buscando a renovação: a nova onda administrativa. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, Vol 30 (4) : 05-21, out/dez. 1990.
- ZAPATA, F. O Sindicalismo na América Latina: crise e futuro. In: *Caderno CRH*, n. 14, p. 97-107, Jan./Jul, 1991.
- ZAPATA, F. Con o sin la presencia de los sindicatos? In: Castro M.S.P. e Wachendorfer A. *Sindicalismo Latinoamericano entre la renovacionón y la resignación*. Caracas: Nueva Sociedad, 1995.