

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

INSTITUTO DE ECONOMIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

**A reestruturação produtiva na CTBC Telecom  
e os impactos para a organização de  
trabalhadores – o caso do SINTTEL-MG**

Sebastião Ferreira da Cunha

SISBI/UFU



1000214823

UBERLÂNDIA – 2002

Sebastião Ferreira da Cunha

MOU  
331. (215.2)  
C 37.05  
TES/mem

**A reestruturação produtiva na CTBC Telecom  
e os impactos para a organização  
de trabalhadores – o caso do SINTTEL-MG**

Dissertação apresentada ao curso de mestrado em Desenvolvimento Econômico, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito final para a obtenção do título de mestre em Desenvolvimento Econômico.

Orientador: Prof. Dr. Edilson José Graciolli

Uberlândia – MG

Universidade Federal de Uberlândia

2002

**Sebastião Ferreira da Cunha**

**A reestruturação produtiva na CTBC Telecom e os impactos  
para a organização de trabalhadores  
– o caso do SINTTEL-MG**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, sob a orientação do Prof. Dr. Edilson José Gracioli.

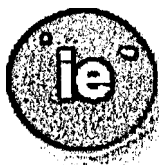
Banca examinadora:

Prof. Dr. Edilson José Gracioli (orientador)

Prof. Dr. Niemeyer Almeida Filho (IE-UFU)

Prof. Dr. Giovanni Antonio Pinto Alves (Unesp/Marília)

19 de abril de 2002



Instituto de Economia  
Universidade Federal de Uberlândia

**Programa de Pós Graduação em Economia**  
**Mestrado em Desenvolvimento Econômico**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO N° 0512002

ATA DA DEFESA DE MESTRADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

REALIZADA EM 18/04/2002

ALUNO(A) Sebastião Ferreira da Costa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Edilson José Gaccioli Orientador(a)

Prof. Giovanni Antonio Pinto Alves

Prof. Miemeyer Almeida Filho

Título da Dissertação: A reestruturação produtiva na CTBC Telecom e os impactos para a organização de trabalhadores - o caso do SINTTEL - MG

Palavra

Chave: Reestruturação produtiva; telecomunicações; sindicalismo.

Local da Defesa: 1364 Horário de Início 14h30

Em sessão pública, após exposição de cerca de cento e cinquenta minutos, o(a) aluno(a) foi arguido(a) oralmente pelos membros da banca, demonstrando suficiência de conhecimentos e capacidade de sistematização no tema desenvolvido em sua dissertação, sendo aprovado. A banca sugere a publicação do capítulo 3

Na forma regulamentar, foi lavrada a presente Ata que é assinada pelos membros da banca e pelo(a) aluno(a).

Uberlândia, 18 de abril de 2002.

Orientador: Edilson José Gaccioli

Giovanni Alves

Assinatura do Aluno: Sebastião Ferreira da Costa



## AGRADECIMENTOS

Ao professor Edilson, pelo apoio e liberdade dispensados durante o desenvolvimento das pesquisas, e pela atenção, mesmo nos momentos em que sua vida profissional e militante impunha severas limitações de tempo;

à CAPES, pelos 24 meses de bolsa, de apoio financeiro para o desenvolvimento das atividades do mestrado, e que me propiciou essa vivência singular;

ao Instituto de Economia da UFU, que, desde a graduação, incentiva o debate e a formação acadêmicos, num momento caracterizado pela aversão às divergências e pela apologia às razões do mercado;

a todos os entrevistados, pela disposição e desprendimento;

ao Sr. Paulo César Diaz, por abrir as portas para a pesquisa na CTBC Telecom;

ao SINTTEL-MG, pela liberação de informações e documentos, e à Queila, pelo tempo, disposição e atenção;

aos meus companheiros de mestrado – particularmente a Fabiana, Viviane, Toninho e Renata –, com os quais dividi momentos de alegria, angústia e de discussões intensas;

por ser companheiro, pelas discussões, ao amigo Mané;

a Paulo e Regina, pelo carinho com que me receberam em suas vidas, e pelo partilhar da companhia de seus entes queridos;

à minha família – com quem gostaria de partilhar mais tempo –, pela compreensão, cada qual a seu modo, da minha ausência nesse período;

aos meus sobrinhos, pela alegria, mesmo em momentos difíceis, e pelo desejo perene de serem ouvidos;

ao Rondozinho, e sua capacidade de fazer sorrir;

à Giselda, pela presença constante e serena;

ao Tio, com seu olhar incessante no futuro;

ao Sr. Ronan, pelos irmãos que tenho;

e, em especial, à minha mãe, que, diante de uma realidade desconhecida e, muitas vezes, adversa, soube conduzir os filhos, com muita simplicidade e ternura;

*Você deve notar que não tem mais tutú  
e dizer que não está preocupado  
você deve lutar pela xepa da feira  
e dizer que está recompensado  
você deve estampar sempre um ar de alegria  
e dizer: "Tudo tem melhorado!"  
você deve rezar pelo bem do patrão  
e esquecer que está desempregado*

...

*você deve aprender a haixar a cabeça  
e dizer sempre muito obrigado  
são palavras que ainda te deixam dizer  
por ser homem bem disciplinado  
deve, pois, só fazer pelo bem da nação  
tudo aquilo que for ordenado  
pra ganhar um fuscão no júizo final  
e diploma de bem comportado  
você merece...*

**Gonzaguinha**

# SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	1
LISTA DE TABELAS .....	1
LISTA DE QUADROS .....	1
RESUMO .....	2
INTRODUÇÃO .....	4
<b>CAPÍTULO 1 - O papel da terceirização no processo de reestruturação produtiva – seus elementos constitutivos e impactos para o mundo do trabalho</b>	
1.1 Introdução .....	7
1.2 O toyotismo no Brasil – seus principais aspectos e impactos .....	10
1.2.1 Reestruturação produtiva e crise – o que é o toyotismo? .....	10
1.2.1.1 Crítica à teoria da regulação .....	19
1.3 Reestruturação produtiva e centralidade do trabalho .....	26
1.4 Ambiente econômico internacional .....	32
1.4.1 Ascensão do projeto neoliberal .....	33
1.5 Os impactos das mudanças organizacionais no Brasil .....	40
1.5.1 A terceirização como instrumento de redução de custos e seus impactos para a organização de trabalhadores .....	45
1.5.1.1 Terceirização e movimento operário .....	54
<b>CAPÍTULO 2 – Reflexões sobre a configuração atual do movimento sindical</b>	
2.1 O sindicalismo no mundo – a crise de um projeto .....	59
2.2 O SINTTEL-MG e o novo sindicalismo .....	71
2.2.1 O SINTTEL e suas relações com o novo sindicalismo .....	71
2.2.2 O novo sindicalismo .....	72
2.2.2.1 Crise do novo sindicalismo .....	77
2.2.2.2 Que mudanças o novo sindicalismo trouxe? .....	78
2.2.2.3 Porquê refluí a atividade sindical? .....	80
2.2.3 Os caminhos do SINTTEL e o novo sindicalismo – comparações .....	85
<b>CAPÍTULO 3 – O papel da terceirização e da qualidade total no processo de reestruturação produtiva</b>	
3.1 Modernização ou ofensiva do capital – o caso da CTBC Telecom .....	93
3.1.1 A relação entre a qualidade total e a modernização da CTBC Telecom .....	97
3.1.2 Por quê terceirizar? .....	106
3.2 A ofensiva do capital e o enfraquecimento do sindicato – os impactos da reestruturação produtiva na CTBC Telecom para a organização de trabalhadores .....	111
3.2.1 O SINTTEL e os programas de qualidade total .....	117
3.2.1.1 Comitê de Associados x SINTTEL: adesão e compromisso x reivindicações .....	117
3.2.1.2 Padronizar tarefas e reduzir trabalhadores .....	118
3.2.1.3 Comitê de Associados e o comprometimento: o fio condutor para a desmobilização .....	121
3.2.1.4 O Comitê de Associados <i>versus</i> a organização sindical .....	123
3.2.2 SINTTEL e o processo de terceirização .....	126
3.3 Considerações finais .....	135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	138

## LISTA DE QUADROS

1	Receituário de medidas de ajuste e alguns impactos para o desenvolvimento social e para o mercado de trabalho .....	39
---	---	----

## LISTA DE TABELAS

1	Taxas de desemprego por tipo – Regiões metropolitanas e Distrito Federal 1996-1999 (em %) .....	42
2	Taxas de desemprego por tipo – Regiões metropolitanas e Distrito Federal 1996-1999 (em %) .....	42
3	Comprometimento da receita líquida de serviços da CTBC com pessoal .....	102
4	Comparativo da remuneração e benefícios existentes na CTBC e na ACS Call Center – 1999 .....	109

## LISTA DE GRÁFICOS

1	Evolução do lucro líquido (US\$) da CTBC Telecom – 1994 a 1998 .....	95
2	Evolução do lucro operacional (US\$) da CTBC Telecom – 1994 a 1998 .....	95
3	Evolução da relação entre trabalhadores na CTBC Telecom por mil terminais instalados (fixo e celular) - 1988 a 1998 .....	103
4	Evolução de terminais instalados por 100 habitantes (fixo e celular) - 1988 a 1998 .....	104
5	Evolução do número de trabalhadores na CTBC Telecom (fixo e celular) – 1988 a 1998 .....	106
6	Evolução da porcentagem de trabalhadores sindicalizados na CTBC - 1996 a 2002 .....	130

## RESUMO

O tema ora proposto pode ser resumido como sendo uma tentativa de compreender os elementos que levaram a uma perda do poder de intervenção do Sindicato de Trabalhadores em Telecomunicações do estado de Minas Gerais – SINTTEL-MG –, nessa última década, tendo em vista que a empresa estudada, a Companhia de Telefones do Brasil Central – CTBC Telecom –, passou por mudanças significativas a partir de 1989. Acredita-se que essas mudanças fazem parte do contexto mundial de reestruturação produtiva e que os elementos centrais utilizados pela empresa são os programas de qualidade e o processo de terceirização. Ambos representam uma ofensiva do capital, formal, objetiva e subjetiva, sobre o trabalhador e sua organização, na medida que procura capturar a subjetividade do trabalhador, reduzindo custos e ampliando a extração de mais-valia; e na medida que inibe a intervenção sindical, seja fragmentando a categoria ou eliminando trabalhadores próximos ao sindicato. Os casos estudados de terceirização foram o setor de implantação e manutenção de rede e o setor de atendimento telefônico, extintos na empresa-mãe e repassados para duas empresas do grupo Algar, *holding* da CTBC: Engeset e ACS Call Center, respectivamente. As terceirizações seriam utilizadas como forma de reduzir custos, quando se verifica que os rendimentos e benefícios recebidos por trabalhadores são drasticamente rebaixados nesse processo. Ao mesmo tempo, verifica-se, a partir dessas mudanças, uma capacidade de minar a resistência operária. Para perceber essa realidade, foram utilizadas pesquisas junto à CTBC e ao SINTTEL, buscando em documentos, jornais e revistas, os sentidos dados ao processo. Também foram realizadas entrevistas junto a diretores da empresa e sindicalistas, tanto aqueles que viveram o momento de transição, quando para os que estão na direção, atualmente. Por último, utilizou-se de aplicação de

questionários em trabalhadores da CTBC e das duas empresas terceirizadas – unicamente com aqueles que vivenciaram os processos de terceirização e de qualidade total. Percebe-se, nessas pesquisas, que houve uma ampliação de horas trabalhadas e uma intensificação do ritmo de trabalho, e que o poder de intervenção do sindicato reduziu-se sensivelmente com a reestruturação produtiva.

## INTRODUÇÃO

O objetivo principal dessa dissertação é compreender a relação existente entre o processo de modernização da Companhia de Telefones do Brasil Central Telecom (CTBC Telecom) e o movimento de refluxo por que passou o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de Minas Gerais (SINTTEL-MG). Optamos por fazer um recorte temporal que, primeiro, evidenciasse as mudanças na CTBC e, segundo, que caracterizasse o refluxo daquele sindicato. O período compreendido tem seu início nos anos 80 – quando assume uma direção do SINTTEL que desde então reelege seus pares –, passa pela implementação de mudanças profundas na empresa – fim dos anos 80 e início dos 90 –, e termina com o fim da última década.

Algumas questões se colocaram ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, e procuramos abordá-las nesses escritos. Enumeremos as principais: quais foram as implicações para a organização dos trabalhadores quando a empresa resolve implementar uma mudança organizacional; qual o papel desempenhado pelo processo de terceirização; qual a participação da qualidade total nesse processo; qual a ligação entre a modernização e o refluxo do movimento sindical; existem ligações entre modernização e redução de custos? Procuramos respostas em pesquisa bibliográfica e nas pesquisas de campo junto à empresa e ao sindicato em questão.

O presente trabalho foi dividido em 3 grandes capítulos, assim distribuídos por suas discussões diferenciadas, apesar do entrelaçamento existente. No primeiro capítulo, intitulado **O papel da terceirização no processo de reestruturação produtiva - seus elementos constitutivos e impactos para o mundo do trabalho**, procuramos fazer um mapeamento de onde se encontra o debate teórico a respeito do processo de reestruturação produtiva ocorrido no mundo, nessas últimas décadas, levando em

consideração os elementos que sobre ele atuam, e tentando compreender o papel da terceirização. Acreditamos, que há uma relação entre o processo de terceirização e a redução de custos e o enfraquecimento do poder de intervenção do sindicato.

Com o título **Reflexões sobre a configuração atual do movimento sindical**, o segundo capítulo procura evidenciar uma trajetória do movimento sindical, especialmente no Brasil e o chamado novo sindicalismo, compreendendo o caso do SINTTEL-MG nesse processo. Ali buscamos indicar algumas das discussões encontradas na próxima sessão, como os impactos da reestruturação produtiva – em especial o processo de terceirização – e sua influência sobre o movimento sindical.

No terceiro capítulo, **O papel da terceirização e da qualidade total no processo de reestruturação produtiva**, levamos adiante a exposição da pesquisa realizada junto à CTBC Telecom e ao SINTTEL-MG, evidenciando a realidade da reestruturação produtiva – tomando particularidades sobre o que consideramos seus elementos centrais: a qualidade total e o processo de terceirização – e os impactos para o movimento sindical.

As pesquisas de campo foram assim sistematizadas, em 4 iniciativas: a primeira delas, pesquisa na CTBC Telecom, objetivando capturar os elementos essenciais da reestruturação produtiva experimentada, constou de busca em documentos da empresa e de entrevistas com dois dirigentes ligados à área de recursos humanos – e que vivenciaram as mudanças; a segunda, pesquisa em documentos do SINTTEL-MG, através da leitura de atas de reuniões, de atas de assembléias, de jornais – de tiragens semanal e quinzenal –, enfim, de fontes que compreendem um período de 20 anos; a terceira iniciativa foi a realização de entrevistas com seis sindicalistas, sendo três deles que vivenciaram o período de mudança – final da década de 80 e início dos anos 90 –, e mais três que fazem parte da gestão atual; por fim, aplicação de questionários em 90



peças, sendo 30 que trabalhavam – ou ainda trabalham – na CTBC, 30 da ACS Call Center e que trabalharam na CTBC, e 30 da Engeset que também eram funcionários daquela empresa. Para essas 90 pessoas, a exigência é que tivessem passado pelas mudanças da organização da produção.

Optamos por sermos fiéis na transcrição das entrevistas, pela crença, primeira, de que se assim não procedêssemos estaríamos transgredindo o relato original e, segunda, de que na originalidade, por si mesma, estão contidas informações que não devem ser descartadas. Durante vários momentos, com relação aos funcionários das empresas estudadas, percebemos o receio de alguns entrevistados e daqueles que responderam aos questionários – principalmente desses últimos – de serem autênticos nas informações e, por isso, sofrerem retaliações por parte de seus superiores. Apesar disso, acreditamos que conseguimos dissociar a pesquisa e os interesses da empresa e, ao mesmo tempo, garantir o sigilo daqueles que não quiseram ter seu nome evidenciado.

# CAPÍTULO 1 – O papel da terceirização no processo de reestruturação produtiva – seus elementos constitutivos e impactos para o mundo do trabalho

## 1.1 – Introdução

Após um período de crescimento econômico que atingiu, continuamente, grande parte dos países ocidentais, um outro período de crise começou a se gestar, a partir dos anos 60. A época de ouro do capitalismo, caracterizada pela ampliação da renda e da demanda, e que viveu sobre crescentes investimentos, apoiados numa política de incentivos governamentais, foi seguida por períodos de baixos níveis de crescimento econômico e altas taxas de inflação.

Ao mesmo tempo em que essas mudanças ocorriam, um processo de mundialização do capital estava se intensificando, caracterizado pela busca de novos mercados, através da criação de multinacionais, e por inovações que ampliavam a

participação das finanças nos negócios nacionais e internacionais – levando à formação de grandes investidores institucionais, como os fundos de pensão<sup>1</sup>.

Esse movimento foi acompanhado pela adoção de um conjunto de políticas econômicas que, ainda em uso, visam, essencialmente, facilitar a mobilidade do capital, seja ele financeiro ou produtivo. As principais medidas econômicas adotadas são: políticas monetárias contracionistas; redução dos gastos governamentais em investimentos produtivos; políticas de estabilização cambial; acompanhadas pelas aberturas comercial e financeira – de uma forma indiscriminada, para os países do terceiro mundo. No Brasil, essas medidas tomaram impulso com o governo Collor-Itamar e tiveram sua implementação efetiva ao longo dos dois períodos do governo de Cardoso, que agora chegam ao fim.

\* Paralelamente, as indústrias ocidentais, enfrentando a retração da demanda e uma redução significativa nos níveis de investimento produtivo, vêm-se incitadas a reorganizar sua produção – dada a necessidade, constante, de ampliar a extração de mais-valia, seja ela absoluta ou relativa. O exemplo inspirador veio do modelo surgido na empresa japonesa produtora de automóveis Toyota.

Adicionado às inovações tecnológicas, as mudanças dali oriundas permitiam ampliar consideravelmente a produtividade, obtendo reduções substanciais no custo. Mas, para isto era necessário flexibilizar a regulamentação do uso da força de trabalho, institucionalizada no período anterior, caracterizado pelo “estado de bem estar social”, e quebrar uma determinada forma de ser dos sindicatos – marcada por um padrão reivindicatório, ainda que reformista.

O caminho escolhido para viabilizar essa ofensiva do capital sobre a produção – que redundava em ofensiva sobre o trabalho – foi alterar o aparato regulatório legal, no

<sup>1</sup> Para a discussão a esse respeito, ver CINTRA, Marcos Antônio Macedo. *Uma visão crítica da teoria da repressão financeira*. Tese de mestrado. Campinas: UNICAMP, 1993; e CHESNAIS, François. *A*

sentido de garantir a disposição do uso da força de trabalho de modo a não “engessar” o processo de valorização do capital. No plano informal, a ofensiva se deu sob dois aspectos, não excludentes entre si: redução da capacidade de organização do sindicato de trabalhadores, buscando diminuir seu poder de intervenção; convencimento do detentor natural da força de trabalho que a “parceria” é a forma de se organizar a produção, aquela que levaria à obtenção de um resultado ótimo para ambas as partes envolvidas.

A reestruturação produtiva a partir do legado toyotista conduz, em si, vários elementos capazes de dar conta das intenções do capitalismo no último quartel do século passado, pelo menos no âmbito produtivo da economia. A introdução dos programas de qualidade total cumpre um papel essencial para o momento: reduz o número de trabalhadores na empresa; insere, ideologicamente, a necessidade imperiosa de ampliar o compromisso do trabalhador com a produção; ao mesmo tempo que inibe as práticas tradicionais de ação do sindicalismo. Não só as práticas, mas o envolvimento com questões de cunho ideológico.

Outro elemento condutor dessas mudanças é o processo de terceirização, implementado de forma generalizada pelas indústrias brasileiras nos últimos anos. Seu papel? De acordo com o discurso oficial e empresarial, aumentar a especialização na atividade principal da empresa, fazendo com que melhore o produto e diminua seu custo; ampliar as oportunidades de negócios para firmas terceiras; geração de mais emprego, enfim, resultados que ampliariam o crescimento econômico e o nível e qualidade do emprego. Alguns acadêmicos e sindicalistas se apressaram em fazer a apologia ao toyotismo, à implementação do programa de qualidade total e ao processo

de terceirização<sup>2</sup>. Porém, quando observamos o quadro resultante do processo de reestruturação produtiva, nas mais variadas partes onde foi implementado, e no Brasil em especial, nos sentimos como Hamlet, com o pai morto, ao olhar para Gertrudes.

## 1.2 – O toyotismo no Brasil – seus principais aspectos e impactos

Nessa parte do trabalho, procuraremos denotar a reestruturação produtiva, o ambiente que a cerca e que nela influencia, e o debate que se faz em torno dos elementos que constituem sua razão de ser, legando especial atenção ao processo de terceirização, bem como aos impactos gerados a partir daí.

### 1.2.1 – Reestruturação produtiva e crise – o que é o toyotismo?

Existe uma gama enorme de estudos a respeito da reestruturação produtiva que ocorreu no mundo capitalista a partir da crise do fordismo. A generalização dos preceitos de Ford ficou bem caracterizada num espaço de tempo, e, portanto, quando se trata das transformações que se seguem a esse período, não importa o nome que se dê a elas – especialização flexível, *just-in-time*, toyotismo, flexibilização *etc* –, ocorre, quase que generalizadamente, uma comparação entre a forma de organização da produção no fordismo e as mudanças ocorridas nos últimos 30 anos<sup>3</sup>.

Em que pese a necessidade de, em alguns momentos, discorrer sobre diferenças nos modelos, nos será mais precioso reter os sentidos dessas mudanças e seus impactos

<sup>2</sup> CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994, logo na introdução, aponta para o que ele acreditava ser a grandeza das inovações advindas do toyotismo, ou ohnismo: “Um dia esta chave chegou-me às mãos sob a forma de tradução – primeiro em inglês, depois em francês – do livro de Ohno, engenheiro-chefe da Toyota, inventor e criador do famoso método *Kan-Ban*. Eu me via então 15 anos atrás, quando pela primeira vez li os mestres norteamericanos Taylor e Ford. A impressão e o choque foram da mesma natureza. Eu tive o sentimento de ler enfim e, praticamente em todas as letras, o que há vários anos buscava compreender” (pp. 21).

<sup>3</sup> Entre os autores mais estudados estão aqueles da – ou que fazem a discussão com a – Escola Francesa da Regulação, que tem como exemplo AGLIETTA, Michel. *Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. México: Ed. Siglo XXI, 1979; e aqueles que debatem a chamada

na vida cotidiana do trabalhador – na sua organização, nas condições e relações de trabalho *etc.* Por isso, tomaremos o significado de toyotismo como um conjunto de técnicas e formas de organizar a produção originárias do Japão, e que se expandiu para o mundo, no momento em que servia às condições de concorrência, marcadas pela crise.

Apesar da existência de uma diferenciação teórica quando se usa essa ou aquela denominação, como dissemos, a nós interessa reter o sentido das mudanças, por isso, quando tratarmos do tema, com qualquer uma daquelas denominações, o significado dado será sempre o mesmo.

Retomemos, então, a caracterização do toyotismo. O processo de reestruturação produtiva ocorrido no Brasil, iniciado nos anos 80, tem suas bases na tentativa ocidental de importar as técnicas japonesas criadas a partir das iniciativas de Taiichi Ohno, então engenheiro da Toyota. Essa forma de organizar a produção ficou conhecida como toyotismo e fundamenta técnicas e modelos de organização do trabalho e da produção como o CCQ, o *just-in-time*, a terceirização, o CQT *etc.*, e sensibilizou empresas em várias partes do mundo, seja utilizando algumas de suas técnicas, ou adotando amplamente o modelo<sup>4</sup>.

Nessa parte do desenvolvimento dos trabalhos procuraremos delinear aspectos do que vem a ser o modelo toyotista de produção. Não é nossa intenção fazer uma discussão a respeito de suas diferenças, continuidades e descontinuidades (a discussão feita a respeito da existência de um neofordismo, neotaylorismo, pósfordismo *etc.*). A nós bastará, a partir de compreensões já exaustivamente discutidas por vários autores,

---

acumulação flexível, como PIORE, M. e SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Nova York: Ed. Basic Books, 1984.

<sup>4</sup> No caso brasileiro, houve uma importação do modelo e não das técnicas japonesas. Na passagem dos anos 70 para os 80, ocorre uma primeira fase de implementação, sendo que os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) foram a forma mais difundida do modelo. Ainda na década de 80, quando se constatava a ineficiência dos CCQs, inicia-se uma nova fase de implementação de novas práticas, juntamente com a implementação de novas tecnologias. As práticas, agora já velhas conhecidas, são o *just-in-time*, os Programas de Qualidade Total, os processos de terceirização *etc.* Ver FARIA, Maria da

reter particularidades do sistema Toyota que dão sentido à sua essência, e que nos será útil para a interpretação das mudanças ocorridas na CTBC, a partir do processo de terceirização.

Tomaremos emprestada a discussão que faz Giovanni Alves<sup>5</sup> a respeito do tema. Esse autor entende que o sentido das mudanças advindas do toyotismo, num momento de mundialização do capital, serve para ampliar a captura da subjetividade do trabalhador pelo capital. Diferentemente do fordismo, agora busca-se um comprometimento maior do trabalhador, característica essencial para eliminar atividades intermediárias (gerentes, supervisores *etc*), para reduzir o número de operários – apropriando-se de uma redução de custos – e para quebrar a resistência dos trabalhadores, enfraquecendo os sindicatos.

Também nos utilizaremos de Gounet<sup>6</sup> e Faria (2001) para capturar elementos esclarecedores dos reais motivos que levam as empresas ao processo de terceirização, a partir do que seria a “originalidade” do toyotismo. Thomas Gounet é um crítico ferrenho à versão que vê no toyotismo um elemento de democratização das relações de trabalho e que tem nessa forma de organizar a produção a panacéia para o desenvolvimento do capitalismo. Sua análise procura desmistificar elementos essenciais do discurso “institucionalizado”. Maria da Graça Druck Faria traz um elemento essencial para a nossa discussão, a saber: a presença incontestável do processo de terceirização como elemento substancial do programa de reestruturação produtiva ocorrida no Brasil; bem como a avaliação de que a adoção desse processo tem implicado em mudanças significativas nas condições de trabalho e tem reduzido o poder de intervenção do

---

Graça Druck. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica – um estudo do complexo petroquímico*. São Paulo: Ed. Boitempo Editorial, 2001.

<sup>5</sup> ALVES, Giovanni. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Ed. Boitempo editorial, 2000.

<sup>6</sup> GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Ed. Boitempo editorial, 1999.

sindicato que ainda conduz alguma vertente classista. Acreditamos que a condução a respeito do tema reestruturação produtiva, dada por esses autores, segue uma linha de interpretação com a qual temos grande concordância.

O impacto dessas mudanças, bem como a definição do que elas são, é um tema debatido exaustivamente, tanto pela academia quanto pelo movimento sindical. Soares fez um interessante estudo sobre o “modelo japonês” e, a partir da compreensão de especialistas no assunto, definiu assim suas “características básicas”:

I. a produção é puxada pela demanda, o crescimento pelo fluxo. Para isto, a empresa se vale do *Just In Time* (produzir no tempo certo). No sistema fordista, a meta era produzir ao máximo, em grandes séries. Vender era tarefa do departamento comercial. Já no sistema empregado pela Toyota, produz-se vários modelos, porém, em pequenas quantidades. A empresa só produz o que é vendido e o consumo condiciona toda a organização da produção. O sistema se assemelha um pouco aos supermercados. Para cada mercadoria vendida, outra é reposta;

II. a linha rígida de montagem taylorista e fordista é substituída por uma produção altamente flexível que, por sua vez, acaba aumentando as tarefas dos trabalhadores (com base na polivalência, na multifuncionalidade etc). É quebrada a relação um homem uma máquina, e cada trabalhador passa a operar em média com até cinco máquinas. A flexibilidade da produção exige flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores. Ou seja, o processo de organização do trabalho passa a ser realizado em equipe. A cadência ritmada do trabalho é dada pela máquina, sobretudo, pelo implemento do sistema de células de produção ou das chamadas ‘ilhas’ de produção. A intensidade do trabalho atinge seu ápice;

III. a empresa, para economizar tempo e dinheiro, decompõe o trabalho de uma fábrica em quatro operações: transporte, fabricação propriamente dita, estocagem e controle de qualidade. Como apenas a fabricação agrega valor ao produto, as outras devem ser limitadas ao máximo;

IV. é introduzido o sistema de produção *Just In Time* (no tempo certo), que é um elemento importante do ‘*kanban*’ (uma espécie de placa, que indica a necessidade de uma peça ser reposta imediatamente). Para a produção *Just In Time/Kanban* funcionar bem, são necessários alguns requisitos: processos produtivos sob a forma de *ilhas*, células de produção em forma de ‘L’ ou ‘U’, controle de qualidade realizado nas células ou grupos de trabalho, padronização das tarefas e pouca flutuação na montagem final;

V. a subcontratação, a desconcentração de unidades produtivas e a terceirização da força de trabalho são os elementos-chave no processo de fabricação das grandes empresas, que passam a ter controle direto sobre toda rede de peças fabricadas e produtos necessários, produzidos pelas contratadas. Apenas 26,5% dos componentes são produzidos internamente, os outros 75,5% dos produtos são fabricados pelas ‘subcontratadas’;



VI. implementação do sistema 'cinco zeros': **Zero atrasos:** a demanda puxa a produção, o fluxo comanda o crescimento; um cliente não deve esperar para comprar um carro; **Zero estoques:** só são permitidas as reservas de base; **Zero defeitos:** cada posto de trabalho controla a qualidade do trabalho do posto de trabalho precedente; **Zero panes:** as máquinas nunca são usadas com capacidade plena e são escolhidas não em função de seu avanço técnico, mas de sua função na cadeia; **Zero papéis:** o *kanban* reduz fortemente as ordens administrativas e a papelada em geral”<sup>7</sup>

O que o autor destacou como “elementos-chave no processo de fabricação das grandes empresas” será estudado mais adiante. O processo de terceirização fornece possibilidades ao capital de recorrer às tradicionais formas de expansão do controle do trabalho para extração do excedente. Seus impactos constituem o objeto central dessa dissertação.

Na análise feita por Giovanni Alves (2000), o toyotismo surge como meio de satisfazer a ofensiva do capital sobre o trabalho, na produção. O toyotismo teria se generalizado a partir de uma crise de superprodução do sistema capitalista, fortalecida pelo ambiente de internacionalização do capital (nas palavras do autor “mundialização do capital”). Para Alves, o toyotismo:

\* “...tornou-se adequado, em sua forma de ser, às condições do capitalismo mundial dos anos 80, caracterizado por uma crise de superprodução, que apresentou novas normas de concorrência. Foi o desenvolvimento (da crise) capitalista que constituiu os novos padrões de gestão da produção de mercadoria, tal como o toyotismo, e não o contrário”<sup>8</sup>

Como bem avalia esse autor, não se trata de afirmar que o toyotismo tem seu lugar no Japão e todo país que adotá-lo conseguirá atingir níveis de crescimento econômico obtidos por aquele país. Tampouco significa assimilar os critérios dos contornos regulacionistas a essa forma de gestão. Significa, isso sim, afirmar que o toyotismo, que teve sua “gênese sócio-histórica” no Japão, tem um papel relevante para

---

<sup>7</sup> SOARES, José de Lima. *Sindicalismo no ABC paulista: reestruturação produtiva e parceria*. Brasília: Ed. Outubro – Centro de Educação e Documentação Popular, 1998, pp. 86, grifos nossos.

o processo de acumulação capitalista na conformação do processo de mundialização do capital. O objetivo é buscar seus “protocolos organizacionais” que servem de base para a realidade atual da ofensiva do capital na produção. Como destacou Alves:

“...o potencial heurístico do conceito de toyotismo é limitado à compreensão do surgimento de uma nova lógica de produção de mercadorias, novos princípios de administração da produção capitalista, de gestão da força de trabalho, cujo valor universal é constituir uma nova hegemonia do capital na produção, por meio da captura da subjetividade operária pela lógica do capital. É um estágio superior de racionalização do trabalho, que não rompe, a rigor, com a lógica do taylorismo-fordismo [...] Entretanto, no campo da gestão da força de trabalho, o toyotismo realiza um salto qualitativo na captura da subjetividade operária pela lógica do capital, o que o distingue, pelo menos no plano da consciência de classe, do taylorismo-fordismo”<sup>9</sup>

*que se dá por meio da  
captura da subjetividade operária  
conscientização - VC*

Quando afirma que não há um rompimento com a lógica do taylorismo-fordismo, Alves está dizendo que a essência permanece, ou seja, segue uma racionalidade: a utilização da força de trabalho no tempo da forma mais intensa possível, ao menor custo financeiro, com a finalidade de obtenção de mais-valia. O destaque dado pelo autor diz respeito à condução ideológica por parte do capital, que permite a este quebrar a resistência do operariado, seja em termos de dedicação ao trabalho, ou de organização de classe.

A captura da subjetividade operária nos tempos do toyotismo diz respeito à tentativa de converter o trabalhador em “parceiro”. Essa tentativa já estava presente nos ensinamentos de Taylor e Ford, mas apresenta particularidades, postas com a negação da especialização do trabalho e standardização das funções. Mesmo percebendo – e explicitando – os aspectos de continuidade do toyotismo em relação ao taylorismo-fordismo, aponta Alves,

“...uma característica central do toyotismo é a vigência da ‘manipulação’ do consentimento operário, objetivada em um conjunto de inovações

<sup>8</sup> ALVES: 2000, pp. 36-37.

<sup>9</sup> *Ibid.*, pp. 31.

organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias, que permitem 'superar' os limites postos pelo taylorismo-fordismo. É um novo tipo de ofensiva do capital na produção que reconstitui as práticas tayloristas e fordistas na perspectiva do que poderíamos denominar uma *captura da subjetividade operária pela produção do capital*. É uma via de racionalização do trabalho que instaura uma solução diferente – que, a rigor, não deixa de ser a mesma, mas que na dimensão subjetiva é outra – da experimentada por Taylor e Ford, para resolver, nas novas condições do capitalismo mundial, um dos problemas estruturais da produção de mercadorias: o consentimento operário (ou de como romper a resistência operária à sanha de valorização do capital, no plano da produção).

Se o taylorismo-fordismo procurou resolver este problema por intermédio que Coriat salientou como a parcelização e a repetitividade do trabalho, o toyotismo procura resolvê-lo (utilizando os termos do próprio Coriat) pela desespecialização dos trabalhadores qualificados, por meio da instalação de certa polivalência e plurifuncionalidade dos homens e das máquinas. É a operação de um novo tipo de captura da subjetividade operária pela produção do capital que consideramos como o nexos essencial da série de protocolos organizacionais do toyotismo, tais como a 'autonomiação' e 'auto-ativação', *just-in-time/kanban*, etc.<sup>10</sup>

Também na avaliação de Antunes<sup>11</sup>, o toyotismo serviu ao capital na retomada dos ciclos de acumulação e recuperação da rentabilidade. Para o autor, o quadro crítico apresentado a partir do início dos anos 70, evidencia-se principalmente pela queda da taxa de lucro. Quando faz essa avaliação, Antunes aponta para a redução dos níveis de produtividade como responsável por essa queda, haja vista o aumento do preço da força de trabalho (provocado pela intensificação das lutas sociais dos anos 60). O desemprego crescente resultou do baixo aumento da produção e do investimento, estes, da queda de lucratividade, reduzindo as taxas de acumulação de capital. A queda da lucratividade se deveu, em grande medida, ao excesso de capacidade produtiva instalada e à corrida financeira. Era, portanto, a manifestação de uma crise estrutural – onde destacava a tendência decrescente da taxa de lucro –, e não somente do fordismo e do keynesianismo.

<sup>10</sup> (*Ibid.*, pp. 38-39).

<sup>11</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Ed. Boitempo editorial, 2000.

“...o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção [...] dado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava; hipertrofia da **esfera financeira**, que ganhava **relativa autonomia** frente aos capitais produtivos; a maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; a crise do **welfare state** ou do ‘Estado do bem-estar social’ e dos seus mecanismos de funcionamento, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado; incremento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho [...] Era também a manifestação [...] tanto do sentido **destrutivo** da lógica do capital, presente na intensificação da **lei de tendência decrescente do valor de uso** das mercadorias, quanto da **incontrolabilidade** do sistema de metabolismo social do capital”<sup>12</sup>

Antunes procura diferenciar o toyotismo do fordismo para evidenciar as respostas à crise do capital no processo produtivo. Essas diferenças seriam dadas, na “nova” organização, basicamente nos seguintes traços:

- 1) **“é uma produção muito vinculada à demanda;**
- 2) fundamenta-se no trabalho operário em **equipe**, com **multivariabilidade** de funções, rompendo com o caráter parcelar típico do fordismo”;
- 3) o operário pode operar, simultaneamente várias máquinas;
- 4) **“funciona segundo o sistema de *kanban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque. No toyotismo, os estoques são mínimos quando comparados ao fordismo;**
- 5) tem como princípio o ***just in time***, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção;
- 6) as empresas do complexo produtivo toyotista, inclusive as terceirizadas, têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista [...] **acarretando a expansão dos métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores;**
- 7) organiza os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) [...] convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do ***savoir faire*** intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava”;
- 8) implantou o **“emprego vitalício”** “para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas” (25% a 30%) – com vistas a garantir, à época, trabalhadores nas indústrias – e **“ganhos salariais intimamente vinculados ao aumento da produtividade”**<sup>13</sup>

Essa receita teria feito o Japão dar um salto de produtividade, garantindo “índices de acumulação capitalista altíssimos” em relação aos obtidos na economia

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, pp. 30-31).

mundial. Essa característica, “...de implantar formas de **capital** e de **trabalho intensivo**, caracterizou a **via toyotista de desenvolvimento do capitalismo monopolista no Japão** e seu processo de **liofilização organizacional e do trabalho**”<sup>14</sup>.

Na avaliação de Alves (2000), o toyotismo serviria ao processo de valorização num momento de crise, e combinaria “coerção capitalista e consentimento operário”, que, de forma diferente, estava introduzido no taylorismo-fordismo. Prova disso são o desmantelamento do sistema de seguridade social ocorrido nas últimas duas décadas, no mundo; a generalização de altas taxas de desemprego; de intensificação do ritmo e aumento do tempo de trabalho; da ampliação do trabalho precário, e ainda assim, experimentar-se uma “adesão” significativa – velada, explícita ou estratégica – por parte do trabalho, além de um recrudescimento da intervenção sindical de cunho classista.

Acreditamos que, nos vários estudos pesquisados, uma pergunta escondida parece persistir: o toyotismo se generalizará como o fordismo? Ele permanecerá como padrão para se produzir durante muito tempo? Não é nosso papel aqui apresentar respostas – muito menos a essas questões – e, mesmo que fosse, essa não seria a pergunta a ser feita. Não há como responder a essas dúvidas, até porque o referencial comumente adotado para perceber as nuances do toyotismo é a expansão do modelo fordista. E essa dificuldade se impõe por dois motivos: um geral, que passa pela afirmação de que essas mudanças fazem parte de uma ofensiva do capital na produção como forma de enfrentamento de uma crise de valorização; e uma específica, a história não se repete, até porque, nesse caso histórico – o modo de produção baseado na acumulação capitalista –, a solução é dada a partir da inovação, surgida de decisões individuais e anárquicas<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> (*Ibid.*, pp 55).

<sup>14</sup> (*Ibid.*, pp. 55).

<sup>15</sup> Obviamente, as estruturas dos vários mercados são diversamente compostas, com iniciativas nem sempre são tão individuais assim, e, em grande parte, através das grandes corporações e de acordos – e

Talvez a pergunta mais apropriada a ser feita seja: se se instaurou um nível de exploração do trabalho para além do já existente, e os resultados em termos sociais são claramente negativos – porém, muitas vezes não perceptíveis a olho nu –, quanto se suportará esse legado toyotista? Ou, que leitura se pretende fazer a respeito dessas mudanças?

### 1.2.1.1 – Crítica à teoria da regulação

Novamente, aqui, definir as posições adotadas com referência ao debate é de suma significância. É a compreensão das diferenças teóricas que nos permitirá desenvolver a análise do trabalho de campo, ou, dito de outra forma, é preciso que delimitemos a base teórica que nos serviu de referencial para a análise dos dados empíricos.

Estamos nos referindo a uma discussão específica: a adoção das formas de organizar a produção, nas várias empresas, baseada no que se convencionou chamar de flexibilidade<sup>16</sup>, redundando no desenvolvimento dos estados-nações que a disseminarem? É vantajoso, portanto, para os trabalhadores, a introdução das citadas mudanças? Como pano de fundo uma outra questão se apresenta: a quem, fundamentalmente, interessa essas mudanças – quem as provocou, quais são seus impactos?

porque não dizer, também através de iniciativas governamentais –, explícitos ou não, são divididos produção, espaço geográfico, definidos preços etc.

<sup>16</sup> Não nos alongaremos nessa discussão, mas, uma ressalva deve ser feita: o processo de produção, mesmo no fordismo-taylorismo, exige do trabalhador a flexibilidade. Como ressaltou GRAMSCI, Antonio. *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização brasileira, 1988: "...a vida na indústria exige um tirocínio geral, um processo de adaptação psicofísica para determinadas condições de trabalho, de nutrição, de habitação, de costumes, etc., que não é inato, 'natural', mas requer uma assimilação..." (*Maquiavel, a política e o estado moderno*, pp. 391). Também Gounet (1999) e Alves (2000) remetem à exigência da flexibilidade, como ressaltou esse último: "Na verdade, o desenvolvimento do trabalho assalariado é a própria fenomenologia de sua peculiaridade ontológica: ser 'flexível' às necessidades imperativas do capital em processo. É por isso que o complexo de reestruturação produtiva apenas expõe, de certo modo, o em-si 'flexível' do estatuto ontológico-social do trabalho assalariado: por um lado, a sua precarização (e desqualificação) contínua (e incessante), e, por outro, as novas especializações (e qualificações) de segmentos da classe dos trabalhadores assalariados" (ALVES; 2000, pp. 23, destaques nossos). Para esse autor, a novidade

A crítica feita por Gounet a Lipietz e Coriat é esclarecedora de onde se localiza o debate. Apesar da orientação marxista de ambos, parece-nos que ali ocorrem divergências substanciais. Coriat<sup>17</sup> e Lipietz<sup>18</sup> fizeram um estudo sério a respeito das mudanças propostas por Taiichi Ohno na indústria Toyota; das limitações que aquele modelo teria, caso não se conseguisse um envolvimento maior do trabalhador na produção; e da existência de condicionantes reguladores da estrutura organizacional das empresas com a estrutura econômico-social de um país. Falou-se também da necessidade de uma presença “pró-ativa” por parte dos sindicatos. Apesar dos autores argumentarem sobre os sentidos das mudanças, é em Gounet que são esclarecidos os principais motivos de se conseguir essa, vamos chamar, adesão.

É do diálogo de Gounet com aqueles analistas que são expostas as vulnerabilidades quando se omitem os problemas – do modelo – nas relações micro, e se tenta expandir para o nível macro as vantagens – assim consideradas por aqueles autores.

✕ Lipietz e Coriat – considerados regulacionistas por Gounet – acreditam que a saída para a crise seria dada pela adoção generalizada do modo de organização da produção toyotista, pois assim haveria a recuperação da lucratividade capitalista – e o conseqüente desenvolvimento do país – e a introdução de métodos mais democráticos nas relações de trabalho, provocada pelo estímulo à criatividade e à liberdade na tomada de decisão, principalmente.

Primeiro pressuposto dos regulacionistas a ser destacado: a generalização dos métodos e técnicas – sempre com o engajamento do trabalhador, via convencimento – criariam um “círculo virtuoso” que ampliaria a produtividade e a lucratividade. Como se

---

exposta pela flexibilidade nos tempos atuais está intimamente ligada à ofensiva que faz o capital nesse processo de mundialização.

<sup>17</sup> CORIAT, Benjamin. “Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto”. In: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Ed. USP, 1993.

a história fosse uma repetição de momentos, a receita para o desenvolvimento capitalista, na atualidade, se fundamentaria em um compromisso, que teria como base o sistema Toyota de produção e o tripé: emprego vitalício, o sindicato por empresa e a remuneração por antigüidade. Assim como teria sido o “compromisso fordista”: produção em massa – ganhos de escala e aumento de salários – e o pacto social garantindo a seguridade social.

O emprego vitalício, juntamente com a remuneração por antigüidade, garantiriam o emprego e o envolvimento do trabalhador, ao passo que o acesso a postos de trabalho de maior grau na hierarquia da empresa, e com melhor remuneração, só se daria via envolvimento com o sindicato – que pleiteia o crescimento da firma – e através da participação em programas de qualificação. A participação é um elemento importante para esta análise, pois, ao mesmo tempo que envolve (ganha) o trabalhador na produção, provoca um aumento de produtividade, acionando o “círculo virtuoso”.

Isso nos leva ao segundo pressuposto: o sucesso do modelo só se viabiliza caso haja o envolvimento do trabalhador com o “novo” processo produtivo<sup>19</sup>. Para isso, seria necessário que as condições de convencimento, como no Japão, estivessem presentes, levando a um engajamento tal que viabilizaria a produção, mesmo “repartindo” os lucros (através dos gastos com programas de qualificação e ampliação de rendimentos – prêmios por produção *etc*) –, haja vista que o aumento da produtividade levaria a ganhos para ambas as partes. Lipietz chega a afirmar que os sindicatos deveriam pressionar os patrões para que estes adotem a democracia nipônica como modelo<sup>20</sup>.

As críticas de Gounet são contundentes: a generalização de um método de organização pode trazer vantagens momentâneas a firmas inovadoras e países, que

---

<sup>18</sup> LIPIETZ, Alain. *Audácia: uma alternativa para o século XXI*. São Paulo: Ed. Nobel, 1991.

<sup>19</sup> Gramsci (1988) falava, claramente, do novo tipo de trabalhador exigido pelo fordismo, revelando a necessidade não só da adaptação às novas normas de produção, mas, de um certo envolvimento do trabalhador.



assim conseguem exportar mais. Mas, as características essencialmente concentradoras do capitalismo inviabilizam – não a generalização do modelo, que acaba acontecendo – a expansão continuada do desenvolvimento<sup>21</sup>; as mudanças no processo produtivo podem trazer ou não melhoras para as relações de trabalho, mas a primazia, no capitalismo, é da obtenção de mais-valia e, por isso, no caso do toyotismo,<sup>\*</sup> a finalidade foi ampliar sua extração, o que resultou em grande número de demissões, de intensificação do ritmo de utilização da força de trabalho, gerando, isso sim, piora das condições e relações existentes na fábrica.

Como o modelo explicativo regulacionista poderia funcionar tão bem se no exemplo mais ilustrativo já são percebidas falhas? A generalização do fordismo, mesmo no auge da chamada era de ouro do capitalismo, excluiu os países do terceiro mundo, argumenta Gounet.

Para além dessa constatação inicial, o autor faz um exercício de raciocínio interessante. Se, num dado momento, uma nação, dada a introdução feliz de um modelo de organização da produção, entra no “círculo virtuoso” e auferir vantagens, conseguindo exportar para outras, num segundo momento, quando as demais nações entram no “círculo virtuoso”, diminuem as importações, além de buscar ampliar suas exportações. Aquele primeiro país retrairia a produção, ocorrendo, inclusive, demissões e a presença de capacidade ociosa, obstaculizando o desenvolvimento.

↳ O autor chama a atenção também para uma contradição do sistema capitalista, que se exprime com a crise e a introdução do toyotismo. A famosa pergunta de Ohno é reveladora, nesse sentido: “O que fazer para elevar a produtividade quando a quantidade não aumenta?”. **Se a produtividade aumenta no toyotismo e a quantidade produzida permanece, ou pouco se altera, o contrapeso é a eliminação de postos de trabalho.**

---

<sup>20</sup> GOUNET: 1999, pp. 73.

E, se esse processo se generaliza para toda a economia, amplia-se a demissão, e a realização da produção (a circulação) fica comprometida exatamente pela falta de mercado consumidor.

✧ O que se verifica é que a diferença substancial entre a análise de Gounet e a dos regulacionistas se concentra nos pressupostos teóricos da questão: para os regulacionistas ocorreu uma crise de produtividade, a crise de um modelo de desenvolvimento, que pode ser superada a partir da introdução de um modelo capaz de suprimir as dificuldades anteriores – o toyotismo ampliando a produtividade perdida quando o fordismo agonizava; em Gounet o que se apresenta é, fundamentalmente, uma crise de superprodução<sup>22</sup>, característica das decisões atomísticas e anárquicas do capitalismo. Nas palavras de Gounet:

✧ “De nossa parte, definiremos a crise como um elemento inerente ao sistema capitalista, pois se embasa no próprio coração do funcionamento deste – no plano da propriedade dos meios de produção. Os capitalistas objetivam acumular sempre mais. Os lucros assim realizados lhes permitirão investir, entre outras coisas, em equipamentos de desempenho superior. E a conquista de fatias do mercado e, portanto, de lucros futuros depende de tais investimentos. Porém, como o capitalismo é regido pela propriedade individual dos meios de produção, os investimentos se efetivam anarquicamente; cada patrão trata de tomar fatias do mercado de seus concorrentes e não hesita em investir nesse sentido. Resulta daí uma forte capacidade ociosa, já que a produção excede os limites que o consumo consegue absorver. Estoura uma guerra de preços, com redução dos lucros. As empresas menos sólidas demitem, ou até abrem falência, ou ainda são engolidas pelas mais fortes, que racionalizam a produção. O Estado deve então intervir para relançar os investimentos, ou os bancos oferecem créditos suplementares que permitam o desemperramento da máquina econômica. Mas essas soluções possuem seus limites: o dinheiro estatal disponível para investimentos públicos não é infinito; a confiança dos banqueiros no pagamento de seus empréstimos refluí rapidamente quando o montante das dívidas se eleva. Então a crise econômica se prolonga. Ou desemboca em uma crise estrutural [...] Para a escola da regulação, a crise indica a necessidade de adotar uma nova organização do trabalho, um novo grande compromisso, um novo pacto salarial apto a impulsionar a economia de volta à idade de ouro”<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Mesmo as empresas inovadoras e países aos quais elas pertencem podem não auferir ganhos, mesmo no curto prazo, gerando um excesso de oferta, ou a existência de capacidade ociosa.

<sup>22</sup> Sobre crise de superprodução, ver MANDEL, Ernest. *A crise do capital: os fatos e a sua interpretação marxista*. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1990.

<sup>23</sup> *Ibid.*, pp. 84-85.

Outra afirmação controversa dos regulacionistas – sempre perseguindo os ganhos de produtividade como meio de saída da crise – é que “os operários têm interesse em elevar os ganhos de produtividade”. Como uma maior qualificação dos trabalhadores levaria a um aumento da produtividade, e esta refletiria em aumentos nos rendimentos destes, em uma garantia de emprego – aqui só podemos entender essa afirmação quando pensamos em termos de concorrência entre trabalhadores–, seria plenamente compreensível que buscassem provocar a produção em menos tempo, com menor número de trabalhadores. Poder-se-ia, então, afirmar que as reivindicações operárias deveriam se direcionar para o “acesso à qualificação, à formação, às melhores garantias de seu engajamento em uma organização do trabalho que se apoia justamente na participação”<sup>24</sup>.

Apoiando-se na análise marxista, Gounet afirma:

“De onde vêm os ganhos de produtividade? Eles têm duas grandes fontes. A primeira vem de um investimento em máquinas mais eficazes. Por esse meio, a empresa produz mais objetos em um mesmo lapso de tempo. Isso significa que o custo unitário das mercadorias diminuirá. Ora, essas mercadorias estão incorporadas no salário. Se o seu preço diminui, o salário pode igualmente reduzir-se, já que representa aquilo que é necessário para um operário se reproduzir. Em tais condições, a parte da jornada de trabalho expressa em salário diminui e, conseqüentemente, aumenta a parte que forma a mais-valia (considerando-se que a jornada de trabalho permaneça a mesma). Em outras palavras, aumenta a exploração, ou seja, a diferença entre aquilo que o operário custa (o salário) e o que ele traz (a mais-valia).

A segunda fonte provém de uma intensificação do trabalho. O operário produz mais produtos durante o mesmo lapso de tempo mas é remunerado com o mesmo salário. Produz mais mercadorias mas sua remuneração permanece igual. O patrão obtém um lucro extra ao vender essas mercadorias ao preço do mercado. É como se o operário tivesse feito algumas horas-extras gratuitas. Nesse caso a exploração também aumenta, pois a parte não remunerada da jornada de trabalho se prolonga, enquanto a parte remunerada permanece a mesma. Assim, os ganhos de produtividade derivam exclusivamente de elevações na taxa de exploração do trabalho operário. E pode-se certamente pôr em dúvida se o trabalhador tem interesse em ver esses ganhos se elevarem”<sup>25</sup>

<sup>24</sup> *Ibid.*, pp. 87.

<sup>25</sup> *Ibid.*, pp. 90-91.

Ora, é o objeto da ironia, nessa última frase de Gounet, que tem sido proclamado como o elemento que, incorporado pelo trabalhador, levaria à melhora da sua própria condição. É a partir desse raciocínio que surgem os defensores da empregabilidade<sup>26</sup>, ou seja, melhorando a sua qualificação, o trabalhador consegue ser mais bem visto pelo mercado. Assim, do contrário, se não se qualifica, não encontra emprego. Paralelamente, se o trabalhador não aumenta a produtividade, os resultados para a empresa, para a economia nacional e para ele próprio serão desastrosos. O culpado pela crise do capitalismo reside, então, no excesso de regalias concedidas ao trabalhador – os benefícios sociais e as decisões coletivas<sup>27</sup>.

Antunes também vê uma crise de produtividade como fundamento para o que Alves chamou de ofensiva do capital – assim como da “necessidade de controlar as lutas sociais”. Porém, a análise de Antunes não nos permite caracterizá-lo como regulacionista. O resultado combinado do processo de reestruturação produtiva com as políticas neoliberais estariam exacerbando as contradições do capitalismo, e o discurso da qualidade total e do envolvimento do trabalhador deve ser visto como uma elevação

<sup>26</sup> Para uma crítica a essa discussão, ver SALM, Cláudio. “Vai ser difícil requalificar”. In: SALM, Cláudio e FOGAÇA, Azuete. *Tecnologia, emprego e qualificação – bases conceituais*. Boletim conjuntura – IE/UFRJ. Rio de Janeiro: Série documentos nº 27, 1997; SALM, Cláudio e FOGAÇA, Azuete. *Tecnologia, emprego e qualificação – bases conceituais*. Boletim conjuntura – IE/UFRJ. Rio de Janeiro: Série documentos nº 27, 1997; dentre outros.

<sup>27</sup> Prefaciando *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?*, quando imprime severas críticas às convergentes explicações a respeito do porquê da crise da era de ouro do capitalismo, Belluzzo elucida o raciocínio “liberal-conservador”, quando estes afirmam que as regulamentações trabalhistas – e intervenções que visem eliminar desigualdades sócio-econômicas – emperram o desenvolvimento dado pelas forças de mercado: “Para acrescentar ofensa à injúria, os mercados de trabalho, castigados pela rigidez nominal dos salários e por regras políticas hostis ao seu bom funcionamento – como a do salário mínimo – não podem mais exprimir o preço de equilíbrio deste fator de produção, por meio da interação desembaraçada das forças da oferta e da demanda”. O mesmo liberal-conservador completaria: “...as empresas, diante da concorrência exacerbada, só podem responder ao desafio com o avanço da flexibilização, a eliminação da legislação que pretende regular as relações trabalhistas e a adoção generalizada da livre negociação. Este, aliás, é um velho truque retórico dos liberais: a responsabilidade pelas desgraças causadas pela economia de mercado é sempre das vítimas”. Em OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de & MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (orgs.). *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?*. Campinas: Ed. Scritta, 1996.

do fetichismo contido nas “mediações de segunda ordem”, que o autor toma emprestado de Mészáros<sup>28</sup>.

### 1.3 – Reestruturação produtiva e centralidade do trabalho

Uma breve compreensão do debate acerca da tese da centralidade do trabalho é o que faremos nessa parte do trabalho. O objetivo é bem simples: se pretendemos discorrer a respeito de uma ofensiva do capital sobre a produção – a “captura da subjetividade operária” – e possíveis impactos para a organização de trabalhadores – sobretudo aquela de perspectiva classista –, torna-se mister, acreditamos, discorrer sobre os elementos que imprimem o caráter de centralidade à categoria trabalho, bem como sobre aqueles que negam essa tese.

O debate é feito por Ricardo Antunes – com base em Mészáros – contra a tese que declara o fim da centralidade do trabalho<sup>29</sup>. Essa visão teria surgido a partir da redução drástica dos postos de trabalho industrial tradicionais da era fordismo/taylorismo<sup>30</sup>, ou ainda pela existência de um trabalho precarizado, “os ‘terceirizados’, subcontratados, *part-time*, entre tantas outras formas assemelhadas, que proliferam em inúmeras partes do mundo”<sup>31</sup>. A retórica é feita também para se dimensionar o que Antunes chamou de diversidade, heterogeneidade e complexidade da classe trabalhadora.

Grande parte dos trabalhadores na indústria, com o desemprego estrutural, são empurrados para trabalhos precarizados, parcial, temporário, terceirizado, informalizado

---

<sup>28</sup> Trataremos desse tema mais adiante, no próximo item, e sobre as políticas neoliberais no item 1.4 – Ambiente econômico mundial.

<sup>29</sup> Ver: GORZ, André. *Adeus ao proletariado – para além do socialismo*. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1982; KURZ, Robert. *O colapso da modernização*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1992; Robert Kurz (1992), e *O colapso da modernização*; OFFE, Claus. *Trabalho como categoria sociológica fundamental?*. In: *Trabalho & sociedade*, vol. I, Rio de Janeiro: Ed. Tempo Brasileiro, 1989; HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Ed. Loyola, 1992.

<sup>30</sup> Para essa discussão, ver RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1995.

*etc.* Ao mesmo tempo, tem crescido a participação da mulher que, tradicionalmente, tem um salário inferior ao do homem, geralmente trabalho ocorrido em piores condições e onde se requer menos qualificação. Para Antunes,

“A expansão do trabalho feminino tem se verificado sobretudo no trabalho **mais precarizado**, nos trabalhos em regime de *part-time*, marcados por uma **informalidade** ainda mais forte, com desníveis salariais ainda mais acentuados em relação aos homens, além de realizar jornadas mais prolongadas”<sup>32</sup>

Esses fatos estariam se dando devido à frenética corrida do capital para realizar, constantemente sua valorização, num momento de crise. O processo atual de busca por valorização tem levado a um desemprego estrutural, ao mesmo tempo que intensifica o ritmo de trabalho daqueles que permanecem trabalhando, os mais estáveis e, como Antunes chamou, dos subproletários – que trabalham em serviços mais precários, de menores rendimentos e benefícios.

Surgem daí, vários tipos de emprego, inclusive aquele ligado ao chamado “terceiro setor”, que “decorre da retração do mercado de trabalho industrial e também da redução que começa a sentir o setor de serviços, em decorrência do desemprego estrutural”<sup>33</sup>. Apesar de ter conquistado parcela desses trabalhadores que não encontram emprego, Antunes acredita que o “terceiro setor” configura-se como uma “alternativa **limitadíssima** para repor as perdas de postos de trabalho causadas pela vigência da lógica destrutiva da sociedade contemporânea”<sup>34</sup>, se configurando mais como uma opção ao capital – com vistas ao descompromisso com os problemas sociais – ao desmantelamento do *welfare state*.

Antunes cria uma definição para a classe trabalhadora da atualidade, a “classe-que-vive-do-trabalho”, que, ao mesmo tempo que contém os critérios marxianos,

---

<sup>31</sup> ANTUNES: 2000, pp 105.

<sup>32</sup> *Ibid.*, pp. 108.

<sup>33</sup> *Ibid.*, pp. 112.

imprime um sentido de unidade de classe, dadas as determinações do operariado atual.

Nas palavras do autor:

“A expressão ‘classe-que-vive-do-trabalho’, que utilizamos nesta pesquisa, tem como primeiro objetivo conferir **validade contemporânea** ao conceito marxiano de **classe trabalhadora**. Quando tantas formulações vêm afirmando a **perda da validade** analítica da noção de classe, nossa designação pretende **ênfatizar o sentido atual da classe trabalhadora**, sua **forma de ser**. Portanto, ao contrário dos autores que defendem o fim das classes sociais, o fim da classe trabalhadora, ou até mesmo o fim do trabalho, a expressão **classe-que-vive-do-trabalho** pretende dar contemporaneidade e amplitude ao **ser social que trabalha**, à classe trabalhadora hoje, apreender sua efetividade, sua processualidade e concretude”<sup>35</sup>

Na categoria “classe-que-vive-do-trabalho” – um entendimento da leitura de Marx, que tem como núcleo central os trabalhadores produtivos – incluem-se aqueles assalariados que estão desempregados, os que trabalham no setor rural, os “inseridos no setor de serviços, bancos, comércio, turismo, serviços públicos etc [...] e aqueles que realizam atividades nas fábricas mas não criam diretamente valor”<sup>36</sup>. Dado que há um crescimento significativo do setor serviços em relação ao setor produtivo, à medida que os primeiros fornecem um auxílio substancial ao segundo, Antunes sustenta que

“...há uma crescente **imbricação** entre trabalho **produtivo e improdutivo** no capitalismo contemporâneo e como a classe trabalhadora incorpora essas duas dimensões básicas do trabalho sob o capitalismo [então] essa **noção ampliada** nos parece fundamental para a compreensão do que é a classe trabalhadora hoje”<sup>37</sup>

Antunes trabalha com os conceitos de Mészáros de mediações de primeira e de segunda ordem para, a partir do entendimento luckacsiano do trabalho enquanto protoforma do ser social, imprimir a crítica à tese do fim da centralidade do trabalho. O

<sup>34</sup> *Ibid.*, pp. 113.

<sup>35</sup> *Ibid.*, pp. 101.

<sup>36</sup> *Ibid.*, pp. 102.

<sup>37</sup> *Ibid.*, pp. 102-103.

sistema de mediações de primeira ordem tem sua base na ontológica condição humana do trabalho. Nas palavras usadas por Antunes, parafraseando Mészáros:

“...os indivíduos devem reproduzir sua existência por meio de **funções primárias de mediações**, estabelecidas ente eles e no intercâmbio e interação com a natureza, dadas pela **ontologia singularmente humana do trabalho**, pelo qual a autoprodução e a reprodução societal se desenvolvem”<sup>38</sup>

Nas mediações de primeira ordem estariam inclusos o planejamento, a alocação racional dos recursos materiais e humanos disponíveis, a constituição e organização de regulamentos sociais designados para a totalidade dos seres sociais, a regulação do processo de trabalho *etc.*

O sistema de mediações de segunda ordem – “isto é, os meios de produção alienados e suas ‘personificações’: dinheiro; produção para troca; a diversidade de formação do Estado do capital em seu contexto global; o mercado mundial”<sup>39</sup> –, que Antunes toma emprestado para expressar o aspecto concreto que toma essas formas de (des)sociabilização, relegando a segundo plano as mediações dadas pela condição humana do trabalho, surge historicamente, à medida que o capitalismo se constitui, fetichizando suas relações, como próprias ao homem. Isso se deu à medida que se generalizou a estrutura de sociabilidade baseada no capital, quando se separou valor de uso de valor de troca, subordinando o primeiro ao segundo.

Produzir pensando somente no valor de troca, e tendo-o como final último, é o interesse do capital – para isso, uma mercadoria não precisa nem ser consumida (tendência à redução da taxa de uso de uma mercadoria: exemplo, um computador, que é descartado novo, pois os novos *softwares* – que surgem aos montes – requerem, constantemente, novas máquinas). A compreensão dessa racionalidade é importante

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, pp. 139.

<sup>39</sup> MÉSZÁROS, István. *Beyond Capital (Towards a Theory of Transition)*, Merlin Press, Londres, 1995: 17-8, *apud* ANTUNES: 2000, pp. 17.



porque “essa característica constituiu-se num dos principais segredos do êxito dinâmico do capital, uma vez que as limitações das necessidades não podiam se constituir em obstáculos para a expansão reprodutiva do capital”<sup>40</sup>.

Essa separação e eleição do valor de troca provoca dissociações e distorções profundas, que Mézáros chamou de defeitos estruturais (expressos pela ausência de unidade) do sistema de metabolismo social do capital, dados: pela separação entre produção e seu controle; separação entre produção e consumo; e pela combinação dos mecanismos de interação dos diversos capitais, visando superar a contradição entre produção e circulação. Portanto:

“A unidade perdida deve-se ao fato de que a fratura assume ela mesma a forma de **antagonismo social**, uma vez que se manifesta por meio de conflitos e confrontações fundamentais entre forças sociais hegemônicas alternativas [...] Antagonismos que não podem ser eliminados, **precisamente porque eles são estruturais**. É a sobreposição do sistema de mediações de segunda ordem sobre o de primeira ordem, e sua vigência, que o capital se impõe sobre o trabalho, obrigando-o a reconhecer seu opositor como acima de si mesmo. Mas, a grande dificuldade enfrentada pelo capital é que o trabalho não perde a condição de sujeito real do processo produtivo”<sup>41</sup>

Por isso, o capital e suas relações de produção, precisam fazer ser reconhecidos como aspectos naturais, elementares, portanto, para a condição de sociabilidade humana. A alienação (ou estranhamento) contemporâneo seria ainda mais forte com a reestruturação produtiva. Ela se daria, então, pela captura da subjetividade do trabalhador através da maior intervenção intelectual, ou da entrega desse saber, para além do quantum de trabalho já entregue cotidianamente. Se esse aspecto se dá nas atividades consideradas centrais, mais estruturadas, com empregos mais estáveis, para aqueles subproletários (*part time*, terceirizado *etc*) a condição de estranhamento se

<sup>40</sup> ANTUNES: 2000, pp. 21.

<sup>41</sup> *Ibid.*, pp. 24-25.

agrava. Diferenciando o toyotismo do fordismo, e fazendo a devida crítica às teses de maior autonomia dentro da fábrica, Antunes afirma:

“Mais complexificada, a aparência de maior liberdade no espaço produtivo tem como contrapartida o fato de que as **personificações do trabalho** devem se converter ainda mais em **personificações do capital**. Se assim não o fizerem, se não demonstrarem essas ‘aptidões’, (‘vontade’, ‘disposição’ e ‘desejo’), trabalhadores serão substituídos por outros que demonstrem ‘perfil’ e ‘atributos’ para aceitar esses ‘novos desafios’”<sup>42</sup>

É essa configuração, cívica de ideologia, que conduz acadêmicos, trabalhadores e sindicalistas a incertezas que, muitas vezes, nublam a visão. Para alguns há o deslocamento da *práxis* social com o ato laborativo, desvinculando suas formas mais avançadas das posições teleológicas primárias. São essas constatações que denotam o estranhamento a partir da vigência das mediações de segunda ordem sobre as de primeira ordem, mas levam, também à constatação de que a *práxis* dos seres sociais têm sua fundamentação a partir dos elementos que configuram a teleologia do trabalho. Isso se dá mesmo em momentos, como os atuais, de exacerbação da tentativa do capital em se firmar, negando o trabalho, negando, portanto, aquilo que não é transitório e nem momentâneo, mas, que é a base fundante de toda a atividade do ser social, do humano: o trabalho.

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, pp. 130.

#### 1.4 – Ambiente econômico internacional

“Os padrões estão sempre, e em toda parte, numa espécie de conluio tático, porém constante e uniforme, para não elevar os salários do trabalho [...] Raramente ouvimos falar de conluios que tais porque costumeiros, podendo dizer-se constituírem o natural estado de coisas de que ninguém ouve falar freqüentemente...”<sup>43</sup>

“O movimento do capital é insaciável”<sup>44</sup>

Em que pese a diferença dos postulados e desencadeamento das idéias de Smith e de Marx, a essência das afirmações nas citações anteriores se mostra cada vez mais explícita na realidade atual. O “estado comum e natural das coisas”, de Smith, poderia ser o que Marx explicita em sua obra como sendo o avanço do capital sobre o trabalho, num movimento constante de busca pela valorização<sup>45</sup>. A fetichização das relações capitalistas de produção levariam a considerá-las como natural, para Marx, ao passo que, em Smith, a insaciabilidade das ações egoístas dos indivíduos – aquilo que Marx chamou de movimento do capital – levariam a uma harmonia e um bem-estar social.

Essa divergência é substancial para compreender as análises feitas pelos vários autores que sucederam esses clássicos. Nossa crença científica nos leva a abordar o tema ora discutido a partir da análise feita pelo autor da última citação. Acreditamos que é esse movimento que dá sentido às mudanças que acontecem ao nível da produção e, ao mesmo tempo, à configuração das políticas atuais, adotadas pelas economias nacionais nessas últimas décadas – as políticas neoliberais, uma abordagem pouco

<sup>43</sup> SMITH, Adam. *A riqueza das nações – investigação sobre sua natureza e suas causas*. Coleção Os Economistas. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1996, pp. 119.

<sup>44</sup> MARX, Karl. *O capital*. Coleção Os Economistas. Vol. I, Tomo 1 e 2. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1985.

<sup>45</sup> Obviamente, Smith, como um bom liberal, por mais que falasse em estágios a que qualquer sociedade pode passar – da caça, do pastoreio, da agricultura e do comércio (sendo este o estágio mais avançado) –, tinha uma concepção do capitalismo completamente diferente da visão histórica marxista.

apreciada no mundo da economia. Seguimos, aqui, o raciocínio feito, principalmente, por Perry Anderson<sup>46</sup>.

#### 1.4.1 – Ascensão do projeto neoliberal

Se, ao processo de valorização do capital, importa gerar mecanismos de ampliação da exploração de mais valia, nenhum ambiente político-econômico-ideológico facilitou tanto a execução desse mecanismo, em tantas partes do globo, como o projeto neoliberal. Ele assume um espaço – não somente em termos físicos – hegemônico num momento de enfraquecimento da vertente keynesiana. É o que passaremos a compreender nessa parte do trabalho, como forma de entender algumas mudanças significativas que ocorreram no Brasil nas duas últimas décadas para o mundo do trabalho, e que têm implicações para o tema ora estudado.

Segundo Perry Anderson, essa concepção surgiu já na década de 1940, em pleno fortalecimento do Estado de bem estar social e das políticas keynesianas, criticando a ambos, e teve como líderes Friedrich Hayek e Milton Friedman. O alvo das críticas era a interferência promovida pelo Estado de bem estar social que “...destruía a liberdade dos cidadãos e a vitalidade da concorrência, da qual dependia a prosperidade de todos”<sup>47</sup>.

Essa corrente teórica ganha notoriedade quando a recessão se generaliza, na década de 70. A crise era explicada, então, pelas dificuldades colocadas ao processo de acumulação capitalista, advindas da pressão do movimento operário “parasitário” no sentido de aumentar os gastos sociais estatais. Os sindicatos de trabalhadores estariam detendo um poder excessivo que, combinado à ampliação da intervenção do estado “...desencadearam processos inflacionários que não podiam deixar de terminar numa

<sup>46</sup> ANDERSON, Perry. “Balanço do neoliberalismo”. In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo. *Pós-neoliberalismo – as políticas sociais e o Estado Democrático*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1995.

crise generalizada das economias de mercado”<sup>48</sup>. Por isso, na avaliação dos idealizadores do neoliberalismo:

“O remédio, então, era claro: manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas. A estabilidade monetária deveria ser a meta suprema de qualquer governo. Para isso seria necessária uma disciplina orçamentária, com a contenção dos gastos com bem-estar, e a restauração da taxa ‘natural’ de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos. Ademais, reformas fiscais eram imprescindíveis, para incentivar os agentes econômicos. Em outras palavras, isso significava reduções de impostos sobre os rendimentos mais altos e sobre as rendas. Desta forma, uma nova e saudável desigualdade iria voltar a dinamizar as economias avançadas, então às voltas com a estagflação, resultado direto dos legados combinados de Keynes e Beveridge, ou seja, a intervenção anticíclica e a redistribuição social, as quais haviam tão desastrosamente deformado o curso normal da acumulação e do livre mercado. O crescimento retornaria quando a estabilidade monetária e os incentivos essenciais houvessem sido restituídos”<sup>49</sup>

Os gestores das políticas neoliberais chegaram ao poder nas principais economias mundiais: primeiramente Thatcher, em 1979, na Inglaterra; em 1980, Reagan nos EUA; Helmut Kohl em 1982 *etc.* A intenção motivadora da implementação dessas políticas era incentivar a acumulação capitalista pela via da menor intervenção nas iniciativas privadas. Tem como principais mecanismos de “sancar a economia”: contração da emissão monetária, elevação das taxas de juros, redução do imposto sobre, principalmente, os rendimentos mais altos, cortar gastos sociais, privatização de empresas estatais *etc.* Traduz-se também por: controle monetário rígido, redução do déficit público, abertura comercial e liberalização financeira, além de desregulamentar o mercado de trabalho e de diminuir o poder de intervenção dos sindicatos.

É claro que haviam – e ainda há – diferenças substanciais na aplicação do projeto em um e em outro país. Nos países subdesenvolvidos, o rigor com que foram implementadas as políticas – principalmente no que tange à abertura comercial e

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, pp. 10.

<sup>48</sup> *Ibid.*, pp. 10-11.

liberalização financeira – são exemplares. O contrário, nos países centrais, a forma de aplicação do receituário foi bem diferenciada. Segundo Anderson:

“ No continente europeu, os governos de direita deste período – amiúde com fundo católico – praticaram em geral um neoliberalismo mais cauteloso e matizado que as potências anglo-saxônicas, mantendo a ênfase na disciplina orçamentária e nas reformas fiscais, mais do que em cortes brutais de gastos sociais ou enfrentamentos deliberados com os sindicatos. Contudo, a distância entre estas políticas e as da social-democracia governante anterior já era grande”<sup>50</sup>

Para os Estados Unidos, a avaliação é de que a vertente ali instalada era bem diferente, dada suas particularidades e a singularidade de ser a economia central e com um poder de manter um *déficit* substancial na Balança de Pagamentos. Ainda segundo Anderson, nos EUA, Ronald Reagan

“...também reduziu os impostos em favor dos ricos, elevou as taxas de juros e aplastou a única greve séria de sua gestão. Mas, decididamente, não respeitou a disciplina orçamentária; ao contrário, lançou-se numa corrida armamentista sem precedentes, envolvendo gastos militares enormes, que criaram um *déficit* público muito maior do que qualquer outro presidente da história norte-americana”<sup>51</sup>

Fazendo uma análise do que representa o neoliberalismo, e da sua capacidade de avançar enquanto ideologia, Anderson acredita que nos deparamos com uma corrente ideológica com um poder de convencimento muito maior do que poderia esperar o liberalismo surgido no século XIX, haja vista o seu avanço:

“No início, somente governos explicitamente de direita radical se atreveram a pôr em prática políticas neoliberais; depois, qualquer governo, inclusive os que se autoproclamavam e se acreditavam de esquerda, podia rivalizar com eles em zelo neoliberal. O neoliberalismo havia começado tomando a social-democracia como sua inimiga central, em países de capitalismo avançado, provocando uma hostilidade recíproca por parte da social-democracia. Depois, os governos social-democratas se mostraram os mais resolutos em aplicar políticas neoliberais. Nem

<sup>49</sup> *Ibid.*, pp. 11.

<sup>50</sup> *Ibid.*, pp. 13.

<sup>51</sup> *Ibid.*, pp. 12.

todas as social-democracias, bem entendido. [...] Tudo o que podemos dizer é que este é um movimento ideológico, em escala verdadeiramente mundial, como o capitalismo jamais havia produzido no passado. Trata-se de um corpo de doutrina coerente, autoconsciente, militante, lucidamente decidido a transformar todo o mundo à sua imagem, em sua ambição estrutural e sua extensão internacional. Eis aí algo muito mais parecido ao movimento comunista de ontem do que ao liberalismo eclético e distendido do século passado”<sup>52</sup>

✱ E o que as políticas neoliberais têm de relevante para o tema que ora abordamos? Elas denotam um avanço significativo da desregulamentação em favor das leis de mercado, desta vez reforçado pela capacidade de acumulação na esfera financeira<sup>53</sup>, um movimento de “globalização financeira”<sup>54</sup> que vem se conformando há algum tempo, gerando incertezas crescentes.

Já em 1971, quando os EUA decidem não converter mais o dólar, e em 1973, quando decidem, unilateralmente, desvalorizar sua moeda, estão postas as condições de instabilidade geradas pelo movimento de valorização do capital, desta vez, com uma ênfase na esfera financeira, que passa a comandar “...cada vez mais, a repartição e a destinação social [da] riqueza”<sup>55</sup>, que é gerada na produção.

A análise que ora pretendemos fazer segue a orientação de Corrêa<sup>56</sup>, segundo a qual as mudanças financeiras criadas por iniciativa dos próprios agentes sociais, oriundos do mercado – aqui chamadas de inovações<sup>57</sup> –, acabam sinalizando para os

<sup>52</sup> *Ibid.*, pp. 14 e 22.

<sup>53</sup> Em 1990, os serviços financeiros já representavam 27,8% do valor contábil total do Investimento Externo Direto (IED), na Itália, 44,7%, na França, 26,1% e 20,2% na Alemanha. Paralelamente, os investimentos em carteira na área da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tiveram uma variação de mais de 700%, de 1980 até 1993, ao passo que o investimento direto teve, nesse mesmo período, uma variação de pouco menos de 300%. Dados obtidos em CHESNAIS: 1996, pp. 59 e 62.

<sup>54</sup> Para a discussão a esse respeito, ver CINTRA (1993) e BELLUZZO, Luiz Gonzaga de Melo. *O declínio de Bretton Woods e a emergência dos mercados “globalizados”*. Economia e Sociedade, n. 4. Campinas, 1995.

<sup>55</sup> CHESNAIS, *op. cit.*, pp. 15.

<sup>56</sup> CORRÊA, Vanessa Petrelli. *A estrutura de financiamento brasileira e a oferta de financiamento de longo prazo ao investimento*. Tese de doutoramento. Uberlândia: Ed. UFU, 1996.

<sup>57</sup> Como os *Commercial Papers*, criado na década de 70; e os instrumentos de *hedge* – como as *swaps*, os contratos de opções e as operações de futuro –, nas décadas de 80 e 90.

rumos dos mercados internacionais, tendo rebatimentos no sentido das políticas públicas futuras.

O movimento crescente de inovações financeiras – surgidas a partir das transações dentro do que Arrighi chamou de núcleo orgânico – e da ampliação das taxas de juros<sup>58</sup>, sinaliza para as mudanças que os países precisam fazer se desejam “inserir-se” nessa nova realidade. A partir de 1988, o Fundo Monetário Internacional (FMI) apoiou o uso de “técnicas voluntárias baseadas no mercado”, e o tesouro norteamericano também agiu no mesmo sentido, incentivando os empréstimos para aqueles países que fizessem o mesmo que o México, transformando a dívida em bônus e garantindo o pagamento dos juros sobre esses bônus. Vários países fizeram escolhas próximas a esta nos anos posteriores e, assim como no México, suas taxas de juros subiram muito, ocorrendo grandes entradas de capital, ampliando as reservas.

Os títulos públicos passaram, a partir dos anos 80, a ser um grande atrativo para os aplicadores, até pela sua segurança e liquidez, assumindo importância nos portfólios dos “agentes” privados<sup>59</sup>. Ao mesmo tempo os passivos bancários vão perdendo importância. Estamos levantando alguns momentos essenciais para a compreensão de um movimento próprio do capital – desta vez incidindo diretamente no mercado financeiro – que levaria a uma generalização do *modus operandi* baseado na tentativa de atrair capitais, via cumprimento do “dever de casa”<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> A ampliação das taxas de juros foi um movimento, primeiro por iniciativa unilateral – e isso porque as regras ainda se baseavam no acordo de Bretton Woods – dos EUA e também pela venda de bônus do tesouro de países periféricos a descontos altíssimos no mercado aberto, ampliando ainda mais a dificuldade para aqueles que tinham uma dívida externa muito alta – e que não seria problema, haja vista que os prazos para pagamento eram grandes.

<sup>59</sup> Os *treasury bonds* (bônus do tesouro) norteamericanos são os títulos públicos considerados mais seguros e a taxa de juros é o piso internacional de referência para as demais emissões públicas e privadas. Ora, uma moeda forte que sugere segurança e liquidez aos títulos favorece a emissão a taxas de juros mais baixas que a grande maioria dos países. Portanto, uma pequena mexida para cima na taxa de juros norteamericana provoca corrida de investidores para aquela moeda, complicando a situação dos títulos de outros países, principalmente daqueles títulos com um alto “risco”, como é o caso brasileiro.

<sup>60</sup> Um dos elementos que compõem os quesitos do “dever de casa” é a manutenção de uma taxa de câmbio estável, mas, sem rigidez. Como consequência, o volume de transações diárias médio nos mercados de câmbio mais do que quintuplicou, de 1986 a 1992. Para que as especulações no mercado de



É o medo da instabilidade sistêmica que vai fazer com que as instituições como FMI, Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) venham ao socorro dos países – periféricos – que estão à beira da perda da “credibilidade”. Ao mesmo tempo, é a necessidade de garantir a valorização – e o interesse – dos diversos ativos – caracterizados, fundamentalmente, pela centralização de capitais, principalmente fundos mútuos e fundos de pensão – que força aqueles países a se tornarem “atrativos” às aplicações financeiras.

Os empréstimos condicionam políticas fiscais e monetárias que inibem, contraditoriamente, o que Keynes<sup>61</sup> chamou de propensão a investir. Ao mesmo tempo, o capital investido na produção precisa se desdobrar para elevar o grau de acumulação. Isso ocorre através de uma ofensiva ao nível macro – alterando, inclusive, a legislação de proteção ao trabalho, significativamente – e sobre a produção, imprimindo uma reestruturação que incide diretamente sobre as condições e relações de trabalho<sup>62</sup>.

É a combinação desses elementos – basicamente, políticas fiscais e monetária contracionistas, abertura financeira e comercial nos periféricos, inibição do investimento produtivo, desregulamentação das leis trabalhistas – que configura o quadro das políticas neoliberais, incitadas pelo avanço das inovações financeiras – dado o volume de capital nesse mercado –, e pela ofensiva do capital sobre a produção. O contexto não poderia ser melhor para justificar a intenção de aumentar a produtividade – e as medidas que ampliam a exploração sobre o trabalho –, ainda mais se pensarmos a crise do estado de bem estar social.

---

moedas se mantenha, os países precisam tornar-se atrativos, mostrando que conseguem segurar uma variação da moeda. Apesar disso, “muitas vezes, o montante de recursos financeiros de que dispõem os bancos, as instituições financeiras, os fundos de pensão privados e também os grupos industriais é superior às receitas orçamentárias dos Estados, inclusive daqueles dos países desenvolvidos, e sobretudo nitidamente superior às reservas de divisas em poder da maioria dos bancos centrais” (*Ibid.*, pp. 288).

<sup>61</sup> KEYNES, John Maynard. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. Coleção Os Economistas. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1996.

<sup>62</sup> Esse assunto é objeto dos segundo e terceiro capítulos.

Mesmo que reclamando o fim de projetos desenvolvimentistas, a partir de políticas setoriais<sup>63</sup>, Mattoso traz uma abordagem interessante a respeito dos impactos causados pela adoção das medidas de estabilização e de “ajustes estruturais” baseadas em políticas neoliberais, seguindo o receituário do Consenso de Washington. O **Quadro 1** explicita esse raciocínio.

Essas políticas foram adotadas em vários países e, para o caso dos chamados países em desenvolvimento, ou periféricos, houve um rigor maior na aplicação do que nos países centrais, implicando em ampliação da pobreza<sup>64</sup>, aumento do desemprego<sup>65</sup>.

**Quadro 1 – Receituário de medidas de ajuste e alguns impactos para o desenvolvimento social e para o mercado de trabalho**

Medidas	Principal objetivo	Alguns impactos
Política monetária restritiva	Diminuir demanda agregada *	Elevação das taxas de juros; redução da inversão; queda do nível de atividade e do emprego; pressões inflacionárias remanescentes; crise bancária
Liberalização de mercados financeiros	Ajuste do balanço de pagamentos – conta de capitais	Possível entrada de capitais de curto prazo; ampliação dos riscos de saída de capitais e de crises abruptas (bancária e cambial)
Prioridade para as exportações	Liberalização do comércio e “inserção” externa	“Preços relativos” favoráveis aos bens transáveis; inibição do mercado interno; sem garantia de maior competitividade externa
Manutenção das taxas de juros reais positivas	Atrair fluxos de capital externos	Elevação da dívida pública; menores aportes ao setor social; entraves à inversão; ambiente mais favorável às privatizações
Fortes e repetidos ajustes fiscais	Pagar os crescentes serviços de ambas as dívidas públicas	Corte dos subsídios de interesse social; atraso na infraestrutura econômica; menores e piores serviços sociais; menor inversão pública
Ancora monetária em divisas externas	Estabilizar o valor da moeda nacional	Restrições em políticas monetária e fiscal; riscos de déficit estrutural na balança comercial e maior necessidade de capitais externos; dilema; desvalorização ou recessão
Modernização da estrutura produtiva	Disséminar o novo padrão tecnológico e organizacional	Indispensável em vários setores. No entanto, sem políticas setoriais, sobretudo industrial, amplia o desemprego, a precarização e a concentração de renda
Desregulação do mercado de trabalho	Dar maior flexibilidade à empresa	Aumento de desigualdade; regressão de direitos sociais; debilitamento da representação sindical; desmonte da rede de proteção social

Fonte: COSTA FILHO: 1995, pp. 50 *apud* MATTOSO, Jorge. “Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios”. In: OLIVEIRA, Carlos Eduardo Barbosa de & MATTOSO, Jorge Eduardo Levi

<sup>63</sup> O autor parece apontar para os males causados também pelo fim das câmaras setoriais.

<sup>64</sup> “No México, nos últimos quinze anos aumentou em 51% o número de pobres, sendo que 35% da população (31 milhões de pessoas) vivem abaixo da linha de pobreza e 16 milhões subsistem em condições de miséria, segundo o Banco Mundial” (MATTOSO: 1996, pp. 43).

<sup>65</sup> “Na Argentina, depois da elevação sistemática do desemprego nos anos 90, as taxas de desemprego atingem atualmente, em meio à crise de seu modelo, a cerca de 20% da População Economicamente Ativa (PEA), elevando-se em muito quando limitada à grande Buenos Aires” (*Ibid.*, pp. 43-44).

A implementação dessas políticas, ao mesmo tempo que rebate negativamente para os países como Brasil, Argentina e México, têm um impacto positivo sobre a economia norte-americana, como mostra Mattoso:

“...ainda recentemente o secretário do Tesouro dos EUA reconheceu que, graças aos programas de ajuste propugnados e financiados pelo FMI e BIRD, somente estes mercados reajustados foram responsáveis por um aumento anual das exportações norte-americanas de 11,8% e pela criação de mais de 850 mil empregos nos EUA, entre 1981 e 1993”<sup>66</sup>

Smith, quando escreveu sua obra, certamente observava uma Inglaterra com graves problemas sociais, causados pelos cercamentos e expulsão dos camponeses das terras, pela alta exploração do trabalho – com jornadas de trabalho que iam até às 18 horas diárias – e pelo crescimento exacerbado e desigual das metrópoles, enfaticamente descritos por Dickens. Porém, o autor da “mão invisível” acreditava na “harmonia social” e esperava uma evolução e desenvolvimento do capitalismo com perspectiva de solução daqueles problemas iniciais. Quando olhamos para os desgastes atuais, pensando na história do desenvolvimento das forças capitalistas, nos perguntamos se o escocês ainda manteria sua crença, caso tivesse a oportunidade de observar novamente a realidade.

### 1.5 – Os impactos das mudanças organizacionais no Brasil

No Brasil, no final da década de 80 se iniciou um processo de difamação da indústria brasileira, chegando ao ponto do então presidente da República, Fernando Collor de Melo achincalhar o carro produzido aqui, dizendo que os carros brasileiros se assemelhavam a carroças. Apesar da veia cômica do presidente de ascendência

alagoana, existia uma razão de ser dessa afirmativa: o Brasil precisava modernizar sua indústria, torná-la competitiva para as exportações e para enfrentar a concorrência que estava por vir. O remédio? A abertura comercial e a recomendação de que se processasse uma reestruturação nas indústrias tupiniquins. Isso daria um salto na qualidade e no preço dos produtos nacionais.

Estava diagnosticado o problema das empresas brasileiras. E, seguindo o raciocínio, esse processo também levaria a uma melhora no balanço de pagamentos e aumentaria o nível de emprego, haja vista que atrairia novas indústrias estrangeiras, gerando novos investimentos e mais emprego. Aparentemente, não havia outra saída a não ser proceder às mudanças necessárias, tendo em vista que se enfrentava uma crise, e as questões de redução de custos e de ganhar novos mercados se tornavam proeminentes.

Para tratar do impacto das mudanças organizacionais e seus significados para o conjunto dos trabalhadores, precisamos levar em consideração que há uma retração generalizada do nível de investimentos produtivos. Porém, é exatamente essa crise que pressiona o capital a imprimir uma ofensiva, redundando em ampliação do desemprego a altas taxas, e a uma mudança significativa na legislação trabalhista no Brasil que, ao invés de incentivar a contratação — como propugna o discurso —, tem facilitado a demissão.

O discurso oficial tem como fundamento a primazia da poupança sobre os gastos. Isso implica em incentivar a acumulação capitalista através da redução de custos e da livre iniciativa. Tendo essa racionalidade como fundamento, é plenamente compreensível a desestruturação de um arcabouço — mesmo que deficiente, como é o caso brasileiro — de proteção social.

---

<sup>66</sup> *Ibid.*, pp. 44.

Porém, ao contrário do que se podia esperar, o desemprego tem crescido em escala mundial, afetando desigualmente as populações dos países do terceiro mundo. É o caso do Brasil, como podemos observar nas **Tabela 1** e **2**. Segundo a Fundação SEADE/DIEESE, os números obtidos do desemprego nas grandes capitais brasileiras refletem uma tendência de crescimento. A grande São Paulo, termômetro do emprego no país, saltou de uma taxa de desemprego de 15,1%, em 1996, para 19,3, em 1999, sendo que, para que essa variação ocorresse, houve um aumento considerável, tanto do desemprego aberto, quanto do desemprego oculto, representado pelo trabalho precário e pelo desalento.

**Tabela 1 – Taxas de desemprego por tipo**  
Regiões metropolitanas e Distrito Federal 1996-1999 (em %)

Regiões	Total				Aberto			
	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
Metropolitanas	15,1	16	18,2	19,3	10	10,3	11,7	12,1
São Paulo	15,1	16	18,2	19,3	10	10,3	11,7	12,1
Porto Alegre	13,1	13,4	15,9	19	9,1	9,6	11,2	12,1
Belo Horizonte	12,7	13,4	15,9	17,9	7,8	8,7	10,3	11,8
Salvador	nd	21,6	24,2	27,7	nd	12,4	13,8	15,6
Recife	nd	nd	21,6	22,1	nd	nd	11,8	11,8
Distrito Federal	16,8	18,1	19,4	21,6	10,9	11,1	12,2	14,1

Fonte: DIEESE/SEADE, TEM/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego.  
Obs.: Médias anuais.

**Tabela 2 – Taxas de desemprego por tipo**  
Regiões metropolitanas e Distrito Federal 1996-1999 (em %)

Regiões	Desemprego oculto											
	Pelo trabalho precário				Pelo desalento				Oculto total			
	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
Metropolitanas	3,8	4,2	4,6	5,1	1,3	1,5	1,9	2,1	5,1	5,7	6,5	7,2
São Paulo	3,8	4,2	4,6	5,1	1,3	1,5	1,9	2,1	5,1	5,7	6,5	7,2
Porto Alegre	3	2,7	3,2	4,8	1	1,1	1,5	2,1	4	3,8	4,7	6,9
Belo Horizonte	3,3	3,1	3,9	4,3	1,6	1,6	1,7	1,8	4,9	4,7	5,6	6,1
Salvador	nd	6	7,2	8,4	nd	3,3	3,3	3,7	nd	9,3	10,5	12,1
Recife	nd	nd	5,3	5,9	nd	nd	4,5	4,4	nd	nd	9,8	10,3
Distrito Federal	3,2	4	4,1	4,2	2,7	3	3,1	3,3	5,9	7	7,2	7,5

Fonte: DIEESE/SEADE, TEM/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego.  
Obs.: Médias anuais.

Esses números podem ser observados, também, quando verificamos outra fonte de dados: a Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Ao contrário da pesquisa realizada pela Fundação SEADE/DIEESE, a RAIS apresenta, não o desemprego, mas, sim, o estoque de empregados ao final de cada ano. Segundo essa fonte, o número de empregados, no Brasil, em 1990, era 23.198.656 e, em 1999, 24.619.238, representando um crescimento medíocre de 6,124% ao longo de uma década<sup>67</sup>.

Paralelamente ao péssimo desempenho do mercado de trabalho – que, além de não apresentar um horizonte de recuperação do emprego, ainda apresenta uma tendência de ampliação da taxa de desemprego –, outras mudanças, impossibilitadas de serem demonstradas estatisticamente, refletem uma ampliação do grau de exploração nos últimos anos.

A deterioração, ou precarização das condições de trabalho nas várias indústrias que passaram por um processo de reorganização da produção, seja imprimindo programas de qualidade total, seja terceirizando setores, é mostrada por várias pesquisas, em diversos setores da economia nacional.

Soares (1998), estudando o processo de reestruturação produtiva na indústria metalúrgica do ABC paulista, constatou que houve uma diminuição considerável do número de empregos, de retração e/ou adequação do movimento sindical, de piora das condições de trabalho, redução de salários e benefícios. Estas questões são pioradas quando se verifica que houve a implementação do processo de terceirização na maioria das empresas estudadas<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> Dados obtidos através da base de dados RAIS/CAGED, fornecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

<sup>68</sup> Em estudo amostral feito pelo Dieese juntos a empresas do setor no ABC – que implementaram de forma rápida, lenta ou ainda estão implantando a reestruturação produtiva –, Soares mostra que o emprego diminuiu em 63% dos casos (de forma rápida), que o ritmo de trabalho aumentou em 85% (implementação de forma lenta), que 52% implementaram a terceirização – só em áreas de apoio – (rápida) e 37% – a produção em áreas de apoio – (em implantação).

Faria (2001) apresenta um estudo sobre o processo de terceirização e de implementação do programa de qualidade total nas indústrias química e petroquímica da Bahia. A autora encontrou um processo de intensificação do trabalho; de repressão a aqueles que não se tornam “parceiros” ou que não cooperam de forma suficiente – se isso não ocorre, podem ser demitidos ou terceirizados –; “significativa modificação das condições de trabalho e dos níveis salariais diretos e indiretos” para baixo – tanto para os trabalhadores estáveis, que vêm seus salários sendo reduzidos, perdem benefícios, quanto para os trabalhadores terceirizados, que sofrem uma redução em termos absolutos dos níveis salariais –; além de uma intensificação de vários métodos já presentes no taylorismo/fordismo *etc.*

Em pesquisa realizada pelo Dieese com trabalhadores de 40 empresas de 9 estados brasileiros, de vários setores, e que realizaram algum tipo de terceirização, chegou-se aos seguintes resultados a respeito dos efeitos da terceirização sobre as condições de trabalho:

- diminuição dos benefícios sociais em 72,56%;
- salários mais baixos em 67,5%;
- ausência de equipamentos e falta de segurança/insalubridade em 32,5%;
- trabalho menos qualificado em 17,5%;
- trabalho sem registro em 7,5%;
- perda de representação sindical em 5,0%;
- jornada mais extensa em 5,0%;
- empresas que mantêm subcontratação temporária em 47,5%;
- empresas com planos de terceirização em 65%;
- empresas com acordo com o sindicato sobre terceirização em 5,0%”<sup>69</sup>

**Esses dados são mais do que suficientes para perceber o sentido dado pelo processo de reestruturação produtiva ocorrido e/ou em vigor nas indústrias brasileiras. Apontam para uma precarização das condições de trabalho – seja intensificando o ritmo de trabalho, seja reduzindo os gastos com salários e**

benefícios – e redução significativa do número de empregos gerados. Observa-se, também, que o aspecto terceirização tem um significado especial no processo. À medida que potencializa as tendências apontadas anteriormente, também reduz a capacidade de organização do movimento sindical de trabalhadores.

### 1.5.1 – A terceirização como instrumento de redução de custos e seus impactos para a organização de trabalhadores<sup>70</sup>

A subcontratação de serviços e produtos na indústria é uma prática comum e tem suas origens anteriormente à formalização do que se conformou chamar modelo japonês. Por quê, então, associamos terceirização a aquele modelo? Existe alguma peculiaridade das práticas atuais em relação às modalidades anteriores? A particularidade que nos permite empreender a esse processo uma significação maior neste momento atual diz respeito ao momento em que essa prática entra em cena como um dos elementos centrais constituintes da dinâmica da reestruturação produtiva atual<sup>71</sup>.

A prática da subcontratação, que redundava na terceirização, tem seu lugar de atuação na relação entre grandes e pequenas (e/ou médias) empresas, sendo que estas últimas funcionam como “amortecedor” para as primeiras, transferindo-lhes os ônus das

---

<sup>69</sup> DIEESE: 1993, pp. 36 *apud* SOARES: 1998, pp. 178.

<sup>70</sup> Por terceirização entendemos, tanto a prestação de serviços dentro de uma indústria por outra empresa, como também, a extinção de determinado setor dentro da indústria e contratação de outra empresa para prestar os serviços, ou fornecer produtos.

<sup>71</sup> Em pesquisa realizada pelo Sindicato dos metalúrgicos do ABC, em doze empresas, apresentou os seguintes resultados: “a) em todas elas (100%) houve terceirização e áreas de apoio terceirizadas; b) as áreas mais terceirizadas foram: limpeza (58%), restaurante (42%), manutenção predial, de refrigeração, de autos e de fábrica (50%), transporte (33%) e enfermaria (33%); c) das empresas que tiveram áreas produtivas terceirizadas, dentre estas as mais afetadas foram: componentes (33%), ferramentaria (25%), usinagem (25%) e caldeiraria (17%); d) os principais motivos declarados pelas empresas foram: custos (75%), eficiência (50%) e especialização (33%); e) aspectos que pioraram com a terceirização: redução de salários (92%), perda de benefícios (58%), segurança (42%) e maiores jornadas de trabalho (33%); f) em oito empresas, dentre as doze, ocorreu mobilização contra a terceirização e, em cinco, existiu ou existe negociação, sendo que apenas duas empresas já firmaram acordo” (FARIA: 2001, pp. 152).



variações conjunturais e aproveitando-se das relações de trabalho a custos menores ali existentes<sup>72</sup>.

Interessa-nos, nessa parte do estudo, fazer a caracterização dos interesses envolvidos quando se efetiva um processo de terceirização, e dos impactos resultantes para os trabalhadores. Sinalizaremos para a análise que vê a base da terceirização na redução de custos – à medida que transfere para empresas menores, responsabilidade sobre o comando de uma grande parte de trabalhadores e estas, segundo vários estudos<sup>73</sup>, pagam menos, ampliam a jornada de trabalho e não oferecem os mesmos benefícios – e (que tem como impacto) também como forma política de fragmentar a organização de trabalhadores.

A terceirização parte das grandes empresas que, tendo como discurso a busca por competitividade, reorganiza a produção e o trabalho com o fim de eliminar certas “gorduras” e obter um resultado que se torna mais eficiente na auferição do lucro. Esse processo está intrinsecamente associado aos programas de qualidade total, à medida que foca suas atividades numa atividade central (terceirizar as atividades-meio e concentrar-se na atividade-fim), subcontratando serviços, equipamentos e/ou força de trabalho; e elimina vários setores do que se convencionou chamar de empresa-mãe.

Gounet (1999), estudando as inovações na organização da produção da indústria automobilística – a partir da direção dada pela Toyota, e que se alastra não só para as outras empresas do ramo, como para os demais setores da economia mundial –, diferencia o fordismo e do toyotismo a respeito desse tema, a partir da análise da verticalização e da horizontalização. Para aquele estudioso, o fordismo está associado à

<sup>72</sup> CORIAT: 1994.

<sup>73</sup> “Um caso muito ilustrativo do caráter predatório da terceirização foi o da Elevadores Otis, quando 130 empregados foram demitidos e, dentre eles, 11 ferramenteiros orientados para tentar emprego, na mesma função, numa terceira, que pagava um salário dois terços menor do que aquele pago pela Otis” (FARIA: 2001, pp. 136). Ver também CORIAT: 1994, ABREU e SORJ: 1994 e RUAS, Roberto. “Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição”. In:

aquisição de firmas fornecedoras e, no toyotismo, o movimento que ocorre é o inverso.

Um argumento que passamos a explorar.

Henry Ford, ao instituir na indústria automobilística os métodos tayloristas, precisou quebrar a produção artesanal, em que uma pessoa dominava a técnica para produzir todo um automóvel, e criar a produção parcelar, gerando uma estrutura com vários indivíduos para produzir automóveis em massa. Cada um fazendo uma tarefa específica, no menor tempo possível.

A introdução de uma nova organização da produção em sua fábrica gerou vantagens estrondosas em relação a seus concorrentes. Para conseguir esse resultado precisou ainda que as fábricas de autopeças introduzissem o mesmo sistema e passassem a produzir em série, a um custo menor, propiciado pelos ganhos de escala. Ford, então, comprou várias fábricas de autopeças utilizando-se da verticalização da produção. O desenrolar desse fato foi essencial para o desenvolvimento da “produção em massa”, característica do fordismo.

Gounet, a partir de estudos da indústria automobilística, lembra que, tempos depois, foi a necessidade de fomentar a produção interna no Japão, principalmente a indústria automobilística, para fazer frente às grandes indústrias internacionais (particularmente norteamericanas), que incitou a procura de uma forma de organizar a produção que atendesse às particularidades daquele país. A Toyota buscou produzir automóveis de modelos diversificados, em pequenas quantidades, que atendesse à demanda interna: nesse caso, “...a empresa só produz o que é vendido e o consumo condiciona toda a organização da produção”<sup>74</sup>. Assim, “a produção é puxada pela demanda e o crescimento, pelo fluxo”<sup>75</sup>.

---

ABREU, A. R. de P., SORJ, B. (org.). *O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Rio Fundo, 1993.

<sup>74</sup> GOUNET: 1999, pp. 26.

<sup>75</sup> *Ibid.*, pp. 26.

A produção, nessa iniciativa, passou a ser organizada de modo que, a cada lote encomendado, estoques eram repostos a curto tempo, sendo modificada, tanto a máquina, para produzir diferentes produtos, quanto o estoque de peças, com o intuito de atender às variações da demanda. Como a demanda no Japão era diferente da gerada nos EUA<sup>76</sup>, o objetivo central foi diminuir o tempo necessário à produção em si – ficando outros setores, como transporte e estocagem, dependentes do seu ritmo –, e ter trabalhadores que possuam condições técnicas de lidar com várias máquinas e de alterá-las conforme a necessidade de obter diferentes produtos.

O movimento de produzir séries reduzidas de cada modelo e de acordo com a alteração da demanda exige que o serviço contratado de fornecimento de peças e equipamentos flutue no mesmo sentido. O relacionamento entre as montadoras e as fábricas de autopeças precisam estar em sintonia, criando uma estrutura de mercado peculiar, em que as fornecedoras se adaptem ao modelo Toyota de organização da produção.

Não há ali, portanto, a necessidade de verticalizar a produção, agregando empresas fornecedoras. Ao contrário, uma fábrica prioriza suas atividades no ramo que é especializada (atividade-fim), jogando para as contratadas as atividades de suporte. É o caso da terceirização<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> “A demanda não é apenas débil. Ela dirige-se preferencialmente para veículos menores, que correspondem melhor ao bolso dos japoneses e à configuração acidentada e pouco espaçosa do país [...] É também mais diversificada. O que obriga a produzir mais modelos, cada um deles em pequena quantidade. Um desafio a mais” (*Ibid.*, pp. 24).

<sup>77</sup> Aqui devemos introduzir uma discussão pertinente feita por Gounet a partir da análise marxiana do período de rotação do capital. No processo de produção capitalista,  $D - M (MP + FT) \dots P \dots M' - D'$ , o período de rotação do capital. No processo de produção capitalista,  $D - M (MP + FT) \dots P \dots M' - D'$ , o período de rotação do capital. No processo de produção capitalista,  $D - M (MP + FT) \dots P \dots M' - D'$ , o período de rotação do capital. Sendo  $D$  = dinheiro;  $M$  =  $M'$  é maior que  $M$  devido à utilização da  $FT$ , gerando acumulação. Sendo  $D$  = dinheiro;  $M$  = Mercadorias;  $MP$  = meios de produção; e  $FT$  = força de trabalho. Como na concorrência intercapitalista o capital precisa reinventar-se, a opção é ampliar a mais-valia, mas, dada a lei da tendência à queda da taxa de lucro (mais-valia dividida pela soma de capital constante e capital variável), a solução se dá através da aceleração da rotação do capital, ou da redução do tempo de rotação do capital industrial. Segundo Gounet, no toyotismo, “o que se privilegia é o tempo de fabricação propriamente dito, em detrimento da constituição de estoques ou de longos transportes [...] Também a integração via subcontratação e os métodos *just-in-time* aceleram a fluidez, ou seja, a circulação dos bens da fase preparatória (antes de serem transformados) e de sua venda no mercado de produtos finais. Também aqui as conseqüências são: menor número de horas para fabricar um veículo; menos operários, mais produtividade. Outro exemplo é

Sobre essa discussão, um aspecto central leva a três pontos essenciais para avançarmos nosso estudo: primeiro, devido às especificidades da demanda japonesa, se introduz naquele país uma forma de organizar a produção que tem como característica essencial a flexibilização – para produzir séries reduzidas de vários modelos de acordo com a flutuação da demanda –, reduzindo os estoques ao mínimo necessário; segunda, não há a exigência de verticalizar a produção, adquirindo empresas fornecedoras, ao contrário, a fábrica se especializa na atividade-fim e demanda das contratadas serviços e peças, e estas, dada a estrutura de demanda da “empresa-mãe”, é conduzida a aderir aos moldes de organização da produção da sua cliente, tendo que oferecer serviços e produtos a preços cada vez mais reduzidos; produzir não mais em série, com variação de produtos, e de acordo com a demanda, que atenda à “sanha de valorização do capital”, exige maior flexibilidade do trabalhador, e as exigências passam a ser: domínio de vários tipos de tarefas e conhecimento sobre várias máquinas, trabalho mais intenso à medida que se necessita expandir a produção e trabalho temporário e/ou extensão de horas extras, além, é claro, da responsabilidade sobre o controle da qualidade do produto em cada etapa da produção.

O processo de terceirização assume várias faces, sempre exprimindo uma tentativa de reduzir os gastos – próprios de uma grande indústria – com rendimentos e benefícios a trabalhadores. Isso tem ocorrido através da transferência de setores e atividades para empresas menores e com menores rendimentos e benefícios, levando à quarteirização ou até à contratação de serviços domiciliares. Na avaliação de Faria (2001), a terceirização, juntamente com os programas de qualidade total, tentando

---

a rotação dos estoques finais: na Toyota, um carro fica no máximo dois dias no pátio da fábrica; nas outras empresas, fica vinte dias ou mais. É uma enorme diferença caso se queira acumular rapidamente, ou seja, reinjetar os lucros da venda de veículos em novos meios de produção ainda mais eficientes” (Ibid., pp. 45-46).

flexibilizar a produção e o trabalho, tem inserido a “externalização de atividades”.

Segundo a autora,

“Esta externalização assume várias formas: contratos de trabalho domiciliar, contratos de empresas fornecedoras de componentes, contratos de serviços de terceiros (empresas ou indivíduos) e contratos de empresas cuja mão-de-obra realiza a atividade produtiva ou serviço na planta da contratante. Além disso, há a formação de ‘cascatas’ de subcontratação, à medida que as empresas contratadas pela ‘empresa-mãe’ subcontratam outras empresas ou trabalhadores para realizar o serviço, as quais, por sua vez, podem também subcontratar outras empresas e outros trabalhadores, e assim por diante”<sup>78</sup>

Essa é uma característica da pressão pela redução dos custos a que as terceirizadas ficam sujeitas. Isso tem implicado em relações desiguais entre contratada e contratante, que pressionam para diminuir os preços de peças e serviços, resultando em ampliação do grau de exploração do uso da força de trabalho nas contratadas. Uma realidade diferente do que é veiculado a respeito da terceirização<sup>79</sup>.

Avaliando o discurso do empresariado com relação às vantagens e desvantagens da implementação da terceirização de setores dentro de uma empresa, a autora aponta para uma prática destoante da retórica. Enquanto a análise do setor empresarial vê uma interdependência entre as terceirizadas e as contratantes, não implicando em redução do nível de emprego – pelo contrário, introduzindo até a oportunidade de vários trabalhadores se tornarem empresários –,

“...as experiências concretas estudadas vão de encontro a esta visão, à medida que as relações de poder se estabelecem também entre as grandes e pequenas empresas, criando, na quase totalidade dos casos, uma relação de subordinação

<sup>78</sup> FARIA: 2001, pp. 126.

<sup>79</sup> “Em pesquisa realizada pelo Dieese, com trabalhadores de quarenta empresas que tinham algum tipo de terceirização, nos setores bancário, vestuário, metalúrgico, eletricitário, telefônico, processamento de dados e petróleo [são apresentados os seguintes resultados...]: no que concerne aos padrões salariais, as informações de 67,5% dos entrevistados confirmam que, nas terceiras, os níveis salariais são bem inferiores aos da empresa contratante. Além disso, em 72,5% dos casos os benefícios sociais são também menores que os praticados pelas empresas clientes; [...] em 32% dos casos a terceirização está associada à ausência de equipamentos de proteção individual, menor segurança e maior insalubridade. Para alguns casos, os trabalhadores de terceiras têm jornadas de trabalho mais extensas, são menos qualificados e contratados sem registro em carteira...” (*Ibid.*, pp. 151).

total destas últimas às empresas contratantes. Nesta relação, predominam a desconfiança no lugar da parceria, a dependência unilateral das pequenas no lugar da interdependências, as relações conflituosas e de pouca harmonia”<sup>80</sup>

Em vários casos citados por essa autora, há uma freqüência de acúmulo de horas extras e trabalhos em finais de semanas causados por pedidos – de peças e/ou serviços – com prazos muito curtos, tendo em vista uma variação grande e rápida dos estoques. Muitas das vezes os pedidos são feitos exatamente antes do início do final de semana e feriado para serem entregues no reinício dos trabalhos da empresa-mãe. Também são comuns os casos em que as empresas clientes exigem das fornecedoras uma redução nos custos.

O sentido e as práticas da terceirização são, portanto, bem diferentes do discurso empresarial, levando à ampliação das desigualdades fora e dentro da empresa. Ainda na avaliação de Faria, o processo de terceirização tem um valor importante para o programa de qualidade total, na medida que estabelece “novas relações dos trabalhadores com as gerências e entre eles mesmos”. Os trabalhadores, sob o medo de serem demitidos ou terceirizados – já que ser terceirizado implica em piora do padrão de relações de trabalho e de rendimentos –, procuram “mostrar serviço e dedicação”, fazendo com que ocorra “...um processo de desintegração da força de trabalho, de dispersão dos trabalhadores, de enfraquecimento de suas identidades sociais, de precarização do emprego, do trabalho e da vida...”<sup>81</sup>. Segundo a autora, várias implicações, solidamente discutidas, já podem ser sentidas para o conjunto da classe trabalhadora, das quais:

“...segmentação, fragmentação, desorganização, informalização [do mercado de trabalho]; [...] no plano da ação coletiva, principalmente dos sindicatos, [as conseqüências] têm sido a de fragilizar cada vez mais as representações e as práticas sindicais, reforçando as identidades corporativas em prejuízo das

<sup>80</sup> *Ibid.*, pp. 132.

<sup>81</sup> *Ibid.*, pp. 127.

identidades de classe, enfraquecendo os laços de solidariedade entre os trabalhadores, estimulando a sua desunião, a sua dispersão e a concorrência entre eles...»<sup>82</sup>

Pode-se dizer então, que, apesar da retórica do empresariado apontar para melhoras das condições e relações de trabalho para as empresas e para os trabalhadores, o que efetivamente se constata é uma piora em relação a esses pontos. A partir de pesquisa junto ao DIEESE, que desenvolve estudos sobre o “novas tecnologias, qualidade e produtividade” há mais de 20 anos, Faria fez a seguinte constatação:

“De acordo com o Dieese, existem dois padrões de terceirização. O primeiro, denominado de reestruturante, visa a redução de custos a partir de determinantes tecnológicos e organizacionais, em que a focalização possibilita ganhos de produtividade e eficiência, ao mesmo tempo que, ante a instabilidade do mercado, permite transferir riscos para terceiros. Este padrão está relacionado com a qualidade e a produtividade e inserido, portanto, no novo paradigma tecnológico. No entanto, o Dieese reconhece que o mesmo não deixa de trazer sérios problemas para os trabalhadores. Já o segundo padrão – predominante no Brasil – é definido da seguinte forma:

‘O padrão predatório, por sua vez, caracteriza-se pela redução de custos através da exploração de relações precárias de trabalho. Essa terceirização recorre a todas as principais formas de trabalho precário: a) subcontratação de mão-de-obra; b) contrato temporário; c) contratação de mão-de-obra por empreiteiras; d) trabalho a domicílio; e) trabalho por tempo parcial; f) trabalho sem registro em carteira. O que se observa, portanto, é uma flexibilização de direitos trabalhistas, um mecanismo de tentar neutralizar a regulação estatal e a regulação sindical’”<sup>83</sup>

Em ambos os casos, o que se observa é uma tentativa de redução de custos, seja essa forma mais ou menos “predatória”. Essa mesma fonte, estudando o processo de terceirização e seus impactos para a classe trabalhadora – seu ambiente de trabalho, níveis de trabalho e condições de organização – mostra que fica patente o descolamento entre o discurso e a prática com relação aos impactos daquele processo, tendo implicações na organização, nas condições de trabalho e a existência de uma pressão

<sup>82</sup> *Ibid.*, pp. 129.

<sup>83</sup> Dieese, 1994a: 35, *apud* FARIA: 2001, pp.135-136.

constante sobre o trabalhador. Citamos os principais destaques pontuais dos resultados do processo de terceirização:

- para o patronato, é uma forma de combate às organizações sindicais, ampliando o controle do capital sobre o trabalho e a produção;
- a grande ameaça é a redução do emprego, pois não ocorre a transferência de postos de trabalho entre as empresas; há uma racionalização na organização do trabalho que reduz o número de trabalhadores necessários para realizar o mesmo trabalho;
- verifica-se a degradação das condições de trabalho nas empresas subcontratadas. Isto é possível de detectar, inclusive porque existem muitos casos de funcionários que são demitidos e depois contratados por terceiras;
- no ambiente das terceiras, constata-se salários menores, inexistência de benefícios, falta de políticas de treinamento, ritmo de trabalho mais intenso e dificuldades de organização dos sindicatos;
- no caso das empreiteiras ou subcontratadas, em que os funcionários realizam o trabalho dentro das empresas contratantes, ocorrem situações em que eles acabam assumindo funções para as quais não foram contratados, sem qualquer correspondência em termos salariais ou de direitos. Há casos até em que o quadro de funcionários efetivos da empresa é minoritário em relação ao de subcontratados. Observa-se também a existência de discriminação dos trabalhadores efetivos em relação aos de terceiras;
- cria-se uma situação em que há: (...) vários 'patrões' e ao mesmo tempo nenhum. A identidade entre os trabalhadores tem boas possibilidades de se desintegrar. Os coletivos são menores e, dado o contexto brasileiro, maiores são as dificuldades de organização e militância sindical. O problema da representação sindical (inclusive em termos de organização por local de trabalho) está portanto colocado no centro deste debate<sup>84</sup>

Isso ocorre mesmo quando uma terceirizada fica sobre a responsabilidade de um "novo capitalista", que fora operário da indústria. Cruz<sup>85</sup>, ao estudar a transferência de um serviço da empresa-mãe para um ex-trabalhador, observa também que há uma transferência de responsabilidade sobre custos que oneram demasiadamente aquela nova empreiteira, ocorrendo uma transferência de mais-valia, indiretamente:

"...quando um trabalhador é demitido, mas contratado para prestação de serviços pela mesma empresa que o demitiu, para realizar as mesmas tarefas e funções – qualitativamente – que exercia na firma, mas agora na condição jurídica de

<sup>84</sup> Sindicato dos Metalúrgicos do ABC Rumo à Unificação, 1992: 11, *apud* FARIA: 2001, pp. 137-138, destaques nossos.

<sup>85</sup> CRUZ, Antônio. *A janela estilhaçada: a crise do discurso do novo sindicalismo*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.



'autônomo' ou 'micro-empresário', com um contrato por empreitada que objetivamente lhe exigirá para o cumprimento da tarefa uma jornada maior que aquela que realizava na empresa, tendo que arcar com todos os custos e riscos sociais (contratação de seguro para riscos de trabalho, pagamento de encargos sociais próprios etc.), e algumas vezes, inclusive, recebendo uma remuneração menor que seu antigo salário, ele deixa de ser um 'trabalhador'? Ora, a alteração da relação jurídica entre trabalhadores/produtores e empresas deságua, mais uma vez, na hiper-competição pela sobrevivência na base dos extratos sociais. Originalmente, a terceirização surgiu como uma saída 'inteligente' (do ponto de vista administrativo) do modelo toyotista de fabricação de automóveis, cujo idealizador – Taiichi Ohno – reinterpretou o velho modelo norte-americano de aguçamento da concorrência na base dos fornecedores [...] **Mas, talvez o maior ganho para o capital não sejam ainda os lucros, mas a desidentidade criada entre os produtores que, desconstituídos identitariamente pelo discurso jurídico como sujeitos 'assalariados', constituem – de fato – produtores de mais-valia, de sobre-trabalho apropriado pelas empresas das quais são subsidiários dependentes.** Não há, ali, qualquer 'economia de trocas', como querem fazer valer os ideólogos da flexibilização do trabalho: os clientes dos trabalhadores-firmas terceirizados não compram produtos produzidos por seus 'fornecedores', mas sim encomendam tarefas, cuja realização depende – na maioria das vezes – do fornecimento de componentes, especificações, ferramentas e até mesmo financiamento das empresas-mães”<sup>86</sup>

A terceirização, pelos aspectos destacados aqui, se apresenta como um dos elementos centrais constituintes da dinâmica da reestruturação produtiva atual, revelando-se instrumento de relevância substancial para uma ofensiva sobre a produção, seja ela objetiva ou subjetiva. As terceirizadas passam a funcionar como “amortecedor” para os objetivos principais desenhados a partir desse processo: redução de custos e quebra da resistência da organização de trabalhadores.

#### 1.5.1.1 – Terceirização e movimento operário

Retomemos um dos pontos apresentados pelo DIEESE em seu estudo, quando trata da implementação do processo de terceirização: “**para o patronato, é uma forma de combate às organizações sindicais, ampliando o controle do capital sobre o trabalho e a produção**”. A ofensiva do capital sobre a produção impele a uma ofensiva, também, contra o sindicalismo estruturado verticalmente, que tem como base

<sup>86</sup> *Ibid.*, pp. 126, 128-129, destaques nossos.

uma categoria, ou que adote defesas de assuntos de classe. A terceirização, à medida que fragmenta a classe trabalhadora; que joga massas de trabalhadores para os mais variados sindicatos, sem expressão; que se torna motivo de pressão para os trabalhadores que não se adaptarem às normas da empresa, transforma-se num poderoso instrumento, não só de redução de custos, mas de enfraquecimento do poder de ação da classe trabalhadora, principalmente no que tange à organização.

O tema, tem suas raízes na introdução dos métodos toyotistas – ou ohnistas –, por Taiichi Ohno. Coriat já apontava, em seus primeiros estudos sobre o processo de subcontratação na indústria japonesa, a necessidade que teve a quebra da resistência operária, via adesão dos sindicatos, para o sucesso das mudanças organizacionais no Japão. Definindo o sistema de emprego japonês, o autor vê três características generalizadas para os diversos tipos de indústria: “o emprego vitalício”; o “salário por antigüidade”; e o sindicato “de empresa, cuja característica essencial é ser reputado como bem mais ‘cooperativo’ que conflitivo”. Porém, Coriat afirma: “...a tendência é que ele [o sindicato de empresa] organize também as principais empresas de subcontratação ou sociedades associadas à empresa principal”<sup>87</sup>.

No Brasil, os grandes sindicatos têm a tradição, pelo menos desde o “novo sindicalismo”, de atuarem por categoria, mesmo com a existência de tendências que defendem o sindicalismo por empresa. Porém, a partir do exercício generalizado de terceirização de atividades, para grande parcela dos trabalhadores que saem da empresa-mãe, ocorre a desvinculação destes com o sindicato que o representava.

É o caso dos primeiros setores que foram terceirizados, na indústria brasileira: atividades de limpeza, de segurança, de transporte, de alimentação *etc.* Enquanto trabalhavam numa empresa, de telecomunicações, por exemplo, eram representados pelo sindicato de trabalhadores daquela categoria, ao passo que, ao serem terceirizados,

ao mesmo tempo que diminui o número de sindicalizados no antigo sindicato, correm o risco de serem representados por sindicatos de organização débil, de base fragmentada e com piores condições e relações de trabalho.

Soares (1998) vê na terceirização uma forma de reduzir custos através da eliminação de gastos com direitos trabalhistas, cada vez menores, dada a dificuldade de intervenção do sindicato. Segundo o autor:

“Terceirização implica mudanças estruturais no processo de desenvolvimento industrial. No caso brasileiro, no entanto, essa estratégia tem sido identificada muito mais como um modo de resolver problemas conjunturais de empresas do que realmente para modernizar as atividades empresariais. Na maioria dos casos, tem sido oportunidade para reduzir o emprego, precarizar as relações de trabalho e escapar das leis trabalhistas. (...) a terceirização da forma como está sendo implementada, coloca problemas e desafios para a ação sindical, pela desmobilização que ocasiona entre os trabalhadores e pela necessidade que impõe de negociar com o empresariado formas de defesa do emprego e de participação nas decisões relativas ao processo produtivo. (...) Está claro para os sindicatos que a terceirização tem como um dos mais importantes objetivos neutralizar o trabalho de organização sindical, com a alegação de que os problemas da produção podem ser resolvidos dentro da empresa por meio da parceria”<sup>88</sup>

Outro tipo de terceirização, pouco estudado, imprime redução de custos com gastos sociais, e que tem implicações substanciais para a organização sindical: a subcontratação de serviços junto a empresas muito pequenas ou mesmo a subcontratação de trabalhadores domiciliares. É uma prática que remonta a séculos e que tem assiduidade no Brasil, principalmente na indústria têxtil e calçadista. Porém, a generalização do processo de terceirização intensifica essa modalidade<sup>89</sup>, apesar da dificuldade de obtenção de dados estatísticos a esse respeito.

---

<sup>87</sup> CORIAT: 1994, pp. 86.

<sup>88</sup> SOARES: 1998, pp. 179.

<sup>89</sup> Ver a esse respeito, ABREU e SORJ: 1993, que estudaram a subcontratação de trabalho domiciliar na indústria de confecções no Rio de Janeiro; e RUAS: 1993, a respeito da indústria calçadista do Rio Grande do Sul. Ambos apontam para uma pressão de custos incidindo na terceirização.

Mesmo quando não ocorre uma mudança na filiação sindical, a dificuldade de negociação com várias empresas pequenas para padronizar salários e benefícios se torna muito mais difícil, haja vista que as negociações são feitas diretamente entre empresa e trabalhador. Isto resulta em rendimentos e condições de trabalho mais precárias que na “empresa-mãe”, dificultando a ação sindical, que diferencia, fragmenta, a categoria.

Quando as empresas começam a terceirizar setores de atividade mais próximos à atividade principal, como manutenção, instalação, fabricação de peças e serviços<sup>90</sup> etc, ou mesmo atividades-fim, ocorrem, juntamente com a explicitação da intenção de reduzir custos, uma também explícita intenção de diminuir o poder de organização e ação do sindicato. Estudando a indústria química e petroquímica da Bahia, Faria (2001) constata:

“De fato, neste setor, deixa de ser um recurso que busca maior especialização e qualidade, racionalizando a gestão da produção e do trabalho através da *focalização* (concentrar todo esforço na atividade-fim) —, para se transformar numa prática que busca a redução de custos de qualquer forma, transferindo gastos com salários, encargos sociais e, sobretudo, responsabilidades de gestão. A redução de coletivos de trabalho é também um elemento central de racionalização, de ‘enxugamento’, já que dilui os conflitos, as resistências e a capacidade de ação dos trabalhadores e de seus sindicatos”<sup>91</sup>

A autora ainda constata que, como “é uma forma de gestão muito estratégica para o patronato”, essa forma de terceirização tem sido muito utilizada “nos setores mais modernos e dinâmicos da indústria brasileira”, sinalizando para a “precariedade das condições de trabalho” nos setores de ponta da economia, já que é uma “onda de terceirização” mais recente, amplamente implementada naqueles setores<sup>92</sup>.

<sup>90</sup> Um caso específico de terceirização ocorre quando, na indústria automobilística, quando vai ser instalada uma fábrica, as fornecedoras de peças e serviços instalam-se ao mesmo tempo, próximas na geografia. Ali, também ocorre uma diferenciação de salários e benefícios pagos, redundando em diminuição de custos.

<sup>91</sup> FARIA: 2001, pp. 156.

<sup>92</sup> Faria aponta 5 tipos de terceirização: trabalho doméstico ou trabalho domiciliar; empresas fornecedoras de componentes e peças; subcontratação para serviços de apoio; subcontratação de empresas ou trabalhadores autônomos nas áreas produtivas/nucleares; e quarteirização. O destaque dado pela autora.

Os elementos apresentados anteriormente nos levam a uma certeza: há que se questionar os motivos reais que levam à terceirização. Ao mesmo tempo, uma outra questão, inserida no mesmo contexto, parece-nos patente: que implicações essas tendências têm para a organização de trabalhadores?

O sindicalismo no Brasil, que vem tendo já um refluxo ideológico quando enfrenta a ofensiva implementada pelo capital na produção, tem sua capacidade de organização e, portanto, de ação, diminuída com o processo de terceirização, seja ele causado pela tentativa de redução de custos, ou como forma, em si mesma, de redução do poder de intervenção do operário na forma de "conduzir os negócios".

\* A terceirização, em relação aos impactos para a organização do operariado, fragmenta a classe trabalhadora, induz a formação de pequenos sindicatos, diferencia os trabalhadores dentro de uma mesma categoria, facilitando, assim, a capacidade do empresariado de implementar novas mudanças e de ampliar a extração de mais valia, na medida que potencializa a ofensiva do capital sobre a produção, e que enfraquece a resistência.

O trabalhador, quando perde o referencial de classe, ou mesmo a capacidade de enfrentamento, fragiliza seu poder de intervenção no processo produtivo, retraindo a possibilidade, inclusive, de diminuir a distância entre o valor pago para a sua subsistência e o valor obtido ao final do processo produtivo.

Veremos, no próximo capítulo, um pouco da história do sindicalismo no Brasil, nos últimos 20 anos, tentando realçar sua configuração atual, caracterizada por uma dificuldade de organização e por uma fragilidade de representação, mesmo quando se pensa em sindicatos que buscam "aproximar-se" da retórica atual, ou, que buscam uma aproximação com o discurso do capital para tentar negociar algumas vantagens.

---

quando estuda o caso da indústria química e petroquímica da Bahia, é a terceirização de atividades-fim. O processo de terceirização verificado por Faria compreende a existência de uma empresa intermediária

## CAPÍTULO 2 – Reflexões sobre a configuração atual do movimento sindical

### 2.1 - O sindicalismo no mundo – a crise de um projeto

A discussão acerca dos determinantes do refluxo do movimento sindical em nível internacional, nacional, ou em nível local, passa por, pelo menos, duas reflexões: a perda do referencial classista por parte dos movimentos sociais, em termos gerais; e a ofensiva do capital sobre a organização da produção e sobre a organização sindical, seja ela objetiva ou subjetiva, ideológica.

A primeira estaria dada por vários motivos, dentre os quais: a derrocada do mundo capitaneado pela União Soviética, que levaria a uma crise do pensamento revolucionário dentro da esquerda, em geral, e no movimento sindical, em particular; a cooptação dos movimentos sociais a partir do pacto social-democrata, que teria levado ao abandono da aventura histórica de um projeto socialista; e a ascensão do ideário neoliberal, que, ao mesmo tempo em que implica em políticas econômicas e sociais

---

com o fim exclusivo de “gerir os contratos com as terceiras”.

específicas, impregna os sindicatos de uma visão atomística – de ação por interesses individualizados por empresa –, e promove o pensamento contrário às ações coletivas.

Já a segunda reflexão remete-nos a problemas como: a queda do nível de investimento capitalista e o aumento da taxa de desemprego, como expressão do movimento atual concorrencial do capital – que implicou em redução da atividade sindical; a implementação de políticas econômicas de fortalecimento do capital, na luta de classes; e o processo de reestruturação da produção que, dentre vários aspectos, utiliza-se de inovações tecnológicas – poupadoras de trabalhadores e potencializadora da força de trabalho –, e de elementos que visam transformar o trabalhador em parceiro e reduzir sua capacidade de organização – é o caso dos programas de qualidade e do processo de terceirização –, ampliando a capacidade de expropriação de mais-trabalho.

Haveria, ainda, uma terceira, que mesclaria as duas reflexões, combinando os dois movimentos como parte de um único movimento – compreendido como mais geral –, caracterizado pela tentativa do capital de superação de seus momentos de crise e da necessidade de capturar os elementos essenciais do trabalho. No geral, para esta, a tônica que se percebe é a ênfase da tentativa do capital em se expandir para todos os espaços físicos e sociais, ampliando seu leque de intervenção, procurando generalizar as formas de sociabilização capitalistas e facilitando a exploração de mais valia e a disseminação da idéia do processo de valorização do capital como próprio às relações sociais.

A crise do sindicalismo mundial, vista por Alain Bihl<sup>93</sup>, refere-se à crise de um modelo de sindicalismo histórico – refletido no tempo –, o modelo social-democrata. Na concepção de Bihl, esse modelo de sindicalismo rui ao mesmo tempo que se perde o compromisso fordista. Na sua opinião, houve um abandono, pelo sindicalismo, da

<sup>93</sup> BIHL, Alain. *Da grande noite à alternativa – o movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Ed. Boitempo editorial, 1998.

aventura histórica do trabalhador como agente de transformação da sociedade. Esse abandono foi compensado através do depósito no Estado da ação política e ideológica.

O fetichismo do Estado teria sido o elemento de aproximação da vertente revolucionária – que buscara a tomada do Estado como forma de expropriar a burguesia – com a reformista – que teria suplantado a vertente revolucionária e apostado nas formas institucionais-liberais de democratização dos direitos. Com as mudanças do sentido das políticas econômicas, recrudescem as estratégias reformistas e desenvolvimentistas, e a base de sustentação do compromisso.

O autor procura negar, então, tanto a tese do fim da história, quanto o fim do sindicalismo, apostando na horizontalização do sindicalismo revolucionário. Essa seria a saída para enfrentar, tanto num período anterior, o fordismo, quanto atualmente, o processo de configuração de uma nova ordem produtiva. Essa nova ordem estaria levando à fragmentação da classe trabalhadora, dada a característica fundamental de flexibilidade, que estaria fragilizando, quebrando a organização sindical, principalmente aquela de cunho social-democrata, mas, também dificultando a ação e organização de uma vertente revolucionária. Aponta, então, para o fortalecimento do sindicalismo, através da construção de elementos para um projeto comunista, que não tenha na via do Estado seu norte de ação.

Essa parece-nos uma preocupação teórica com um movimento que vinha surgindo já desde os anos 80, dentro da academia, capitaneado por Habermas<sup>94</sup>, e que sugeria o fim da sociedade que tem como categoria central o trabalho. O tema foi discutido por vários autores, dentre os quais citamos Offe<sup>95</sup>.

<sup>94</sup> HABERMAS, Juergen. *Um perfil filosófico-político: entrevista com Juergen Habermas*. Novos Estudos Sebrap, nº 18. São Paulo, 1987. Ver também GORZ: 1982; KURZ: 1992; dentre outros.

<sup>95</sup> OFFE, Clauss. *Trabalho como categoria sociológica fundamental?*. In: Trabalho & sociedade, vol. 1, Rio de Janeiro: Ed. Tempo Brasileiro, 1989.



Profundamente preocupado com as novas formas sócio-econômicas de relações surgidas a partir da crise do *welfare state* (ou estado de bem estar social), Claus Offe traz alguns argumentos preocupantes para a organização sindical de trabalhadores. Como a “sociedade do trabalho” passava por momentos difíceis, em que a perspectiva da transição parecia bem louvável, Offe lançava dúvidas sobre a centralidade da categoria trabalho.

A modernidade estaria em confronto direto com as estruturas de organizações pretéritas, haja vista que a fragmentação dos atores coletivos se dava à medida que o desemprego em massa passava a ser considerado permanente. Novos agentes, formados por uma nova forma de racionalidade, delimitariam os campos de ação. Estariam aí as razões para se pensar a organização dos trabalhadores nessa nova realidade em que o trabalho não seria mais a categoria central para o entendimento da sociedade, portanto, da crise dos sindicatos.

Apesar das indicações do refluxo da organização e do movimento sindical, existe uma corrente de autores que acredita que ainda prevalece, como expoente que sobrevive aos vários momentos das relações capitalistas de produção – atravessando os momentos de exuberância e de crise da economia do capital –, justamente aquela que possui uma perspectiva classista e que não abandonou o projeto de emancipação do proletariado. São os casos de Ariovaldo Santos<sup>96</sup> e de Armando Boito Jr<sup>97</sup>.

Santos procura mostrar que a atividade sindical, nesses tempos, não tende a desaparecer, apesar da afirmação de alguns. Para o autor, mesmo assim, há um refluxo do sindicalismo, no mundo e no Brasil, e esse refluxo é caracterizado pela limitação da estratégia de ação atual do sindicalismo, fundamentada na participação, na proposição.

<sup>96</sup> SANTOS, Ariovaldo. *Trabalho e Globalização: a crise do sindicalismo propositivo*. São Paulo: Ed. Práxis, 2001.

<sup>97</sup> BOITO JR., Armando. *Política neoliberal e sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Ed. Xamã, 1999.

Santos expõe os exemplos de Japão, EUA e França para mostrar que o “sindicalismo propositivo”, ou “sindicalismo de colaboração”, “...onde quer que tenha se implantado [...] foi incapaz de estabelecer um ‘compromisso’ perene da parte do capital”<sup>98</sup>, ou que, apesar de fazer uso desse colaboracionismo dos sindicatos, os descarta em momentos de desinteresse. Ou seja,

“...a construção do sindicalismo de colaboração depende estreitamente das possibilidades abertas pelo desenvolvimento do capitalismo em ceder ou não ganhos imediatos para a classe trabalhadora. Desde que o processo contraditório de desenvolvimento do modo de produção capitalista coloque em xeque estas possibilidades, o capital não exita em assumir uma posição mais dura, isolando, inclusive, o sindicalismo de colaboração. Assim, embora a colaboração de classes seduza, ela não se apresenta como saída viável para a construção de um projeto distinto e autônomo por parte do mundo do trabalho”<sup>99</sup>

O caso japonês evidenciaria claramente o reducionismo da ação sindical participacionista, bem como os efeitos desse tipo de estratégia. A ofensiva contrária ao “sindicalismo ramo” no Japão, e a inovação imposta pelo “sindicalismo casa”, nos anos 50, teriam delimitado os rumos do sindicalismo naquele país, circunscrevendo a negociação ao nível da empresa, como mostra Santos:

“Os sindicatos de empresa, hoje dominantes dentro do capitalismo japonês, representam menos uma opção deliberada do mundo do trabalho e mais o resultado da ação patronal face ao surgimento de um sindicalismo mais reivindicativo no pós-guerra. Sobretudo quando se considera que o esforço de organização autônoma foi fortemente reprimido em todos os momentos em que procurou se manifestar”<sup>100</sup>

E, apesar de haver uma confederação de sindicatos, ela não tem representatividade para negociar, ficando as negociações a cargo dos sindicatos de empresa, até porque, “na nova configuração assumida pelos sindicatos, a empresa

---

<sup>98</sup> SANTOS: 2001, pp. 10.

<sup>99</sup> *Ibid.*, pp. 15.

<sup>100</sup> *Ibid.*, pp. 28.

guarda a primazia em relação às demais esferas de representação do interesse dos trabalhadores”<sup>101</sup>.

No Japão somente são passíveis de sindicalização os trabalhadores estáveis – mesmo assim, excetuando-se aqueles considerados “quadros” da empresa –, e a parcela correspondente a esse grupo da força de trabalho tem caído vertiginosamente, haja vista que o chamado emprego vitalício não corresponde à metade da população empregada. Ao mesmo tempo, a “progressão salarial por antiguidade” já não é garantida a esses trabalhadores estáveis. Há, a partir dessa realidade, um descrédito por parte dos trabalhadores ingressantes e mesmo por parte dos “estáveis” de que o sindicato de empresa e centrais possam manter “...intactos dois fortes pilares do antigo modelo de relações de trabalho: o ‘emprego vitalício’ e a ‘progressão salarial por antiguidade’”<sup>102</sup>.

Fica evidente, para Santos, que:

“...dentro deste princípio de exclusão da representatividade sindical a todos os trabalhadores, mais os ‘não estáveis’ ganham mais espaço no interior das empresas, menos as organizações sindicais dispõem de afiliados e, consequentemente, se enfraquecem, mesmo dentro da lógica conciliatória e corporativa que as rege desde há algumas décadas”<sup>103</sup>

Apesar da tentativa de unificação e fortalecimento do movimento sindical, se mantém a utilização de posturas mais defensivas de concessões negociadas e fica patente a necessidade de buscar uma luta mais ampla e mais autêntica, fugindo aos ditames do capital, pois, ao mesmo tempo que se efetiva a colaboração capital e trabalho,

“...capaz de ser encaminhada com relativa eficiência nos tempos de crescimento econômico, a situação se reverte negativamente e em profundidade sobre o movimento sindical logo que as empresas e, mais especificamente, o conjunto do capital, se vêm confrontados a situações mais complexas de realização da

<sup>101</sup> *Ibid.*, pp. 30.

<sup>102</sup> *Ibid.*, pp. 49.

<sup>103</sup> *Ibid.*, pp. 48.

acumulação capitalista”<sup>104</sup>. “Enfim, a luta atual do sindicalismo japonês evidencia que os caminhos abertos para o sindicalismo no sentido de verdadeiramente representarem os interesses de classe do mundo do trabalho passam por fora da autorização patronal”<sup>105</sup>

É o caso da iniciativa dos trabalhadores da *United Parcel Service* (UPS), nos Estados Unidos, que fizeram a maior greve da história dos trabalhadores em empresas de distribuição daquele país. Essa greve foi importante porque, para além das reivindicações particulares e momentâneas, procurou dar uma conotação também política, questionando a “...lógica destrutiva do processo de mundialização capitalista das economias”<sup>106</sup>. Sua importância se deveu a dois fatos:

“...até o conflito, os 300.000 trabalhadores da empresa respondiam pela distribuição de 80% das encomendas em todo o país, o que representava 6% do PNB americano nos Estados Unidos; [por outro lado, embora a empresa tivesse 90 anos de existência, nunca houve uma greve, revelando-se, esse movimento,] importante por marcar a retomada das lutas sociais dos trabalhadores norteamericanos após o longo refluxo ao qual foi conduzido o sindicalismo daquele país desde o início da ‘era Reagan’”<sup>107</sup>

Essa greve, reivindicando, principalmente, aumento no valor das aposentadorias e a criação de postos de trabalho que não fossem a tempo parcial – haja vista que este tipo de contrato representava 3/5 dos trabalhadores daquele setor, que recebiam salários horários freqüentemente inferiores à metade dos obtidos pelos contratados a tempo pleno –, saiu vitoriosa num momento em que o sindicalismo de colaboração não consegue avançar em termos de conquistas e de representatividade. Contrariamente ao que se poderia crer, o movimento contou com o apoio de 55% da opinião pública enquanto que somente 27% se mostravam favoráveis à empresa.

<sup>104</sup> *Ibid.*, pp. 50-51.

<sup>105</sup> *Ibid.*, pp. 57.

<sup>106</sup> *Ibid.*, pp. 66.

<sup>107</sup> *Ibid.*, pp. 71.

Santos atribui esse apoio à identidade da população com as reivindicações do sindicato: “a defesa dos ‘precários’, camada do mundo do trabalho americano que tendeu a se expandir à medida em que o ‘modelo’ era um ‘sucesso’ para o capital”<sup>108</sup>.

Nesse sentido,

“Ao se posicionar contra a precarização da força de trabalho, e a instabilidade do emprego, assim como manifestando-se contra a dilapidação do ser social que acompanha o processo, o movimento dos *teamsters* da UPS reforçou significativamente a série de movimentos realizados nos últimos anos pelos trabalhadores de outros países, que retomam a greve como uma medida de defesa dos seus interesses e a transformam em instrumento eficaz para obter o atendimento de suas reivindicações”<sup>109</sup>

Haja vista que o sindicato colaboracionista, ou sindicato de negócios, muitas das vezes, nem pelo capital é tomado como agente para negociar. O que está posto como pano de fundo nessa avaliação de Ariovaldo Santos é o fato de que um dos elementos para a saída da crise do sindicalismo mundial, é o enfrentamento direto com o capital, em contraposição ao sindicalismo participacionista. Fazendo uma relação da greve dos *teamsters* da UPS nos EUA com outras em várias partes do mundo, o autor afirma:

“...é significativo observar que, tanto a vitória obtida pelos trabalhadores americanos quanto a obtida pelos trabalhadores franceses, belgas e coreanos resultaram da ação decisiva das bases sindicais que fizeram da greve um eficaz instrumento de reivindicação e conquista. Embora tenham sido movimentos que ferem mas não destroem em profundidade a lógica do capital, estas diversas greves demonstraram que é do embate que pode nascer a possibilidade do sindicalismo obter um novo impulso e reconstituir-se enquanto instrumento de defesa do mundo do trabalho”<sup>110</sup>

Para o autor, assim como em outros países, no caso francês, a dificuldade do sindicalismo é de representar uma massa enorme de trabalhadores que, ou estão desempregados, ou estão em trabalhos temporários; na sua maioria, mulheres e jovens.

<sup>108</sup> *Ibid.*, pp. 78.

<sup>109</sup> *Ibid.*, pp. 87.

<sup>110</sup> *Ibid.*, pp. 89.

E, ao mesmo tempo que sofre a pressão do patronato, ainda vê o “...avanço do sindicalismo de extrema-direita, representado pelo Front Nacional de Jean-Marie Le Pen, em antigos redutos das centrais tradicionais”. Esse sindicato tem como pilar “a promoção do racismo e o combate aos estrangeiros”<sup>111</sup>.

A greve de maior expressão nos últimos anos na França foi a de novembro-dezembro de 1995, contra a iniciativa do governo Alain Jupé de “desmontar a saúde pública, introduzindo a lógica do privado no setor público”<sup>112</sup>. Para o autor, essa greve representou uma “resposta mais contundente dada pelo sindicalismo do Continente aos ataques da política neoliberal alimentada pelo governo Alain Jupé e, no plano mais geral, responder ao movimento de globalização do capital e suas consequências sobre o mundo do trabalho”<sup>113</sup>. Porém, há uma dificuldade desse sindicalismo em fugir à estrutura de sindicalismo histórico, marcada pelo pacto dos trinta anos gloriosos. Para o caso francês, o que Ariovaldo tenta mostrar é que,

“na tentativa de renovar-se, o movimento sindical francês em seu conjunto não coloca em pauta outra perspectiva senão a de trabalhar no campo da institucionalidade, combatendo, se for o caso, as ‘greves selvagens’, tal como estas afluíram em finais dos anos 1970. Isto coloca, de antemão, sérios limites ao movimento sindical que se vê conduzido à elaboração de acordos face a um patronato pouco disposto a cumpri-los, principalmente por reconhecer as dificuldades vividas pelas organizações no sentido de mobilizar suas bases e ampliar seu raio de ação nas fileiras do mundo do trabalho”<sup>114</sup>

O que está posto para Santos, então, é a necessidade do sindicalismo de trabalhadores ampliar os seus horizontes, tanto para o aspecto político dos elementos que regem as relações capital e trabalho, quanto para a necessidade de estar em consonância, também, com aquela parte da força de trabalho que, ou não encontra emprego, ou, quando encontra, vive sob condições precárias. Haja vista que o

---

<sup>111</sup> *Ibid.*, pp. 105-106.

<sup>112</sup> *Ibid.*, pp. 107.

<sup>113</sup> *Ibid.*

colaboracionismo só é aceito como legítimo, e chamado à negociação, quando é do interesse do capital, caso contrário torna-se plenamente descartável e, por não ter representatividade na classe trabalhadora, não consegue dar respostas ou apontar saídas.

É o exemplo do que vive, hoje, o movimento sindical brasileiro que, mesmo tendo grande parte dos sindicatos filiados à Central Única dos Trabalhadores (CUT) – a central sindical que mantém perspectivas classistas, apesar dos conflitos e divergências internas –, não consegue apresentar saídas, à medida que se envolveu em soluções negociadas – o caso das câmaras setoriais tri-partites.

A análise que Armando Boito Jr.<sup>115</sup> faz da chamada crise do sindicalismo atual caminha fortemente no sentido de negar sua irreversibilidade. Preocupado com o discurso do “fim da história”, Boito Jr. acredita que aquilo que o sindicalismo mundial vive é apenas um refluxo conjuntural. E isto se verifica por dois motivos, essencialmente: o movimento sindical, mesmo mostrando o refluxo em nível mundial – principalmente na Europa –, apresenta crescimento e fortalecimento em áreas distintas; ao mesmo tempo, mesmo tendo caído a taxa de sindicalização nos anos 90, em relação aos 80, uma curva de longo prazo mostraria um certo crescimento, até porque as taxas atuais são mais altas que as da década de 50.

Para Armando, o recuo do sindicalismo é “...um fenômeno internacional, mas desigual e contraditório, e parece já ter superado seu ponto mais baixo”<sup>116</sup>. Restaria, então, a pergunta de porque o sindicalismo está em crise. O autor procura negar que haja uma tendência do operariado atual a não apresentar propensão à sindicalização e acredita que é uma crise conjuntural. Outra crítica feita refere-se à aceitação de que a

<sup>114</sup> *Ibid.*, pp. 114.

<sup>115</sup> BOITO JR.: 1999. Ver também BOITO JR., Armando. *O sindicalismo tem futuro?*. Disponível em: <<http://www.pessoal.bridge.com.br/sindicalismo>>. Acesso em: 12 set. 2001.

<sup>116</sup> BOITO JR.: 2001, pp. 3.

crise e o refluxo do sindicalismo seriam dados por uma crescente “fragmentação e heterogeneização econômica da classe trabalhadora”. Para Boito Jr.,

“...as classes trabalhadoras sempre apresentaram uma heterogeneidade e fragmentação sócio-econômica muito grande. Essa fragmentação se renova e se transforma a cada nova etapa do capitalismo. Sua importância e significado dependem, também, da conjuntura política, econômica e social. É essa conjuntura e a luta que dirão se é possível unificar os trabalhadores num amplo movimento social e político, [haja vista que deve-se] considerar que a conjuntura política incide sobre a própria definição de fragmentação”<sup>117</sup>

A presente conjuntura é a conjuntura da ofensiva neoliberal, o que configuraria um quadro particular de um movimento que é perene no seu tempo histórico: de busca de valorização do capital. Pois, como afirma Boito Jr., “...a obra de todo movimento social e político da classe operária e das demais classes trabalhadoras sempre foi superar a fragmentação sócio-econômica, que sempre existiu, para alcançar a unidade no plano político e sindical”<sup>118</sup>. Portanto, “o recuo internacional do sindicalismo não é uma decadência histórica que adviria de uma mudança econômica irreversível das sociedades atuais. Ele é sintoma de uma crise, oriunda de causas reversíveis, e que pode, por isso, ser superado”<sup>119</sup>.

Antunes também aponta para o crescimento dos movimentos sociais de enfrentamento e da vertente mais confrontacionista do movimento sindical. Os aspectos de várias manifestações de descontentamento da sociedade, nesses últimos anos, têm como característica geral o questionamento da validade desse movimento irrefreável de ofensiva do capital.

Para o autor, o movimento sindical, nos anos 60/70 fez a crítica à concepção social-democrata de movimento operário. Porém, com a falta de um projeto político-ideológico de emancipação do trabalhador que regesse suas ações, “a ação dos

---

<sup>117</sup> *Ibid.*, pp. 6.

<sup>118</sup> *Ibid.*



trabalhadores enfraqueceu-se e refluíu, não sendo capaz de se contrapor hegemonicamente à sociabilidade do capital"<sup>120</sup>.

A resposta do capital viria, então, de forma contundente, ao longo dos 30 anos posteriores, como forma de reorganização da produção – e os programas de qualidade e o processo de terceirização vêm sendo elementos fundamentais para propiciar esse avanço –, sustentada que esteve por políticas neoliberais, desfavoráveis à classe trabalhadora – vista, por exemplo, na desregulamentação de leis trabalhistas.

Em síntese, o refluxo do movimento sindical em nível mundial guarda uma relação direta com um movimento geral, ditado pelas tendências apontadas por movimentos que são próprios do capital. Desse movimento alguns elementos podem ser detectados: uma mudança significativa do pensamento econômico nas várias partes do mundo – capitaneada pelos EUA, e tendo como instrumentos de disseminação o Banco Mundial, o FMI *etc* –, compreendida como a ascensão do projeto neoliberal, que lubrifica o movimento do capital, ao mesmo tempo que procura retirar alguns entraves do caminho, do qual são exemplo a desregulamentação de leis trabalhistas e a tentativa de eliminação do sindicalismo chamado combativo; e uma ofensiva do capital sobre a produção, retratando tanto a necessidade de ampliar a extração de mais-valia – bem representada pelos programas de qualidade – quanto a exigência, premente há uma ou duas décadas atrás, de combater o avanço do movimento sindical – a terceirização vem servindo de instrumento, nesse caso.

No geral, respeitando peculiaridades teóricas, o que esses autores estão afirmando é que há um refluxo do movimento sindical em nível mundial e que este só pode ser superado pela vertente classista, ou revolucionária.

<sup>119</sup> *Ibid.*, pp. 7.

<sup>120</sup> ANTUNES: 2000, pp. 44.

## 2.2 – O SINTTEL-MG e o novo sindicalismo

O período que procuramos estudar para compreender a trajetória do SINTTEL-MG começa no início dos anos 80 e chega até os dias atuais. É no limiar desse período que ascende à direção daquela entidade um grupo de sindicalistas comprometido com as discussões levadas adiante pelo movimento de trabalhadores, nascido no seio dos metalúrgicos do ABC paulista, o chamado novo sindicalismo.

Nessa parte do trabalho, procuraremos demonstrar elementos que configurem o SINTTEL-MG enquanto organização sindical alinhada com as fundamentações e postulados próprios daquele movimento.

O SINTTEL-MG viveu, nesse período, momentos de efervescência, de ascensão e de posterior queda, ou refluxo, como aponta, também, a trajetória do novo sindicalismo. Porém, as reflexões vão para além da simples coincidência, denotando semelhanças em vários pontos. O que queremos mostrar, portanto, é que o sindicato dos telefônicos de Minas Gerais segue essa mesma estrada, do movimento mais geral, percorrendo contornos bem próximos.

Nossa discussão será pautada por três momentos específicos: o primeiro, em que discorreremos sobre o surgimento do novo sindicalismo, e a configuração de seus contornos; um segundo, que vai buscar as características e os elementos que imprimem a rubrica de novo 'sindicalismo ao SINTTEL-MG para, num terceiro momento, perceber o refluxo de ambos, compreendidos enquanto um mesmo movimento.

### 2.2.1 – O SINTTEL e suas relações com o novo sindicalismo

O relato que pretendemos fazer a respeito da pesquisa realizada versa, preponderantemente, sobre o processo de reestruturação ocorrido na CTBC – particularmente aquela parte que se refere à terceirização e quarteirização – e a forma

como o SINTTEL-MG tem reagido a essas mudanças, pensando sua estratégia de ação. O sentido principal da pesquisa foi compreender como os trabalhadores – na figura da sua organização de representação, o sindicato – têm reagido aos impactos – tomando aqui seus aspectos negativos para essa classe – sobre o emprego da força de trabalho pelo capital.

Ocupar-nos-emos, na maior parte dessa monografia, em discutir questões sindicais. Portanto, para nós, é crucial compreender a conformação do momento atual do sindicalismo brasileiro, em que está inserido – como responsável pelos resultados e como influenciado por estes – o SINTTEL-MG.

O SINTTEL-MG viveu um momento profícuo na década de 80, particularmente a partir do início da década, quando elege-se uma diretoria com características políticas e estratégicas bem diferente das anteriores. É justamente nesse período que se fortalece no Brasil o movimento de trabalhadores conhecido como novo sindicalismo.

Passaremos, agora, a compreender a conformação do novo sindicalismo. O motivo é simples: como acreditamos, há uma semelhança político-ideológica – e nas formas de ação – entre a direção que se elege sucessivamente nas décadas de 80 e 90 no SINTTEL-MG e o movimento sindical formado a partir dos trabalhadores metalúrgicos do ABC paulista no final da década de 70; também porque o SINTTEL-MG teve uma participação ativa num momento posterior ao surgimento do novo sindicalismo, assim como, entrou em declínio juntamente com sua crise.

### **2.2.2 – O novo sindicalismo**

Há uma vasta literatura a respeito da conformação do novo sindicalismo. Ela versa, especialmente, sobre as características que imprimiriam a aquele movimento o

*status* de novo, ou, sobre aquilo que o diferenciaria do movimento sindical do período anterior.

Essa denominação foi cunhada a partir de uma auto-definição do movimento surgido no seio dos metalúrgicos do ABC paulista, e adotado pelos estudiosos do assunto. Se compreendiam novos porque buscavam negar a prática e a estrutura anterior do movimento sindical brasileiro<sup>121</sup>. E, a partir do momento que se denominavam enquanto novidade, ia-se conformando um discurso que negava o passado e, ao mesmo tempo, orientava as novas ações<sup>122</sup>.

As críticas feitas pelo novo sindicalismo concentravam-se na negação do movimento de cúpula – o que os motivava a agir no chão da fábrica, junto ao trabalhador – e da estrutura corporativista característica do período anterior a 1964 – caracterizada pelo atrelamento do sindicato ao Estado –, fazendo uma forte crítica ao imposto sindical compulsório.

Para Santana, os principais pilares do novo sindicalismo eram “...a luta por liberdade e autonomia sindical, e a crítica radical aos mecanismos de atrelamento do sindicato ao Estado [...] A organização pela base seria a pedra de toque desta nova proposta”<sup>123</sup>, haja vista que

<sup>121</sup> Para uma compreensão a respeito da estrutura sindical brasileira, ver BOITO JR., Armando. *O sindicalismo de Estado no Brasil: uma análise crítica da estrutura sindical*. São Paulo: Ed. Hucitec, 1991.

<sup>122</sup> Cruz, em seu “A janela estilhaçada: a crise do discurso do novo sindicalismo” faz uma análise interessante da linguagem a partir do discurso do novo sindicalismo. A citação que faremos a seguir reflete, sinteticamente, porém bastante ilustrativo, o sentido do uso do discurso feito pelo autor: “O discurso dos sujeitos sociais – do Novo Sindicalismo, por exemplo – estabelece este vínculo entre aquilo que é e aquilo que se pretende que seja, pois sua ação resulta diretamente da leitura que tal sujeito coletivo realiza sobre a realidade. Esta leitura, é claro, está também condicionada pela realidade em que se produz-se por uma relação dialética. A ação que resulta desta leitura transforma a realidade em que se insere, originando uma nova situação a ser lida, e sobre a qual se realizará a nova ação. Por onde passa, então, a leitura (análise) e a ação (síntese) dos agentes? Necessariamente, pela linguagem. Pela ordenação discursiva de imagens sobre a realidade e sobre um futuro ‘possível de ser construído’” (Cruz: 2000, pp. 36, grifos do autor).

<sup>123</sup> SANTANA, Marco Aurélio. “Política e História em Disputa: o ‘novo sindicalismo’ e a idéia da ruptura com o passado”. In: RODRIGUES, Iram Jácome (org.). *O novo sindicalismo vinte anos depois*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999, pp. 144-145.

“...o sindicalismo do passado aparecia, para os ‘novos sindicalistas’, como de cúpula, sem bases, de gabinete, marcado por interesses políticos, distante da classe trabalhadora. A partir destas colocações podemos perceber algumas das concepções iniciais que informavam as práticas do ‘novo sindicalismo’ e de que forma o passado representava uma presença constante em termos negativos, como uma receita que não deveria ser seguida; antes, criticada e ultrapassada”<sup>124</sup>

A proposta de Santana é mostrar que o movimento sindical surgido no final dos anos 70 no Brasil tem uma ligação direta com a tentativa de negar o movimento político anterior ao regime militar, “demarcado pelo período compreendido entre 1945/1964”, mesmo contendo sob sua rubrica uma série de forças distintas. Isso implicaria nos problemas futuros que explicam a atual crise do novo sindicalismo. Aquele período anterior seria caracterizado pelo sindicalismo populista, denotado pelo

“...distanciamento das bases e o pouco empenho reivindicativo pelos interesses imediatos da classe trabalhadora, em detrimento da participação nos arranjos políticos mais amplos. Ele seria responsável pelo atrelamento do movimento dos trabalhadores aos estreitos liames da estrutura sindical corporativa, tornando-o mero apêndice do jogo de dominação das elites”<sup>125</sup>

O novo sindicalismo, segundo Santana, se forjou a partir da união de, basicamente, dois grupos que, futuramente, se tornariam antagônicos: os autoproclamados autênticos, “reunidos em torno dos sindicalistas metalúrgicos do ABC” que, juntamente com os grupos das chamadas **Oposições Sindicais** compunham o bloco combativo; e a **Unidade Sindical**,

“...que agrupava lideranças tradicionais no interior do movimento sindical, muitos deles vinculados aos setores denominados pelegos, e os militantes de setores de esquerda, tais como o Partido Comunista Brasileiro (PCB), o Partido Comunista do Brasil (PC do B) e o Movimento Revolucionário 8 de Outubro (MR8)”<sup>126</sup>

<sup>124</sup> *Ibid.*, pp. 146.

<sup>125</sup> *Ibid.*, pp. 134.

<sup>126</sup> *Ibid.*, pp. 136.

Estes dois blocos deram origem à CUT – bloco combativo – e à Conferência Nacional das Classes Trabalhadores (CONCLAT) – bloco de pelegos –, e as divergências acerca da concepção política desaguaram na constituição de centrais sindicais distintas. O último grupo citado pelo autor seria identificado com as práticas pré-64 e o primeiro bloco considerava as estratégias destes como sendo “negocista, conciliadora e reformista”, e esses avaliavam a estratégia do primeiro como sendo “esquerdista e desestabilizadora”. Como os expoentes do novo sindicalismo eram, basicamente, formados por elementos dos combativos e elementos dos pelegos que, de certa forma, também viam erros graves nas práticas pré-64, o combate às práticas do grupo que tinha o PCB como símbolo tornou-se o mote da crítica ao passado, consolidando,

“...no meio sindical, as visões **anti-reformista e basista** que vão alimentar os elementos essenciais deste **novo** movimento sindical. Ele deveria não só ser a superação, mas a negação mesmo do que o PCB e o movimento sindical **populista** havia feito no pré-64 [E, ainda,] o fato de que o movimento renascia baseado em sindicalistas puros, verdadeiros trabalhadores, a partir da base, reforçava as referidas perspectivas e lhe dava um certo ar imaculado”<sup>127</sup>

Cruz<sup>128</sup>, a partir da análise do discurso fundador, de Bakhtin, pensa o novo sindicalismo enquanto negação do passado, procurando revelar-se inovador. Ele surge em um contexto de crise econômica e de descenso do regime militar, concentrado, principalmente, no grupo denominado Oposição Sindical que, como o próprio nome sugere, teria crescido à medida que as direções do “velho sindicalismo” não empunhavam as bandeiras das questões políticas; e, além disso, tinha seu *locus* de atuação, o chão da fábrica, agindo diretamente na base da categoria.

<sup>127</sup> *Ibid.*, pp. 137-138.

<sup>128</sup> CRUZ, Antônio. *A janela estilhaçada: a crise do discurso do novo sindicalismo*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

Ele sintetiza os elementos que caracterizaram o discurso do novo sindicalismo, ou, relaciona as principais intenções daquele movimento que o caracterizavam enquanto “novo” sindicalismo, tentando negar a ação antiga, a partir dos pontos:

“1) a noção de sociedade como totalidade contraditória que combina elementos sócio-econômicos e político-ideológicos; 2) a existência de uma contradição central entre a classe trabalhadora representada pelo movimento sindical e o Estado representante do grande capital e do latifúndio (bloco dominante); 3) a estrutura jurídico-política dos sindicatos como parte da estratégia do Estado para a cooptação/repressão do movimento organizado dos trabalhadores; 4) a necessidade e a vontade do movimento sindical de estabelecer um processo combinado de ação que permita organizar os trabalhadores em bases diferentes da estrutura sindical corporativista e enfrentar o Estado e o grande capital numa luta pela desconcentração da renda e da terra, de modo a elevar a consciência política dos trabalhadores e acumular forças sociais em direção a uma transformação socialista da sociedade brasileira”<sup>129</sup>

A análise anterior aponta o novo sindicalismo como sendo essencialmente revolucionário. Essa é uma questão ponderada por vários autores.

Apesar de conter avanços significativos – do aprofundamento das discussões a partir de problemas no chão de fábrica e da intervenção política que implicou na formação do Partido dos Trabalhadores (PT) e da CUT –, alguns elementos se afirmaram enquanto principal foco de atuação daquilo que se pretendia novo. Na análise de Galvão<sup>130</sup>, o novo sindicalismo teria apresentado novidades em alguns aspectos, procurando fazer as discussões de temas bastante abrangentes e da crítica ao Estado, criticando a estrutura sindical corporativa, e na constituição “...de um sindicalismo de massa e de confronto”, mas essa crítica residia, fundamentalmente, no poder de intervenção do Estado nos sindicatos. Para Galvão, houve inovação, mas,

“...a crítica empreendida à estrutura sindical se traduzia numa genérica luta por ‘liberdade e autonomia sindical’. Essa ampla bandeira levou muitos estudiosos a

<sup>129</sup> *Ibid.*, pp. 188.

<sup>130</sup> GALVÃO, Andréia. “Do coletivo ao setor, do setor à empresa: a trajetória do ‘novo sindicalismo’ metalúrgico nos anos 90”. In: RODRIGUES, Iram Jácome (org.). O novo sindicalismo vinte anos depois. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

acreditar que a nova liderança sindical estivesse interessada em romper com a estrutura oficial [No entanto, para a autora, como os acontecimentos subsequentes mostraram, o principal objetivo era] restringir o poder de intervenção do Estado nos sindicatos, considerado pelos dirigentes sindicais como um dos aspectos mais negativos do modelo corporativo"<sup>131</sup>

Apesar disso, ainda segundo Galvão, os sindicatos, como o dos metalúrgicos do ABC paulista, conseguiam alguns avanços, na medida que procuravam conquistas mínimas para toda a categoria, quando do acordo coletivo. As negociações e a movimentação partiam das grandes montadoras, pela sua expressão, organizando uma pauta de negociação mínima para as pequenas e médias empresas metalúrgicas, e, conforme Galvão, "...nesse sentido, a experiência dos metalúrgicos nos anos 80 representa um avanço no interior do sindicalismo cutista, na medida em que demonstra uma disposição de centralizar as demandas a fim de reduzir os acordos segmentados que, todavia, não deixaram de existir"<sup>132</sup>.

As diferentes formas de perceber o surgimento desse movimento, considerando os pontos essenciais que o caracterizaram como um movimento diferenciado na luta dos trabalhadores, conduzem a diferentes leituras dos motivos que levaram à sua crise.

### 2.2.2.1 – Crise do novo sindicalismo

Ocorreu uma mudança substancial no sindicalismo mundial, nos anos 60 e 70, marcado por uma segunda geração do binômio fordismo/keynesianismo, que não quis levar adiante o compromisso assumido por seus antecessores. A negação surgiu a partir de um sindicalismo assentado no chão da fábrica, que questionava, basicamente, o despotismo fabril, a presença do Estado nas negociações e o atrelamento do movimento sindical à estrutura montada pela social-democracia.

<sup>131</sup> *Ibid.*, pp. 114.

<sup>132</sup> *Ibid.*, pp. 116.



O caminho feito pelo novo sindicalismo, no Brasil, se não se deu no mesmo momento, na mesma época, e, se não vivia as relações próprias de um estado de bem estar social, tinha características bem próximas às citadas anteriormente. Como vimos, os pilares básicos da crítica que caracterizam seu surgimento estão assentados: primeiramente, no atrelamento do sindicato ao Estado; segundo, no corporativismo; terceiro, no movimento pela base.

Apesar desse salto, grande parte dos analistas sociais afirma que permaneceram na estrutura sindical brasileira, ainda, várias de suas especificidades anteriores<sup>133</sup>, como o corporativismo. E traz consigo características como descentralização<sup>134</sup>, fragmentação<sup>135</sup> e verticalização<sup>136</sup>, elementos que fragilizam a organização sindical de resistência à ofensiva do capital<sup>137</sup>.

Fundamentalmente, ao novo sindicalismo, estudado por tantos autores, três características são realçadas: a busca por negociações coletivas, a tentativa de estirpar o corporativismo do movimento sindical e a iniciativa de se fazer um movimento pela base.

#### 2.2.2.2 – Que mudanças o “novo sindicalismo” trouxe?

O projeto do sindicalismo de trabalhadores no Brasil no final dos anos 70 e durante boa parte dos anos 80 foi, claramente, voltado para uma presença mais ativa dos trabalhadores na realidade política do país. Esteve ancorado numa perspectiva de questionamento dos avanços do capitalismo, fundamentados, principalmente, por uma

<sup>133</sup> Para Santana (1999), há uma aproximação muito maior do que se acredita entre o chamado “novo sindicalismo” e aquilo que ele procurava negar: a prática do sindicalismo pré-64.

<sup>134</sup> Apesar da criação das centrais sindicais, são poucas as iniciativas de ação unificada.

<sup>135</sup> Fragmentação por categoria, inclusive, com sindicatos por profissão (POCHMANN: 1996). Essa visão é criticada por BOITO JR. *De volta para o novo corporativismo: a trajetória política do sindicalismo brasileiro*. In: São Paulo em Perspectiva, vol. 8, n° 3, jul/set 1994.

<sup>136</sup> Essa característica esbarra na organização de classe, sobretudo com a descentralização produtiva, a partir do processo de reestruturação.

<sup>137</sup> ALVES: 2000; BOITO JR.: 1999 e POCHMANN: 1996.

crítica aos padrões de sindicalismo existentes anteriormente, profundamente atrelado ao Estado, mas, ainda assim, com características de uma abordagem classista<sup>138</sup>.

O chamamento de Karl Marx: “Trabalhadores de todo o mundo, uni-vos”, parecia presente nos discursos e nas ações das organizações daquele período, resultando em grandes mobilizações. Esse movimento, que ficou conhecido como “novo sindicalismo”, surgiu tentando negar uma estrutura sindical corporativa, que se manteve durante mais de 30 anos, atrelada ao Estado, e com escassa atuação, principalmente após o golpe militar de 1964.

Aquela inovação do sindicalismo brasileiro foi caracterizada pela participação ativa dos trabalhadores – do mercado de trabalho formal, principalmente nas grandes indústrias – em mobilizações, paralisações, assembléias e greves, configurando-se, inclusive, em uma atividade política muito intensa. Nesse período as discussões dos sindicatos intencionavam sair do reducionismo anterior, buscando a negociação coletiva, através de um movimento de base. Ao mesmo tempo, colocava as questões salariais como apenas um dos pontos na pauta dos interesses sindicais, unindo diversas categorias profissionais – o que facilitava a discussão de temas relacionados às políticas

<sup>138</sup> Como consta nos Estatutos da CUT, a central que poderia ser considerada a maior expressão desse movimento: “A CUT é uma central sindical unitária classista que luta pelos objetivos imediatos e históricos dos trabalhadores, tendo a perspectiva de uma sociedade sem exploração, onde impere a democracia política, social e econômica. Seu objetivo fundamental é a defesa intransigente dos direitos, reivindicações e interesses gerais ou particulares dos trabalhadores brasileiros bem como do povo explorado” (CUT – Estatuto, Primeiro CONCUR, 1984, pp. 1). O termo classista está aqui entendido como na compreensão marxiana: “Até hoje, a história de todas as sociedades que existiram até nossos dias tem sido a história das lutas de classes. Homem livre e escravo, patricio e plebeu, barão e servo, mestre de corporação e companheiro, numa palavra, opressores e oprimidos, em constante oposição, têm vivido uma guerra ininterrupta, ora franca, ora disfarçada; uma guerra que terminou, sempre, ou por uma transformação revolucionária da sociedade inteira, ou pela destruição das suas classes em luta” (MARX: 1998, pp. 31). A luta de classes atual é protagonizada pelos burgueses e proletários. “Por burguesia compreende-se a classe dos capitalistas modernos, proprietários dos meios de produção social, que empregam o trabalho assalariado. Por proletários compreende-se a classe dos trabalhadores assalariados modernos que, privados de meios de produção próprios, se vêem obrigados a vender sua força de trabalho para poder existir” (Idem, pp. 64).

nacionais e internacionais –, realizando greves e mobilizações em nível nacional, numa ebulição de movimentos sociais poucas vezes vista nesse país<sup>139</sup>.

Os sentimentos de união, solidariedade e de identidade de classe culminaram na criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e no Partido dos Trabalhadores (PT) – que se tornaria o principal partido de esquerda no Brasil –, no início da década de 80.

### 2.2.2.3 – Por quê reflui a atividade sindical?

Em que pese as divergências de vários estudiosos do assunto acerca das inovações trazidas pelo “novo sindicalismo”, a percepção de que o movimento sindical brasileiro passa por grandes dificuldades nesses últimos anos parece ser geral<sup>140</sup>.

Na visão de Rodrigues<sup>141</sup>, os elementos que levaram à configuração inicial do novo sindicalismo conduzem aspectos que explicitar-se-iam no momento de grandes dificuldades para os trabalhadores. Dois aspectos seriam cruciais: a busca por uma maior participação política e a estruturação por empresa, a partir de problemas do chão de fábrica.

A busca de uma identidade coletiva e de maior participação política foi potencializada pela crítica à ditadura militar e pelos clamores de democracia. Para o autor, algumas características ficaram ofuscadas pelo ímpeto inicial e vieram à tona num momento de “transformações econômicas e seus impactos no mundo do trabalho”.

<sup>139</sup> No período compreendido entre 1965 a 1977 não houve registro de nenhuma greve, e a média de sindicalização foi de pouco mais de 10%. De 1978 a 1994, o número de greves ultrapassou a 100 (em média), e passou de 20% a média de sindicalizados (POCHMANN:1996, pp. 272). Porém, o primeiro período citado contou com severa repressão do aparato militar, e, ao mesmo tempo, percebe-se a intenção dos governos daquela época de não registrar movimentos contestatórios, como são os casos das greves de Osasco, em São Paulo, e de Contagem, em Minas Gerais.

<sup>140</sup> SOARES: 1998; BOITO JR.: 1999; POCHMANN: 1996; ALVES: 2000; ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? – ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Campinas: Ed. Cortez, 1998; e outros.

<sup>141</sup> RODRIGUES, Iram Jácome (org.). *O novo sindicalismo vinte anos depois*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

O primeiro congresso dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo (em 1978) seria a expressão, juntamente com o movimento “anticandidatura”<sup>142</sup> (quatro anos atrás), de que

“os trabalhadores, enquanto expressão de uma certa organização da sociedade civil, procuravam se afirmar na crítica à política econômica do governo, na luta contra os baixos salários e pelo direito de greve, na defesa da negociação direta com o patronato e pela autonomia e liberdade sindical, trazendo para a esfera da política amplos contingentes que até então pareciam adormecidos e expressando um forte sentimento oposicionista ante o regime militar [Os trabalhadores] ...eram atores à procura de sua identidade coletiva como forma de obterem um espaço de intervenção na esfera pública. É nesse sentido que ganha importância os contornos do nascimento do **novo sindicalismo** brasileiro, base posterior da atividade de um amplo segmento sindical no Brasil...”<sup>143</sup>

Para Rodrigues, o novo sindicalismo representou uma intervenção dos trabalhadores em busca de melhores condições de trabalho e de ampliação do direito democrático:

“...se, de um lado, havia a reivindicação mais ampla por direitos democráticos, de outro, havia uma preocupação mais específica pelas questões suscitadas no interior das empresas, como, por exemplo, aquelas pequenas lutas consideradas, muitas vezes, ‘sem importância’ no cotidiano da produção e que, em certo sentido, possibilitaram o surgimento do movimento grevista de 1978”<sup>144</sup>

Uma “nova camada de ativistas” teria começado a surgir no interior das empresas, fazendo a crítica “à prática do sindicalismo pré-64”. Esses ativistas, que se forjavam na luta contra o regime autoritário estavam presentes no interior das fábricas e, “...aparentemente, têm mais sensibilidade para o que está acontecendo no interior das empresas, pois são parte dessa reorganização do movimento operário” e, ao fazerem a

<sup>142</sup> A anticandidatura é entendido como sendo um movimento, principalmente a partir do grupo chamado “autêntico”, do Movimento Democrático Brasileiro (MDB), de não candidatura de Ulysses Guimarães e Barbosa Sobrinho à presidência e à vice-presidência da República em 1973.

<sup>143</sup> RODRIGUES: 1999, pp.76-77.

<sup>144</sup> *Ibid.*, pp. 78.

crítica à prática do pré-64, inibem a entrada nas fábricas de pequenos grupos que “procuraram substituir a ação de massas”.

Com o quadro econômico caracterizado pelo crescimento sem geração de emprego, destoante do período desenvolvimentista, com as alterações profundas nas relações de trabalho, a defesa do emprego passou a ser a principal ação do sindicato. A partir desse ambiente amplamente desfavorável, o sindicalismo, na figura dos metalúrgicos do ABC paulista – e da CUT –, optam por uma ação “mais calcada no que se poderia chamar de realismo defensivo”<sup>145</sup>, buscando, inclusive, a negociação por empresa.

Rodrigues acredita que esse foi o caminho percorrido pelo novo sindicalismo na última década e que esse caminho tem uma relação direta com a estruturação do novo sindicalismo, a partir da própria empresa, dos problemas existentes no chão de fábrica. Ou seja, à medida que busca uma maior participação política e que se configura a partir de problemas observados dentro da própria empresa, quando defronta com grandes dificuldades, a ação tende a se voltar para privilegiar a participação democrática, mesmo que seja com negociação por empresa.

Ao mesmo tempo, corroborando com o movimento atual do sindicalismo brasileiro, o autor acredita que a postura menos conflitiva seria a melhor opção para o sindicalismo atual, dadas as condições desfavoráveis na organização do trabalho e no desemprego. Como afirma Rodrigues:

“...diante desse processo avassalador de mudanças, que coloca contra a parede o conjunto do movimento sindical, a saída possível seria uma forte dose de realismo nas negociações e uma acentuada diminuição da ideologização e politização da prática sindical anterior”<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> *Ibid.*, pp.90.

<sup>146</sup> *Ibid.*

Esta é uma proposição com a qual vários autores já citados anteriormente se debatem, afirmando, como vimos, que o participacionismo pode trazer algumas vantagens momentaneamente – isso se as trouxer, realmente –, mas, o capital faz a parceria quando lhe interessa, descartando esse tipo de sindicato assim que o movimento lhe permite. Voltemos aos motivos do refluxo do novo sindicalismo.

Segundo Galvão (1999), o painel das ações dos sindicatos teria se alterado, caracterizado “...pela substituição da prática confrontacionista por uma prática mais propositiva, e pela tendência à fragmentação da ação sindical...”<sup>147</sup>.

Para Soares (1998), na CUT, a central sindical mais combativa, pelo menos três teses despontam, atualmente, como fundamentais: a primeira, do sindicalismo de “concertação social” (“via câmaras setoriais, acordos patronais envolvendo sindicato e empresas etc.”), de tendência “neocorporativista, setorialista”; a segunda, do sindicalismo de caráter social-democrata, com forte presença governamental; e a terceira tendência avalia que o “novo sindicalismo” ainda estaria voltado para os interesses históricos dos trabalhadores.

Um elemento crucial para compreender o refluxo do movimento sindical brasileiro – e mundial – a partir de uma ofensiva do capital sobre a produção, refere-se à substancial importância do projeto neoliberal, aplicado primeiro no Chile, seguido de Inglaterra e Estados Unidos, e posterior generalização. Essas políticas, ao mesmo tempo que interferem na concepção político-econômica do indivíduo e das relações sociais – com as quais o movimento sindical interage –, facilitam a execução de decisões voltadas para a livre fluidez do capital, como a desregulamentação de leis trabalhistas.

Na análise de Graciolli<sup>148</sup>, apesar da impossibilidade de caracterizar qualquer organização sindical enquanto neoliberal – por contrariar seus princípios de não

---

<sup>147</sup> GALVÃO: 1999, pp. 115.

construção do monopólio da representação –, a central sindical Força Sindical é a que mais se aproxima do arcabouço daquela corrente teórica, sobretudo pela defesa da economia de mercado. E, ainda segundo o autor – numa análise mais madura, “seguindo as pistas” deixadas por Gramsci –, quando existe uma descontinuidade, ou uma contradição, entre a concepção teórica e a “norma de conduta”, a prática, enquanto ação política, exprime sua real condição<sup>149</sup>.

Mas, os impactos foram sentidos também na principal central sindical brasileira e, embora a CUT tenha, inicialmente, uma posição classista – o que não se pode dizer a respeito da Força Sindical –, suas ações têm denotado uma mudança de sentido, não a ponto de podermos compará-la a essa última, mas a ponto de podermos afirmar que não pratica os propósitos iniciais, e, em alguns momentos, nega-os. Essas mudanças são reflexo de uma alteração de comportamento gradativo dos sindicalistas, a partir da realidade constatada nas alterações nas condições e relações de trabalho, e das mudanças nas concepções do sindicato e seu papel na sociedade. Ambos aspectos relacionados à ofensiva do capital sobre o trabalho.

Observa-se, ainda, um abandono paulatino dos instrumentos tradicionais de reivindicação das organizações sindicais de trabalhadores no Brasil, retomados a partir de 1978, como greves<sup>150</sup>, e a adoção da negociação como tática. Algumas perspectivas também são abandonadas, como o princípio de democracia operária, de defesa do socialismo, em nome da negociação.

A prática de políticas neocorporativistas, bem como a atuação de um sindicalismo de resultados e/ou de negócios, por meio de acordos com o patronato, tem

---

<sup>148</sup> GRACIOLLI, Edilson José. *A Força Sindical e o neoliberalismo*. In: Boletim do LAPES. Uberlândia: EDUFU, 1997.

<sup>149</sup> GRACIOLLI, Edilson José. *Um laboratório chamado CSN: greves, privatização e sindicalismo de parceria (a trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda – 1989/1993)*. Tese de doutoramento. Campinas: UNICAMP, 1999.

penalizado ainda mais os trabalhadores, num momento em que se evidencia a ofensiva do capital para tentar reduzir os efeitos, sobre ele, da crise de valorização. Ao mesmo tempo que essas vertentes mais participacionistas acreditam que conseguem dialogar e conseguir alguns avanços para o trabalho, esse movimento restringe uma ação movida pelos interesses de classe, representando, portanto, uma crise do movimento sindical, caracterizada pela parceria e pela dificuldade de organização a partir de elementos contestatórios.

### 2.2.3 – Os caminhos do SINTTEL e o novo sindicalismo - comparações

O SINTTEL teve uma participação na afirmação, em nível nacional, das posições assumidas pelo novo sindicalismo direta ou indiretamente. Efetivamente, alguns de seus diretores estiveram envolvidos no processo de formação da CUT. O sindicato buscou, durante anos, o envolvimento nas lutas de diferentes sindicatos e movimentos sociais – tentando conformar um movimento de luta dos trabalhadores, unindo-os em torno de uma classe –, além de levar adiante bandeiras de ação e de posições ideológicas oriundas do movimento que descrevemos anteriormente.

Passaremos aqui a discorrer sobre os elementos constitutivos das posições do SINTTEL-MG, a partir da década de 80, e que esteve paralelo – não só no tempo cronológico, mas, também, histórico – ao novo sindicalismo. Traçaremos esse paralelo procurando os elementos comuns em um e em outro.

Como vimos, as bases da conformação do novo sindicalismo assentam-se na tentativa de ruptura com o atrelamento ao Estado, tentando fortalecer a autonomia do movimento sindical; na tentativa de generalizar discussões político-ideológicas entre os trabalhadores; e no movimento pela base.

---

<sup>150</sup> Se em 1989 chegou-se ao número de 2.193 greves, com 16.597.435 grevistas, estes números foram caindo ao longo dos anos, e, em 1996 os números mostram 349 greves para 2.534.460 grevistas (CRUZ:



Em relação ao primeiro ponto, a intenção era escapar da estrutura corporativista e da intervenção do Estado no sindicato. A dependência dos sindicatos em relação à contribuição sindical obrigatória, ou compulsória, era um dos pilares para a ruptura – pelo menos no início do discurso – com o movimento anterior.

O SINTTEL-MG, fazia campanha contra a existência da contribuição obrigatória, cobrada de todo trabalhador, no mês de março de cada ano, sindicalizado ou não. Três fatores eram considerados essenciais nessa discussão: o assistencialismo gerado pela relação de dependência criada a partir da necessidade de contribuição obrigatória; a existência de sindicatos fantasmas; e a justificativa para a intervenção governamental no movimento sindical, como fica patente na reportagem:

“...a contribuição sindical ajudou o sindicalismo a entrar no assistencialismo. Para alguns sindicatos, não interessa ter associados e nem funcionar, sobrevivem com o dinheiro da contribuição, sem a necessidade de sócios, são os ‘sindicatos fantasmas’ [Ao mesmo tempo] por causa da existência da contribuição sindical, o governo se sente no direito de fiscalizar como o dinheiro ‘do povo’ é usado e no direito de intervir quando preciso. A contribuição deu o motivo necessário para justificar a intervenção por motivos financeiros. Depois foi muito fácil passar para uma intervenção por motivos políticos, hoje consagrada no texto da CLT”<sup>151</sup>

Essa posição do sindicato podia ser aferida através de ações concretas. Um exemplo: como orientação da CUT aos seus sindicatos filiados, o SINTTEL devolvia ao trabalhador o valor pago pelo imposto sindical<sup>152</sup>. A estruturação financeira do sindicato vinha através de contribuições deliberadas em assembleias. Nos últimos anos a participação dos trabalhadores nas discussões em assembleia diminuiu muito e a contribuição a partir de decisão em assembleia já não consegue dar conta dos gastos do

2000, pp.95).

<sup>151</sup> O Bode Berra! – Ano 1 – n° 8 – março/81, “Contribuição Sindical”, pp. 8.

<sup>152</sup> A devolução diz respeito á parte que fica com o sindicato, pois, dos 100% pagos pelo trabalhador, 20% são remetidos para a federação dos trabalhadores, 20% vão para o Ministério do Trabalho e Emprego, e 60% para o sindicato.

sindicato, e a direção optou, então, novamente, por fazer uso do imposto sindical obrigatório.

Fica claro, também, no discurso do sindicato, a necessidade de negar o assistencialismo e fortalecer a participação dos trabalhadores, ao mesmo tempo que prioriza a organização a partir do “chão-de-fábrica”. O SINTTEL procurava afirmar, já a partir da primeira gestão dos anos 80, que

“...sindicato não é uma sede, não é o médico e o dentista, não é uma diretoria – sindicato é a ação dos trabalhadores, organizados, em seus locais de trabalho. É também o lugar onde os trabalhadores se reúnem para discutir questões de trabalho e encaminhar e lutar por seus direitos”<sup>153</sup>

Era preocupação do SINTTEL, também, a presença do Estado nas negociações entre trabalhadores e patrões. O entendimento era que a negociação diretamente com a empresa é muito mais benéfica ao trabalhador na luta de classes e na luta cotidiana. Acreditava que a intervenção do governo era maléfica, tendenciosa. Se não tendenciosa, emperrava os avanços que poderiam ser conseguidos com a força do sindicato, a união dos trabalhadores e suas ações. Isso ficou claro nas pesquisas que fizemos no jornal do Sindicato, como demonstra essa reportagem:

“Quando as negociações podem ser livres, sem interferência do governo, feitas diretamente com o empregador, a situação melhora muito. Mas, para conseguir isso, os sindicatos e todos os trabalhadores têm de lutar unidos e com firmeza”<sup>154</sup>

Mas, essa iniciativa do Sindicato, e que era uma tendência do novo sindicalismo, de retirar o Estado das negociações – por entender que a presença do Estado nas negociações significava um atrelamento, ou a dificuldade de avanço, haja vista que o Estado é uma instituição que fortalece a “burguesia na luta de classes”; é esse sentimento que remete à crítica quando da participação nas câmaras tri-partites –, se

<sup>153</sup> O Bode Berral – Ano 1 – nº 1 – julho/80, “A posse foi assim”, pp. 4.

dava – ou se dá – numa perspectiva completamente diferente da tendência hegemônica, nesses últimos anos.

Atualmente, o sindicato por empresa, com negociações diretas entre as duas partes não é a referência para o sindicalismo que tinha – ou tem – uma perspectiva classista, ou que corroborava com o novo sindicalismo. Os sindicatos filiados à CUT têm como meta as negociações por categoria, diretamente entre empresa e sindicato, apesar de sentar na mesa, muitas vezes, com patrões e governo<sup>155</sup>.

Essa perspectiva acompanhou o SINTTEL durante os anos 80 e anos 90. Se nos ocuparmos da caracterização do que seria o pensamento político-ideológico do SINTTEL, hoje, poderíamos verificar que há uma compreensão política de uma crise, não daquele sindicato, em particular, mas do sindicalismo como um todo. Ou seja, há a compreensão de que a configuração desfavorável ao trabalhador atualmente – caracterizada pelo desemprego brutal, pela intensificação e precarização do trabalho *etc* – só se reverteria com uma ação contestatória do sindicato, um sindicato classista. Mas, ao mesmo tempo fica patente a percepção de que não consegue ampliar a discussão para fazer do sindicato o órgão de representação do trabalhador erguido a partir das bases. Isso fica bastante claro na fala de um dirigente atual do SINTTEL, relatando as dificuldades porque passam os trabalhadores e a relação disso com a atuação sindical:

“A situação está muito dramática para aqueles que são do sindicato. A gente não consegue organizar, a situação atual do País é muito inconstante, não existem empregos, não há projeto de emprego, e o trabalhador sujeita-se a muita coisa em favor do emprego, para não perdê-lo [...] O próprio trabalhador não acredita quando o sindicato tenta mobilizar, mostrar que é preciso se organizar pra combater o que está acontecendo, e apontar as irregularidades. Ele se omite, ele

<sup>154</sup> O Bode Berra! – Ano 1 – n° 6 – dez/80 e jan/81, “CTBC”, pp. 5.

<sup>155</sup> Sobre a discussão a respeito dos benefícios e malefícios de se sentar na mesa de negociações tripartites, ver RAMALHO, José Ricardo. *Sindicatos: crise ou declínio no final do século?*. Disponível em: <<http://www.pessoal.bridge.com.br/sindicalismo>>. Acesso em: 12 set. 2001; SANTANA, Marco Aurélio. *Trabalho, trabalhadores e sindicatos em meio ao vendaval contemporâneo*. Disponível em: <<http://www.pessoal.bridge.com.br/sindicalismo>>. Acesso em: 12 set. 2001, que defendem a participação como elemento mais central de ação do sindicato atual; e BOITO JR. (1994) e ANTUNES (1998), como referência para a crítica à participação do sindicato em projetos tripartites.

se esconde 'atrás de uma cortina', porque ele não quer se expor, porque o medo de perder o emprego é muito grande. Um trabalhador com 40 anos de idade, por exemplo, quando vive essa situação, pára e pensa: 'se eu perder esse emprego eu não consigo outro, existem pessoas com 30 anos que não conseguem' e, mesmo recebendo pouco, muito pouco, quando surge uma vaga, existem mais trezentos interessados nela. A realidade é esta, o cidadão, hoje, fica feliz em ser explorado. Tudo em nome de manter o emprego, mas ele não mantém os benefícios, não mantém ganhos suficientes para sustentar a família adequadamente. Ele vai ficar, daqui a um tempo, se a gente não reagir, um cidadão que vai viver, única e exclusivamente, só para o trabalho. Ele consegue ter alimentação dentro de casa, mas não vai conseguir pagar os estudos do filho, não vai conseguir tirar umas férias com a família, e por aí vai"<sup>156</sup>

Importante elemento nesse processo, o Comitê de Associados<sup>157</sup>, implementado num momento de inserção na empresa do programa de Qualidade Total, a partir de 1989, teve fortes impactos sobre a organização dos trabalhadores a partir do sindicato. Ao mesmo tempo que o trabalhador era chamado a se envolver com os interesses da empresa, essa forma de organizar os trabalhadores resultava numa negativa ostensiva da presença do sindicato enquanto representante dos interesses desse. À medida que o trabalhador incorpora o discurso do empregador, o sindicato vai perdendo sua razão de ser, principalmente sua versão revolucionária.

A compreensão do quanto a implantação do Comitê de Associados foi prejudicial às investidas do sindicato fica bem clara nas falas dos dirigentes sindicais. Comentando sobre os impactos desse processo, Elson Felice, ex-dirigente do SINTTEL, argumenta:

---

<sup>156</sup> Entrevista com o dirigente do SINTTEL-MG, Luiz Carlos Januário, pp. 1-2.

<sup>157</sup> O Comitê de Associados foi criado pela CTBC Telecom, e é um espaço criado pela empresa para tratar de seus assuntos – ligados a relações e condições de trabalho e de organização e gestão, de certa forma, dos interesses da Telefônica – diretamente com os trabalhadores. Segundo Penha (2001), em *Empresas rede – o modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar*, é função do Comitê "...ouvir e levantar as necessidades dos associados nos locais de trabalho e negociar com a Direção da Empresa, por ocasião do dissídio coletivo, estabelecendo a verdadeira negociação direta [...] O Comitê deve, ainda, como parte do seu papel, contribuir na administração geral da empresa, zelando pelo cumprimento das normas e políticas, auxiliando os programas gerais da organização, tais como melhoria da qualidade, melhoria da comunicação, redução de custos e eliminação de desperdício" (pp.103). Na análise que procuraremos fazer, o Comitê aparece como forma de reprimir a atividade sindical.

“...ele [o trabalhador] passa a analisar o seguinte: ‘Eu tô trabalhando na empresa, na CTBC, não sou funcionário dela mais, eu sou, agora, um sócio da empresa, sou um associado da empresa’. E aí, qual é a leitura que se tem nesse sentido? ‘O que eu ganho, ali, a remuneração que eu ganhei foi do esforço que eu fiz [...] Mas, com o meu esforço, então, eu estou melhorando a minha vida, eu estou sentindo que a melhoria tá sendo feita por mim’. Eu, eu, eu. Então, a palavra nós, ela passa a desaparecer. A palavra nós passa a ser substituída pela palavra parceria. ‘Nós não fazemos a empresa, nós somos parceiros e que construímos a empresa’. Então, você fortalece esse aspecto individual seu...”<sup>158</sup>

Como o SINTTEL avaliava que o Comitê era prejudicial ao trabalhador – pois era um instrumento a mais de convencimento utilizado pela empresa para fazer valer sua ideologia – e à própria organização sindical – na medida que tentava suprimir a existência do sindicato –, sua diretoria tentou uma estratégia que, ou traria o Comitê para a organização autêntica de trabalhadores, ou denunciaria o participacionismo contido naquela estruturação. A idéia era que os membros do Comitê fossem escolhidos por eleição direta a partir de candidatos tirados pelos trabalhadores. A estratégia acabou servindo, mesmo, para denunciar o sentido da iniciativa da empresa.

Após reunião com a CTBC para discutir a pauta de reivindicações da campanha salarial/96, o SINTTEL denunciava a prática do Comitê, e sua finalidade. Uma das reivindicações em negociação era a estabilidade para os membros do Comitê, que passariam a ser eleitos livremente pelos trabalhadores,

“...com democracia e autonomia. No entanto, o próprio membro do comitê, presente à reunião afirmou que ‘não queria estabilidade’. O curioso é que o comitê, representado pelo sr. Ataliba (funcionário da central 232), defendeu ferrenhamente os interesses da empresa. Ficou nítido que esta representação é uma simples correia de transmissão do núcleo dirigente da CTBC. O comitê não é capaz de manter a mínima independência frente aos dirigentes da empresa. [Nessa rodada de negociações, a empresa negou praticamente todas as reivindicações do sindicato. Como grande parte das reivindicações eram relativas a questões de remuneração, o SINTTEL alegava que,] apesar da chamada estabilização econômica e ‘inflação baixa’, foi anunciada [naquela semana] o aumento das tarifas telefônicas. Foram 22% de reajuste para as tarifas interurbanas e 15% para telefonia celular. A taxa mínima que era de R\$ 0,61

<sup>158</sup> Entrevista com o ex-dirigente do SINTTEL-MG, Elson Felice, pp. 1.

passou para R\$ 3,74, um aumento de cerca de 500%. Enquanto isso só escutamos não!”<sup>159</sup>

A CTBC, por sua vez, tentava minar a ação do sindicato e fortalecer o Comitê de Associados. Exemplo disso foi a distribuição de prêmios de resultados aos trabalhadores, via Comitê, alijando o sindicato das discussões em torno do tema e, estrategicamente, passando a idéia de que a via da negociação entre a empresa e os trabalhadores por essa instituição traria melhores resultados para ambos que a negociação com intermediação sindical. Como destacou um dos ex-diretores do SINTTEL, que, inclusive, participou do Comitê de Associados antes de ser membro do sindicato, não só havia uma divergência clara entre as propostas do sindicato e do Comitê, como, ao longo do tempo, ficou patente que aquela associação só servia aos interesses da empresa:

**“...o gargalo que a empresa tinha que resolver era isso, era dismantelar a organização sindical. Pra ela, se ela não fizesse isso, ela se inviabilizaria. Que, para nossa lógica, viabiliza uma co-gestão, viabiliza caminhar para a auto gestão. E esse era o nosso caminho. Então, tudo aquilo que, pra nós tinha de crescimento, pra eles era ruim. O Comitê serviu pra viabilizar isso, pra quebrar a espinha do sindicato”**<sup>160</sup>

Esses avanços do capital se mostram através de vários aspectos: da ~~x~~ desregulamentação de leis trabalhistas, da precarização crescente das condições e relações de trabalho, do aumento do subemprego, da recorrência à subcontratação, da ampliação do chamado “exército industrial de reserva”, da fragmentação dos trabalhadores, do ataque frontal, ou discreto, aos sindicatos de trabalhadores *etc.*

Essas mudanças, e seus impactos profundos, resultaram em retração significativa das ações sindicais. A captura da subjetividade e da objetividade do trabalhador pelo capital se deu na combinação de fatores nos campos prático – do trabalho, através do

<sup>159</sup> O Bode Berra! n° 39 – 19 de outubro/95, *Primeira rodada de negociação com a CTBC*, pag. 1.

aumento do desemprego, da intensificação do trabalho *etc* – e ideológico – com o brilho desfocador do neoliberalismo, e através de outras iniciativas, como o Comitê de Associados.

Assim, o sindicalismo foi, aos poucos, abandonando a perspectiva classista e, mesmo aqueles que têm essa perspectiva, aparecem como elementos estranhos ao processo de reação do capital, funcionando como peças a serem removidas, ou se sentem como que impotentes diante do quadro, apesar de terem surgido várias iniciativas reforçando o movimento no mundo inteiro, nesses últimos anos.

A crise do sindicalismo no Brasil nos anos 90 se mostra em termos quantitativos, pela redução do número de greves e pela queda do número de grevistas e de sindicalizados ao longo da década. Se mostra também nos aspectos qualitativos, haja vista que, ao passo que as ações da década anterior eram orientadas pelo confronto, nesses anos 90 a orientação passou a ser mais propositiva, chegando até ao “sindicalismo de negócios”.

\* Acreditamos que o refluxo do SINTTEL-MG – em que pese os motivos mais amplos, como mudanças ideológicas e reflexões sobre os elementos constitutivos do novo sindicalismo – guarda uma relação direta com o processo de reestruturação produtiva ocorrida na CTBC Telecom, a partir dos programas de qualidade e do processo de terceirização. Essa é a análise que procuraremos fazer no próximo capítulo.

---

<sup>160</sup> Entrevista com Elson Felice, pp. 24, destaques nossos.

## CAPÍTULO 3 – O papel da terceirização e da qualidade total no processo de reestruturação produtiva

### 3.1 – Modernização ou ofensiva do capital – o caso da CTBC Telecom

A empresa de telecomunicações estudada, a CTBC Telecom, foi marcada pela administração familiar ao longo de, aproximadamente, 35 anos. Essa condição só se alterou quando começa a se disseminar uma nova forma de organizar a produção, otimizando a lucratividade da empresa. É a partir da década de 90 que ocorre, ali, uma nova ofensiva do capital sobre o trabalho, tendo como ferramentas, principalmente, os processos de controle de qualidade e de terceirização<sup>161</sup>.

A CTBC Telecom surge em 15 de fevereiro de 1954 com o nome de Companhia Telefônica do Brasil Central através da aquisição de empresa de telefonia já existente na cidade de Uberlândia, a Companhia Telefônica Teixeira. A empresa foi adquirida

<sup>161</sup> A reorganização provocada pelo Grupo Algar, do qual a CTBC Telecom faz parte, tinha como principais, as seguintes diretrizes: "planejamento estratégico da empresa holding; descentralização de decisões para as demais empresas que passaram a operar através de regime de competência e delegação de poderes; política evoluída de recursos humanos; **introdução de um novo sistema de qualidade total das empresas**; sistema de controle integrado, com acompanhamento orçamentário trimestral; utilização de empresas de auditoria externa de primeiro nível, para certificação de balanços das diferentes empresas e do consolidado de grupo; reestruturação administrativa objetivando maior transparência organizacional;



pelo comendador Alexandrino Garcia<sup>162</sup>. A família – filhos, genros e netos –, juntamente com o patriarca, geriam os negócios, que culminou na formação da *holding* ALGAR, à qual subordina-se a CTBC Telecom.

A partir de 1989 a administração do grupo ficou a cargo do italiano Mário Grossi, ao assumir a vice-presidência. A nova direção introduziu a reconcentração de atividades do grupo e passou a concentrar sua atuação nos programas de **controle da qualidade** e no processo de **terceirização**.

Desde seu surgimento até final dos anos 90, quando se inicia o processo de privatização no setor de telecomunicações, a CTBC foi a única empresa privada concessionária de serviços de telecomunicações no Brasil<sup>163</sup>. Este filão sempre foi o sustentáculo do grupo, e tinha seu financiamento obtido, principalmente, através da própria venda antecipada de linhas telefônicas a futuros assinantes, que recebiam a promessa de ter um telefone em aproximadamente dois anos. Como mostram os **Gráficos 1 e 2**, houve uma elevação substancial do lucro operacional e do lucro líquido da CTBC Telecom nessa década de 90, evidenciando os resultados obtidos a partir do processo de reestruturação, iniciado com a vinda do italiano Mário Grossi.

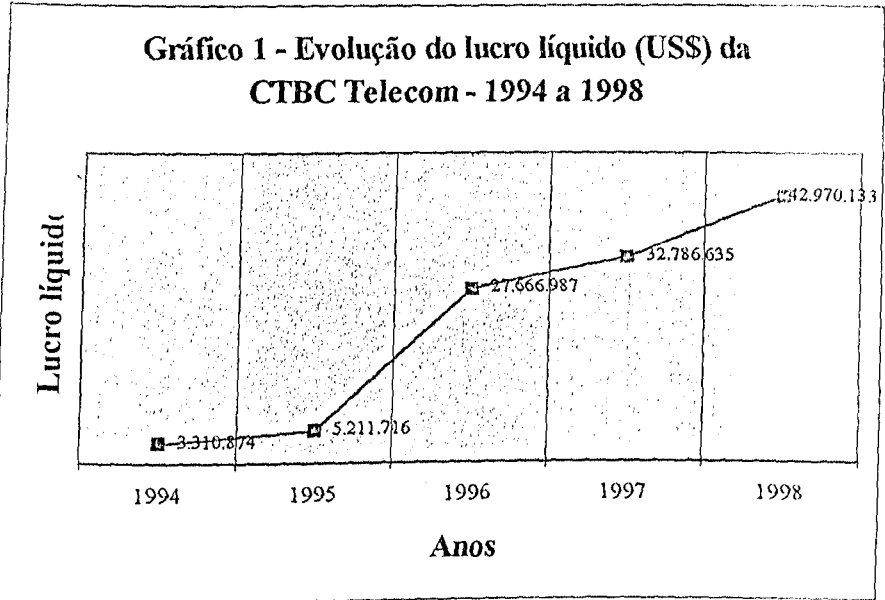
---

**concentração de atividades afins numa única empresa, reduzindo custos e otimizando resultados;**

eliminação de atividades não lucrativas” (TELECO: 1990, nº 117, pp. 17, destaques e grifos nossos).

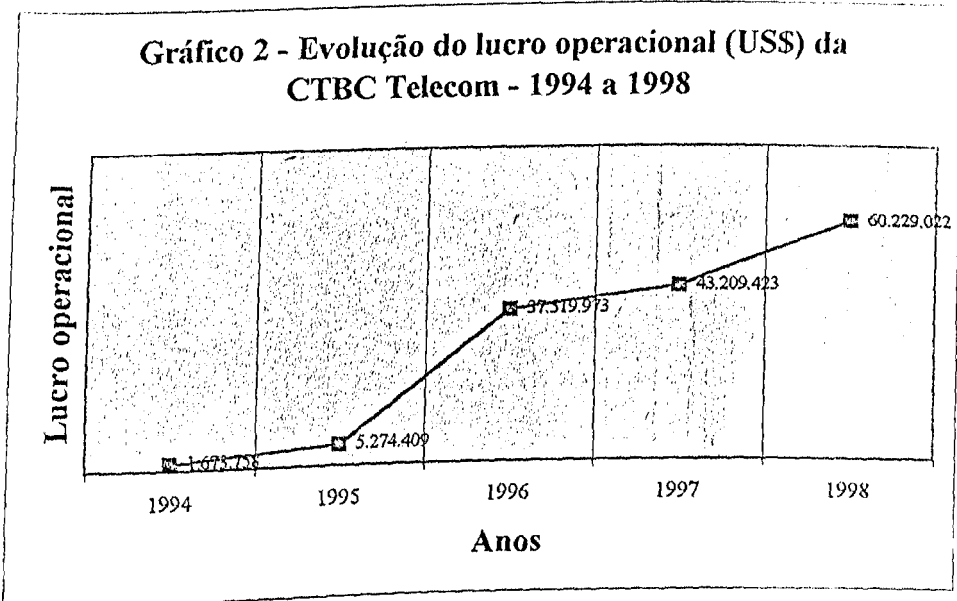
<sup>162</sup> Em SIMONINI, Giselda C. S. *Telefonia: relação empresa e cidade – 1954-1980*. Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC, 1994, são apresentadas discussões a respeito do modo como a Companhia Teixeira teria sido adquirida pelo comendador. A versão que a autora busca passar é que houve um conluio entre a elite comercial e industrial dirigente da cidade de Uberlândia para forçar a venda da empresa.

<sup>163</sup> A renovação da concessão era feita de 9 em 9 anos, quando o congresso nacional avaliava a possibilidade de continuidade, através da leitura de indicadores de resultados, como: número de telefones instalados; abrangência em termos de telefonia pública; índice de reclamação de clientes *etc.*



Fonte: RELATÓRIO ANUAL DA CTBC Telecom.

- (1) Os valores apresentados pela empresa em reais foram convertidos em dólar, para efeito de comparação, tornando-se os valores do dólar do último dia útil de cada ano.
- (2) Partindo do lucro operacional apresentam-se as receitas e despesas não operacionais, que são transações realizadas no período e não vinculadas à exploração do objeto da empresa. Depois temos o saldo de correção monetária (receita ou despesa), a provisão para o Imposto de Renda, e finalmente, as participações de terceiros (não acionistas), tais como empregados, administradores, partes beneficiárias, debêntures e contribuições para fundos e benefícios a empregados, chegando-se ao lucro líquido (ou prejuízo) do exercício, que é o valor final da demonstração do Resultado<sup>164</sup>.



Fonte: RELATÓRIO ANUAL DA CTBC Telecom.

- (1) Os valores apresentados pela empresa em reais foram convertidos em dólar, para efeito de comparação, tomando-se os valores do dólar do último dia útil de cada ano.
- (2) Partindo da receita apurada nas operações da empresa, da qual é deduzido o custo total apurado no seu negócio, apura-se o lucro bruto. Deste lucro deduz-se as despesas operacionais totais para se

<sup>164</sup> BORGES, Marlene Marins de Camargos. *Os impactos da reestruturação produtiva sobre o mercado de trabalho no setor de telecomunicações: o caso da empresa CTBC*. Dissertação de mestrado. Uberlândia: UFU, 2000.

obter o lucro operacional. Ou seja, o lucro operacional é o ganho resultante da atividade-fim da empresa<sup>165</sup>.

O crescimento econômico se deu de forma espantosa e, com isso, as atividades se diversificaram para outras áreas através da compra de várias empresas, em ramos como: agroindústria, revenda de automóveis, construção civil, gráfica, propaganda *etc.* O processo de aquisição teve sua reversão no início da década de 90, quando se observa dois movimentos específicos, relacionados à focalização de atividades: o primeiro, de concentração nas atividades próximas às telecomunicações, vendendo várias empresas – como construção civil, revenda de automóveis –, e mantendo poucas exceções, ligadas que estão à atividade-fim: propaganda, gráfica *etc.*, além de poucas outras, não associadas às telecomunicações; e o segundo, de terceirização de vários setores da CTBC, como é o caso do atendimento a clientes, que se transformou na empresa ACS Call Center, e o setor de instalação e conservação de rede – várias delas formadas por ex-trabalhadores da própria Companhia –, concentrando as atividades na Engeset, que se transformaram num novo negócio para o grupo Algar.

Acreditamos que foi a implementação do processo de terceirização, juntamente com a introdução dos programas de qualidade, alicerçados na mudança tecnológica, que propiciaram a “modernização” da CTBC Telecom, como essência do processo de reestruturação produtiva ocorrida ali. Novamente, aqui, é preciso deixar bem clara a compreensão que temos do processo de reestruturação produtiva, particularmente daquele ocorrido na CTBC. Ao mesmo tempo que há um avanço, uma ofensiva do capital sobre a materialidade da produção – ampliando a extração de mais-valia, seja através da ampliação do tempo de trabalho, em termos absolutos ou relativos, seja através da precarização das relações de trabalho, que viabilizam, também, a redução de gastos com trabalhadores (é o caso da terceirização) –, uma outra ofensiva se faz sobre a

---

<sup>165</sup> *Ibid.*, pp. 96.

subjetividade do trabalho, à medida que procura incorporar nos trabalhadores a negativa às diferenças de interesses entre capital e trabalho, e mais, à medida que procura fazer com que o assalariado incorpore posições ideológicas do capital.

Um outro elemento, substancial para a compreensão da ofensiva do capital sobre a produção, diz respeito à quebra do poder de intervenção do sindicato nas decisões relativas ao uso da força de trabalho. Os tipos de ofensiva descritos anteriormente interferem direta ou indiretamente na organização de trabalhadores: à medida que o trabalhador incorpora interesses do capital, a figura do sindicato perde razão de existir – é um processo percebido quando da inserção do que se chamou de programas de controle de qualidade, e do comprometimento do trabalhador. Por outro lado, caminhando no mesmo sentido de raciocínio, o processo de terceirização fragmenta a organização e o poder de intervenção dos sindicatos, ao mesmo tempo que insere condições de precarizar as relações/condições de trabalho.

Ora, são exatamente essas as características que observamos na empresa estudada. Por isso, quando se fala em modernização da CTBC, caracteristicamente na década passada, compreendemos que se fala, essencialmente, em ofensiva do capital sobre o trabalho.

Passaremos, então, a discorrer sobre o processo de reestruturação produtiva implementada pela empresa, tratando de duas etapas, complementares entre si: primeiro, a implementação dos chamados programas de **qualidade total**; e sobre o processo de **terceirização**, em segundo.

### **3.1.1 – A relação entre a qualidade total e a modernização da CTBC Telecom**

Vimos que houve um crescimento substancial da Companhia na década de 90 e, paralelamente a esse processo de crescimento experimentado pela CTBC – ao mesmo

tempo em que lhe dá sustentação –, ocorre uma ofensiva do capital sobre a organização do trabalho. O ingrediente que é adicionado remonta a Taylor<sup>166</sup>, mas, desta feita, com nova roupagem, e diz respeito à “captura da subjetividade operária”, como enfatizou Alves (2000).

A retórica adiciona aos métodos tradicionais de extração de mais-valia a responsabilidade do operário sobre o processo de qualidade da produção. O instrumento utilizado para conversão concreta da nova prática embasa-se no comprometimento do trabalhador com metas e resultados pré-estabelecidos, resultando em polivalência – à medida que a produção é obtida numa “empresa enxuta” –, em intensificação do trabalho – quando precisa extrair mais-valia relativa –, ou em ampliação da jornada de trabalho – à medida que elimina a determinação de horários de trabalho e estipula o nível de produção. Acreditamos, portanto, que a implantação dos programas de qualidade na referida empresa implica em precarização do trabalho.

A introdução de programas de controle da qualidade na CTBC Telecom seguiu os mesmos caminhos – e descaminhos – da generalização no Brasil. Ou seja, primeiro se intensificou a utilização dos Círculos de Controle da Qualidade (CQT's) – de 1990 a 1994 – para, posteriormente, introduzir o gerenciamento da qualidade total, como **uma cultura a ser incorporada pelos trabalhadores.**

A busca por maiores índices de qualidade se intensifica quando a empresa coloca como objetivo a obtenção do certificado ISO 9000<sup>167</sup>, que acabou sendo

---

<sup>166</sup> Estamos nos referindo aos estudos de TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1953, quando enfatiza o interesse mútuo no empreendimento capitalista, e quando discute a necessidade de se obter determinado tipo de trabalhador para executar no melhor tempo determinada tarefa, ao mesmo tempo em que procura evidenciar um possível benefício mútuo quando ocorre o envolvimento operário. Já em Smith (1996) se verificava essa retórica, tanto do bem estar social advindo da maior participação do operário, quanto da necessidade da divisão do trabalho.

<sup>167</sup> O Sistema ISO (*Internacional Organization for Standardization*, ou, Organização Internacional para a Normalização) 9000 foi criado em 1947, na Suíça, e hoje está presente em mais de 100 países. No Brasil, é representado pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). É um selo conferido às empresas que atenderem a determinadas normas. O objetivo declarado é de obter melhorias contínuas, diminuindo

adquirido em agosto de 96. A mudança inicial foi implantar o sistema de empresa-rede, caracterizado pela relação cliente-fornecedor, em que cada pequena área da empresa passaria a ser, ao mesmo tempo, cliente de insumos e fornecedora para outras áreas, no fluxo de atividades.

Gera-se, então, o movimento de transferência para cada átomo do processo produtivo, o trabalhador, a responsabilidade pela infalibilidade dos seus serviços<sup>168</sup>. A partir de objetivos determinados pela alta direção, considerando uma alta taxa de adesão, os melhores resultados são obtidos através do comprometimento dos trabalhadores.

A estrutura fica assim determinada: a empresa é dividida em pequenas microempresas internas – o sistema de **empresa-rede** –, e a cada unidade dá-se o nome de **centros de resultados**, com no máximo 50 pessoas; o Comitê de Direção comporta a diretoria e tem a finalidade de coordenar a integração dos centros de resultados – que têm entre si uma relação de **cliente-fornecedor** – e o cumprimento dos **objetivos macro**.

O elemento essencial para a obtenção do resultado nessa nova estrutura – que a empresa procura chamar de “nova cultura” – é o **comprometimento do trabalhador**, e esse comprometimento significa incorporar os interesses da empresa como sendo interesse próprio do trabalho. Para o funcionamento dessa nova organização, é

---

tempos perdidos, dando condições à empresa de ser mais “produtiva e competitiva” (*Qualidade, uma questão de atitude* – revista elaborada e publicada pela CTBC Telecom).

<sup>168</sup> PENHA, Cícero Domingos. *Empresa-rede – o modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar*. Uberlândia: UNIALGAR, 2001, define o que é a qualidade total: “Qualidade é, acima de tudo, sinônimo de competência. A Qualidade Total, em poucas palavras, significa fazer tudo bem feito desde a primeira vez. Desde a forma de a telefonista atender ao telefone até a maneira como as pessoas se relacionam dentro da empresa. A Qualidade deve estar presente, também, no modo de viver das pessoas. A Empresa cujos Talentos não têm Qualidade na forma de pensar e agir, dificilmente terá produtos e serviços de Qualidade a oferecer” (pp.51). Desde a implantação da Empresa-rede, o departamento que era Recursos Humanos passou a chamar-se Talentos Humanos, e cada trabalhador – denominado de associado – passou a ser, no processo de busca da qualidade, chamado de Talento.

fundamental que todos tenham essa prática como princípio, sem exceção. Nas palavras de Penha:

“As pessoas trabalham visando cumprir uma **missão**, e não um contrato. Há fé, paixão e convicção pela bandeira levantada pela empresa. As pessoas aderem porque acreditam. ‘**Compram**’ a causa maior da empresa, identificam-se com a missão da organização. Buscam fazer, do sucesso da empresa, o seu próprio sucesso. Há uma forte preocupação de todos com a perenidade da organização e respeito aos Seres Humanos que nela trabalham. A essa maneira de agir e pensar chamamos de **Cultura do Comprometimento**. A cultura de comprometimento é sustentada por **Princípios e Valores** definidos pela organização, os quais são seguidos e praticados por todos, sem exceção”<sup>169</sup>

O autor citado trabalha no grupo Algar e exerceu a função de diretor de Talentos Humanos durante vários anos na CTBC Telecom, inclusive durante o início do processo de reestruturação. Nesse mesmo livro, um pouco adiante, falando sobre a necessidade de se ter uma empresa com “estrutura enxuta”, explicita a importância do comprometimento para a redução de custos numa empresa, mostrando que a polivalência é condição necessária. Ser uma “estrutura enxuta” significa:

“Ter no quadro o número mínimo, essencial, de pessoas para ‘tocar’ a atividade-fim da empresa. É possível remunerar melhor quando o contingente é menor e os objetivos são alcançados. É preferível ter menor número de pessoas dedicadas a muitas tarefas, a um grande contingente com poucas atividades, gerando ócio, **aumento de custos** e desmotivação. É preciso também reduzir o número de níveis hierárquicos para, no máximo, três. Ou seja, é preciso acabar com as gerências intermediárias, admitindo-se, no máximo, um coordenador entre o associado e a direção geral da empresa”<sup>170</sup>

O que as palavras “sem exceção” utilizadas por Penha significam é que há uma determinação da direção da empresa para o cumprimento dessa nova cultura, sem o quê, ocorrem os “desligamentos”. No momento da implantação das mudanças ocorreram várias demissões: primeiro pela intenção de reduzir custos, diminuindo o número de trabalhadores, tornando a empresa enxuta; e, em segundo, retirando do quadro aqueles

---

<sup>169</sup> *Ibid.*, pp. 33, grifos nossos.

que não se enquadravam na nova filosofia, como esclarece o atual diretor de Talentos

Humanos:

“...toda mudança tem aquelas pessoas que reconhecem a necessidade da mudança e se aderem à mudança, essas pessoas se deram muito bem e estão, hoje, vamos dizer, até em postos estratégicos do Grupo Algar, ou estão no próprio mercado em condições mais favoráveis. E têm aquelas pessoas que são puxadas pela mudança, e têm as pessoas que não aderem, não reconhecem, e estão perdidas nessa mudança. A obrigação de qualquer empresa é de pegar justamente aquelas que não entenderam nada ou que não querem a mudança e procurar fazer um trabalho de conscientização. Aquelas pessoas que não conseguem, infelizmente, elas não podem continuar na empresa, elas têm que ser deslocadas pra o mercado. Então, nós tivemos, na época, que demitir várias pessoas [...] Então, **aquelas pessoas que não conseguiram aderir a esse novo modelo, infelizmente, tiveram que ser desaloçadas aí pra o mercado de trabalho**”<sup>171</sup>

Há, portanto, a necessidade de se incorporar, por parte dos trabalhadores, a cultura do comprometimento. Caso isso não ocorra, o resultado é a demissão. **Combinando-se a redução do número de trabalhadores com a exigência da polivalência, tem-se o quadro geral do papel que a produtividade representa para a reestruturação produtiva, que é devidamente estimulada:**

“A produção é o resultado do esforço do Talento em qualquer atividade de trabalho. Ninguém é obrigado a trabalhar no ritmo de máquinas, mas é necessário que o resultado do esforço apareça e, para isso, não pode haver lentidão nas ações. **Um Talento improdutivo pode anular o resultado do esforço dos outros membros da equipe**”<sup>172</sup>

É nesse momento, também, que a CTBC abole, com resistência do sindicato, o cartão de ponto. Ora, se o que interessava era o compromisso do trabalhador com um índice de produtividade pré-determinado, abolir o relógio de ponto implicava em algumas vantagens para a empresa: por um lado, quando de sua adoção, introduziu-se a

<sup>170</sup> *Ibid.*, pp. 47, destaques nossos.

<sup>171</sup> Entrevista com Paulo César Dias, diretor de Talentos Humanos da CTBC Telecom, pp. 7, destaques nossos.

<sup>172</sup> PENHA: 2001, pp. 141.



concepção de que o trabalhador é autônomo quanto a seus horários, e este passou a ser convencido disso; por outro, concebe-se, discretamente, a possibilidade de ampliar a extração de mais-valia absoluta; ao mesmo tempo que ocorre a diminuição do custo da empresa com remuneração de horas extras.

Como resultado dessas mudanças – acrescido do processo de terceirização, que discutiremos adiante –, o que se observa é um aumento significativo da produtividade<sup>173</sup>. Aqui é preciso definir bem que tipo de instrumento foi utilizado para conseguir esse aumento: primeiro, adesão a qualquer custo à filosofia do culto à empresa e ao comprometimento; segundo, ampliação da extração de mais-valia absoluta, quando a CTBC Telecom estipula metas de produção e exige resultados, sem horário de trabalho determinado; terceiro, ampliação da extração de mais-valia relativa, quando “enxuga” a estrutura, ou, diminui o número de trabalhadores, e exige a ampliação da produção. Está claramente posta a intenção de redução de custos, como apontam os resultados obtidos pela empresa, na relação entre o custo com pessoal e a receita líquida de serviços, através dos dados da **Tabela 3**:

**Tabela 3 – Comprometimento da receita líquida de serviços da CTBC com pessoal**

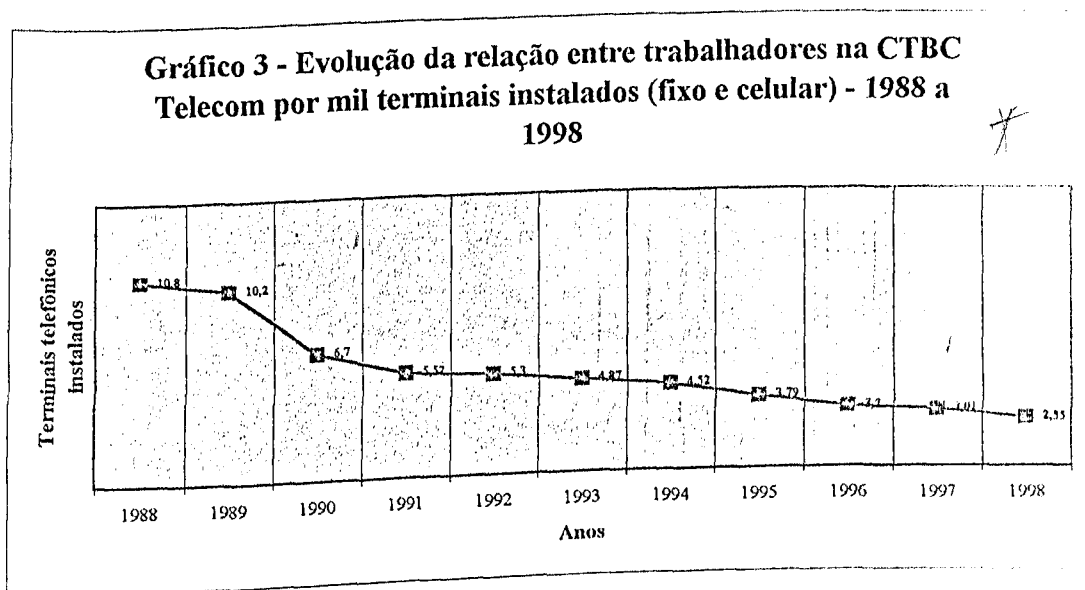
Ano	Custo com pessoal/receita líquida de serviços (%)
1993	52,7
1994	29,0
1995	28,4
1996	20,31

Fonte: Balanços anuais da CTBC 1993-96

<sup>173</sup> Faz parte da ideologização dos programas de qualidade – que leva, necessariamente, à adequação irrestrita ou demissão sumária – a necessidade de “vestir a camisa” da empresa, com vistas ao aumento da produtividade. Isto significa doar à empresa seu talento, seu tempo e o direito de utilização ampla da força de trabalho, como comenta Cruz: “Antes de mais nada, o esforço de aumento de sua produtividade [“o que constitui um dos princípios da nova gestão de mão-de-obra”] significa para o trabalhador a tentativa de estabelecer um processo de confiança entre a ‘empresa’ e ele. Assim, ainda que muitas vezes a contragosto (e em outras com entusiasmo!), o trabalhador tem de – necessariamente – assumir seu compromisso com a empresa em termos de produtividade, de criatividade e de dedicação” (CRUZ: 2000, pp. 137).

Outro exemplo, o **Gráfico 3** exprime bem a realidade do que foi o aumento de produtividade ao longo de 10 anos. Ele mostra a evolução da relação entre o número de trabalhadores para cada mil terminais instalados. Em dez anos a relação passou de 10,8 para 2,55, ou seja, enquanto em 1988 a CTBC tinha uma média de aproximadamente 11 trabalhadores para cada mil telefones instalados, em 1998, menos de 3 trabalhadores, em média.

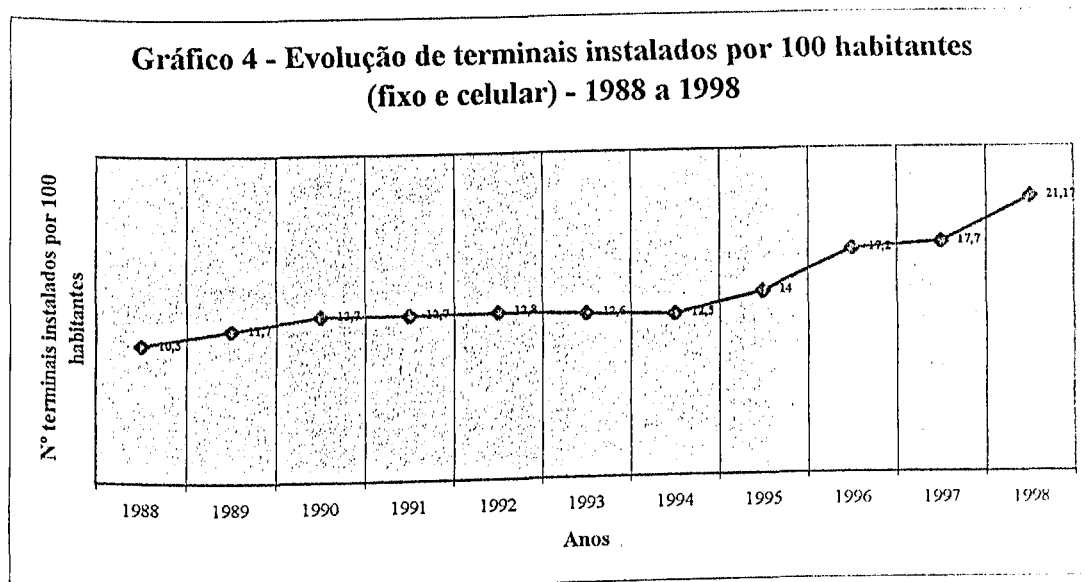
A relação que era de 10,8 em 1988, passou a 10,2 em 1989 e para 6,7 no ano subsequente, depois manteve uma queda gradativa, até chegar aos 2,55 em 1998. Percebemos, pelos dados, que houve uma queda brusca de 1989 para 1990, período que se iniciou a implantação do programa de qualidade, revelando o volume de demissão que a reestruturação provocou.



Fonte: Boletim de Informações Gerenciais CTBC Telecom.  
Elaboração do autor

Poderíamos imaginar que houve, de 1989 para 1990, uma ampliação fulminante do número de telefones instalados, mas, quando observamos o **Gráfico 4**, verificamos que a relação entre telefones instalados para cada 100 habitantes pouco se alterou nesse

período, revelando que, o que implicou, realmente, no aumento da produtividade foi a redução do número de trabalhadores e uma intensificação do trabalho.



Fonte: Boletim de Informações Gerenciais CTBC Telecom.  
Elaboração do autor

A relação número de terminais instalados para 100 habitantes, que a CTBC Telecom chama de “taxa de penetração”, teve uma alteração significativa de 1988 a 1990, passando de 10,5 para 12,7. Porém, não tão relevante para exprimir o que ocorreu com a produtividade, haja vista que a redução do quadro de trabalhadores é muito mais significativa. Outro fato interessante de se constatar é o aumento substancial dessa taxa no período de 1994 a 1998, que passou de 12,5 para 21,17. Como a variação da população uberlandense na década de 90 não acompanha o ritmo de ampliação de terminais instalados, dois elementos são substanciais para entender essa variação: o primeiro, a intenção da CTBC Telecom de manter o monopólio na região, mesmo com o processo de privatização do setor, que se daria em 1998 – para isso, a empresa amplia a instalação de telefones, com vistas à obtenção de índices de qualidade que a qualificaria a permanecer como única na região; e segundo, com uma ampliação significativa da

quantidade de terminais celulares instalados a partir de 1994<sup>174</sup>, haja vista que havia uma demanda reprimida significativa.

O aumento da produtividade pode ser observado a partir de dois elementos básicos: a simples redução do número de trabalhadores, que altera a relação, puxando a taxa para cima – isso ocorreu com demissões, numa tentativa de redução de custos com salários, através do processo de terceirização e dos programas de qualidade –; e o que acreditamos tenha ocorrido com esse processo: a intensificação do trabalho e ampliação de horas trabalhadas – tendo uma relação direta com os programas de qualidade e com a intenção de extrair mais-valia, tanto relativa quanto absoluta, ainda mais quando reduz-se o quadro de trabalhadores e os que ficam têm que dar conta dos resultados pré-determinados.

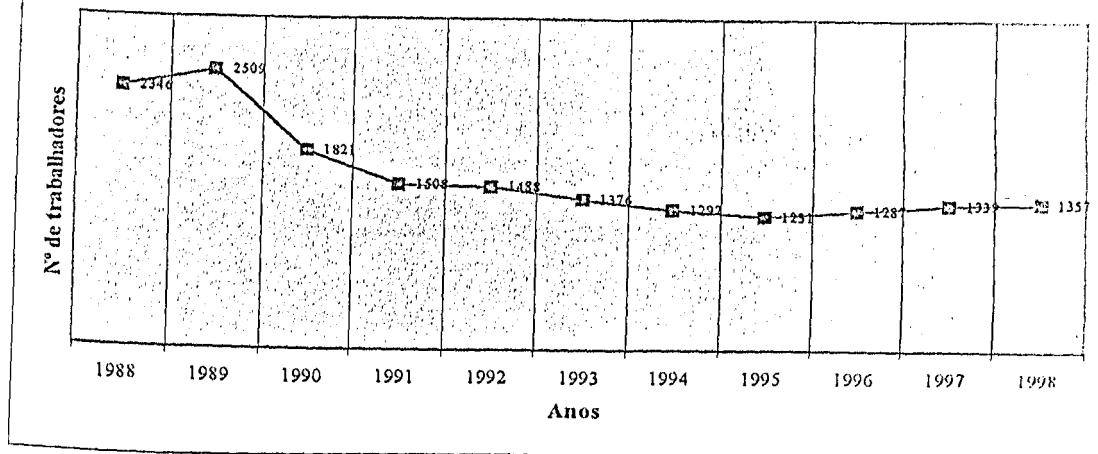
---

A ofensiva do capital sobre o trabalho com vistas a diminuir a quantidade de trabalhadores, ao mesmo tempo que intensifica o trabalho daqueles que se mantêm, ocorreu na empresa logo no início da década de 90. Os números contidos no **Gráfico 5** deixam bem clara a intenção da empresa em reduzir gastos com salários, através da redução massiva de trabalhadores. Em 1989 a CTBC mantinha em seu quadro 2.509 funcionários e, dois anos depois, reduziu para 1.508, ou 40% a menos. Esse número continuou caindo até o meio da década, para chegar aos 1.357, em 1998. O processo de “modernização” da CTBC foi concebido, essencialmente, como uma forma de reduzir a quantidade de trabalhadores ali.

---

<sup>174</sup> O número de terminais telefônicos celulares instalados dá um salto, de 1993 para 1994, saindo de 3.052 unidades para 11.800. Esse número mais que triplica no ano seguinte, para chegar em 1998 aos 138.772 terminais celulares instalados. Isso tem uma implicação significativa para os dados de produtividade (Boletim de Informações Gerenciais CTBC Telecom).

**Gráfico 5 - Evolução do número de trabalhadores na CTBC Telecom (fixo e celular) - 1988 a 1998**



Fonte: Boletim de Informações Gerenciais CTBC Telecom.  
Elaboração do autor.

Poderíamos, então, levantar um questionamento com relação ao que seria esse programa de qualidade, visto, de antemão, como uma intenção de melhora de produtos e serviços prestados. Quais seriam as reais intenções do que se chamou de modernização da CTBC Telecom? O que se observa, de maneira contundente, é que esse processo tem uma relação direta com a ofensiva do capital sobre o trabalho, com um intuito claro de reduzir o custo, através da diminuição dos postos de trabalho, ao mesmo tempo que amplia a extração de mais-valia, intensificando o ritmo de trabalho e ampliando as horas trabalhadas daqueles que permanecem na empresa. Esse processo se evidencia ainda mais quando percebemos o que representaram as terceirizações.

### 3.1.2 – Por quê terceirizar?

Outro ingrediente acrescentado, como tempero essencial, para a concretude da ofensiva do capital sobre o trabalho, na CTBC Telecom, foi o processo de terceirização de áreas que não representavam atividades-fins da empresa. A intenção, nesse caso, foi reduzir gastos com salários – padrão de empresas maiores, com melhor remuneração,

em termos de salários e benefícios –, e reduzir também o poder de intervenção do sindicato junto à categoria. Representa, portanto, uma ofensiva concreta e uma política.

É o caso da Engeset e da ACS Call Center, que são empresas montadas a partir do processo de terceirização de setores da CTBC Telecom. Ao contrário do que se poderia imaginar, com a CTBC procurando incentivar iniciativas do mercado de formação de novos negócios, essas empresas foram montadas pelo próprio Grupo Algar, e hoje prestam diversos serviços, não só para a empresa-mãe, mas, também, para outras empresas.

No discurso a respeito dos motivos que levaram a CTBC a implementar o processo de terceirização, percebe-se que a retórica recai sempre sobre a possibilidade de obtenção de melhores produtos e serviços a preços menores, quando o setor é administrado por uma empresa especializada<sup>175</sup>. Esse melhor administrar guarda uma relação direta com a capacidade que se adquire, nesse movimento – ou processo –, de melhor negociar salários – junto ao mercado de trabalho<sup>176</sup> –, de ampliar a produtividade e de reduzir o número de intermediários, como gerentes e coordenadores.

Uma especificidade em relação aos processos de terceirização comumente ocorrido nas indústrias, aconteceu nos casos mencionados – a Engeset e a ACS Call Center. Essas empresas incorporaram setores que existiam anteriormente na CTBC Telecom. A particularidade com relação a elas é que são, ambas, do Grupo Algar, *holding* que controla a CTBC, e que tiveram sua fundação justamente com o propósito de atender às mudanças que se propunham com a terceirização.

---

<sup>175</sup> *Qualidade, uma questão de atitude*. Revista editada pela CTBC Telecom.

<sup>176</sup> Em um primeiro momento a negociação é feita diretamente com os trabalhadores que trabalhavam na CTBC, para fazerem uma espécie de transferência para a Engeset ou ACS. Contratam, nesse caso, trabalhadores com experiência e domínio das atividades a um salário bem menor que o pago na CTBC e com redução de benefícios. Ao mesmo tempo, ocorre uma fragmentação dos trabalhadores que, em alguns casos, se desvinculam do sindicato que representa a categoria de trabalhadores em telecomunicações.

A peculiaridade pararia por aí, não fosse por uma questão: por que pegar um setor de uma empresa e transferi-lo para outra empresa, sendo que o proprietário permanece o mesmo? Diriam os responsáveis por essa mudança: quem faz uma coisa específica tem condição de fazê-la melhor. Mostram-nos as pesquisas: **quando surgem essas terceiras, muitos dos trabalhadores na própria CTBC são transferidos para elas, sem custos de treinamento algum – pois dormem fazendo uma coisa, e acordam fazendo a mesma coisa, desta vez numa empresa diferente –, com salários menores, benefícios reduzidos e filiados a sindicatos diferentes daquele que era o que representava todos os trabalhadores da CTBC, numa só categoria, gerando maiores dificuldades de organização e de poder de intervenção.**

Acreditamos que a CTBC Telecom tinha, então, consciência da redução de custos que ocorreria, da forma como se daria, e da quebra do poder de intervenção do sindicato, ao ponto de se interessar em montar empresas, com a finalidade de não perder a lucratividade advinda daí<sup>177</sup>.

Quando houve a terceirização do setor de rede da CTBC para a Engeset, os trabalhadores foram encampados. Estes mudariam de empresa, executando o mesmo tipo de serviço, só que recebendo 16% a menos e trabalhando 4 horas a mais por semana<sup>178</sup> – passando de 40 para 44 horas semanais –, perdendo “uma conquista que levou anos para ser adquirida junto à CTBC”.

O mesmo veio ocorrer quando a CTBC, no processo de terceirização das áreas de atendimento – atendentes e telefonistas do 101,103, 104 e 1405 / CTBC Celular –, demitiu, dia 20 de outubro de 1999, 269 trabalhadores, incorporados pela ACS Call

<sup>177</sup> A CTBC tinha, também, alguns outros interesses com essa iniciativa, como a padronização de serviços prestados a clientes, a necessidade de ter em suas mãos uma prestadora de serviços forte quando ocorresse o fim do monopólio na região *etc.* Porém, a relevância dos elementos relacionados à redução de custos e à quebra da espinha dorsal do sindicato, é suficiente para abordarmos esses aspectos quando tratamos da ofensiva do capital na produção.

<sup>178</sup> O Bode Berra! n° 169 – 1ª quinzena de agosto/1990, “Sofrimento dobrado – grupo ABC-Algar demite na CTBC e contrata na Engeredes por menores salários e jornada de 44 horas”, pp. 4.

Center. O SINTTEL fez o levantamento dos benefícios que seriam oferecidos na ACS e comparou com os existentes na CTBC. O resultado é bastante expressivo do que aconteceu nesse processo de terceirização. Conforme podemos ver na Tabela 4, os salários na CTBC são, em média, cerca de 48% maiores que os da terceirizada, e vários benefícios percebidos pelo trabalhador na telefônica deixaram de existir, quando da mudança de empresa.

**Tabela 4 – Comparativo da remuneração e benefícios existentes na CTBC e na ACS Call Center – 1999**

ITENS	CTBC	ACS Call Center
Salário médio de atendente	R\$ 450,00	R\$ 304,00
Assistência médica	tem	tem
Tíquete refeição	R\$ 140,60 (20 vales de R\$ 7,03)	não tem
Auxílio educação para filhos excepcionais	R\$ 39,11	não tem
Bolsa escola*	tem	não tem
Gratificação de férias	100% da remuneração ou R\$ 326,08 (valendo o que for maior)	não tem
Auxílio creche*	filhos de empregadas até 6 anos, conforme a jornada: R\$ 88,11 (4h), R\$ 135,46 (acima de 4 h)	não tem
Anuênio	1% até 35% no máximo	não tem
Produtividade	4%	não tem

Fonte: ACT e SINTTEL-MG. In: Bodim Semanal – nº 118 – 30 de setembro de 1999, “Reuniões discutem demissões na CTBC”, pag. 1.

\* Benefícios garantidos pela CTBC: bolsa escola até dezembro/2000, auxílio creche até dezembro/99; e pagamento do INSS dos pré-aposentados até a data da aposentadoria.

O que nos diz a tabela acima? Um trabalhador na CTBC, naquele setor que seria terceirizado, custava, em média, R\$ 628,10 mensais<sup>179</sup>, mais gastos com assistência médica, anuênio, produtividade, e, caso este trabalhador tivesse filhos, gastos com bolsa escola, auxílio creche, mais auxílio educação para filhos excepcionais, caso os tivesse. O custo para a ACS Call Center, médio, para atendente, representava apenas o valor do salário, ou R\$ 304,00, mais convênio médico. O trabalhador, se permanecesse na



CTBC, receberia, no mínimo, duas vezes mais que na terceirizada, que é uma empresa do mesmo grupo, e que executa os mesmos serviços.

Essa é uma diferença considerável quando se pensa nos motivos que levariam a CTBC a efetivar um processo de terceirização, mesmo se pensando que Engeset e ACS Call Center são empresas grandes. Ou, dito de outra forma, nos casos citados, houve uma perda significativa de rendimentos e benefícios, e, para terceirizações – e até quarteirizações – que têm na ponta pequenas empresas, muitas vezes desestruturadas financeiramente, o resultado, em termos de rendimentos e benefícios, pode ser ainda mais interessante em termos de redução de custos para a CTBC, e representar uma piora ainda maior para o trabalhador.

Porém, o que nos interessa reter, aqui, é que a CTBC teve um ganho significativo, em termos de redução de custos, e o Grupo Algar, um incremento para a lucratividade. A partir desses elementos, fica fácil constatar que, num empreendimento que vise a acumulação de capital, o processo de terceirização é uma peça enriquecedora, ou, dito de outra forma, a terceirização é um instrumento encontrado para fortalecer a ofensiva do capital na produção, no seu aspecto concreto.

---

Paralelamente, ocorre uma ofensiva sobre a organização dos trabalhadores, na qual o processo de terceirização tem lugar cativo. **O sentido dessa ofensiva foi de reduzir o poder de intervenção do sindicato: seja através da iniciativa de ganhar o trabalhador para os interesses da empresa, desejando que esse se convença como parceiro – no caso, como “associado”, e os programas de qualidade têm um papel fundamental nesse momento –; seja através da fragmentação da categoria, diluindo a base em vários sindicatos – muitos deles com expectativas de parceria,**

---

<sup>179</sup> Esse valor foi obtido através da soma do salário médio de atendente (R\$ 450,00) e o valor do tíquete refeição (R\$ 140,60), mais a gratificação de férias (no caso, 100%, ou R\$ 450,00 / 12).

implicando em redução de representados e de sindicalizados, e precarizando as relações/condições de trabalho.

### 3.2 – A ofensiva do capital e o enfraquecimento do sindicato – os impactos da reestruturação produtiva na CTBC Telecom para a organização de trabalhadores

Procuraremos tratar, nessa seção, dos resultados – planejados ou não – para o SINTTEL-MG – a instituição representativa dos trabalhadores em telecomunicações na cidade de Uberlândia –, da reestruturação produtiva ocorrida na CTBC Telecom. Trataremos, sob vários aspectos, dos dois elementos centrais da discussão feita nessa dissertação: o programa de controle da **qualidade** e o processo de **terceirização**. O pano de fundo dessa discussão é a **crise do sindicalismo** a partir da ofensiva do capital na produção.

O SINTTEL-MG tem uma história bastante similar àquela do novo sindicalismo, no Brasil. Em 1980 assume, ali, uma diretoria comprometida com os valores daquela geração de sindicalistas e a linha política, até os dias atuais, pouco se alterou, tendo permanecido filiado à CUT desde a existência dessa instituição.

O SINTTEL-MG sempre teve um cuidado maior com as questões relacionadas aos trabalhadores das empresas públicas de telefonia no estado de Minas Gerais, e a atuação na cidade de Uberlândia poucas vezes esteve como prioritária na agenda do sindicato. Esse fato tem pelo menos duas explicações: a primeira, óbvia, deve-se ao fato de a imensa maioria dos trabalhadores no estado estar ligada às empresas públicas – pelo menos até o processo de privatização –, e, por isso, o SINTTEL dedica-se mais a essa parte da categoria; segundo, havia uma diferença muito grande na realidade do trabalhador em telefonia pública e do telefônico privado, implicando na dificuldade de

igualar as reivindicações, o que elevaria a parcela de dedicação a questões pertinentes à CTBC.

Mas, apesar dessas dificuldades, principalmente no fim dos anos 80, o SINTTEL foi imprescindível para algumas decisões relacionadas às condições e relações de trabalho dentro da CTBC, passando, posteriormente, por uma retração significativa. É a compreensão dos motivos que levaram a essa retração que trataremos a seguir. Mas, inicialmente, faremos um histórico das principais ações do SINTTEL que convergiram em mudanças significativas na realidade dos trabalhadores da CTBC.

A CTBC sempre teve um histórico, desde sua fundação, de não negociar com os trabalhadores, ao mesmo tempo em que tinha um controle muito rígido sobre o processo de trabalho, caracterizado por ampla jornada de trabalho<sup>180</sup>, por exigir regras de comportamento dos trabalhadores dentro e fora da empresa *etc.*

Exemplo disso é o caso da exigência de comportamento pessoal das telefonistas que ali trabalhavam. Elas não poderiam trabalhar na empresa se fossem casadas ou resolvessem se casar. Esta era uma realidade tão explícita que as próprias trabalhadoras, quando iam se casar, pediam, por iniciativa própria, demissão. A retórica assim se configurava: se uma mulher é casada, ela trabalha em casa, e por isso não consegue ter o mesmo rendimento que uma outra que não é casada. A demissão também acontecia caso ficassem grávidas. A alegação da CTBC era que o filho atrapalha a concentração) e o bom rendimento da mãe, que muitas vezes ficava nervosa e podia até faltar<sup>181</sup>.

Paralelamente, havia uma tentativa de quebrar, minar, a influência do sindicato, ao ponto de forçar assinatura dos trabalhadores, concordando com a proposta da

<sup>180</sup> Até o meio da década de 80, os trabalhadores cumpriam um horário de 9 horas e meia por dia de jornada de trabalho. Segundo o SINTTEL-MG, a mais longa jornada de trabalho para o setor de telecomunicações, no Brasil, que era, à época, de 8 horas diárias.

<sup>181</sup> Em 1984, 6 trabalhadoras, sob orientação do SINTTEL-MG, não pediram desligamento do quadro quando ficaram grávidas. Como resultado, a CTBC demitiu todas. Sob protesto e ameaça de greve, a CTBC readmitiu-as (O Bode Berra! nº 55 - 2º quinzena de outubro/84. "Assembléia em Uberlândia protesta contra demissões e perseguições às empregadas que são mães", pp. 3).

empresa, quando a assembléia votava pelo dissídio, depois de não haver negociação com a CTBC<sup>182</sup>. Ou, de ameaçar e demitir funcionários que eram, declaradamente, a favor do dissídio e que participaram da assembléia<sup>183</sup>.

Mas, contrariamente ao que se pode imaginar, o SINTTEL conseguia enfrentar alguns desses problemas e, em alguns momentos, avançar, conseguindo ampliar o quadro de diretores do sindicato, com participação de trabalhadores da CTBC, conseguindo a liberação desses diretores para viagens e para trabalho de conscientização dentro da própria empresa *etc.*

O SINTTEL utilizava-se de várias táticas tradicionais do sindicalismo, como operação tartaruga, greve, operação-padrão *etc.* Mas, também se utilizava de outros meios, como carta aberta à população, ou discurso em câmaras de vereadores, ou câmara de deputados. Alguns desses episódios são relevantes para compreendermos o quanto avançava o SINTTEL antes da reestruturação na CTBC. Vejamos alguns casos.

Exemplo da ameaça de operação tartaruga, e que teve resultado imediato: nos meses de maio, junho e julho de 1987, a empresa estava atrasando o pagamento dos salários. No último mês pagou no dia 22, quando o limite legal era o dia 10. O SINTTEL encaminhou proposta à categoria e foi aceita: se o próximo pagamento não saísse até o dia 8, data em que a CTBC costumava pagar, os trabalhadores começariam a pôr em prática a operação tartaruga<sup>184</sup>. Como resultado, os salários foram pagos, rigidamente, naquele dia estipulado.

O SINTTEL fez, no dia 10 de agosto de 1989, algumas denúncias em relação à CTBC, através de carta aberta à população – intitulada “CTBC deixa Triângulo Mineiro sem telefone” –, distribuída durante ato público dos telefônicos.

<sup>182</sup> O Bode Berra! nNº 60 – 1º quinzena de janeiro/85. “Assembléias votaram pelo dissídio”, pp. 3.

<sup>183</sup> O Bode Berra! Ano 5 – nº 64 – abril/85. “CTBC tenta aterrorizar empregados com demissões injustas. Mas a luta continua!”, pp. 5.

Na carta, o SINTTEL tentava mostrar que o crescimento vertiginoso da CTBC foi acompanhado, contraditoriamente, pela queda da qualidade dos serviços prestados aos usuários. A intenção era clara de usar a opinião pública para pressionar um aumento de salários. E exemplifica comparando os prazos de instalação de terminais telefônicos adquiridos pela população, que levavam em torno de três anos para estar operando:

“Os índices que revelam o bom desempenho econômico da CTBC não têm significado investimento da Companhia na ampliação da rede telefônica e muito menos têm sido revertidos para o pagamento de melhores salários aos trabalhadores. O dinheiro que sobre [*sic*], que não é pouco, acaba desviado para cobrir “buracos” e manter empresas do grupo ABC.

Os empregados da CTBC e a população das cidades por ela atendidas são as vítimas desta política. Com baixos salários e péssimas condições de trabalho, a qualidade dos serviços executados pelos telefônicos termina caindo. Para aumentar suas margens de lucro, a CTBC não hesita em dar nó em pingo d’água: reaproveitando material usado na instalação de novos terminais, ela economiza às custas do funcionário e do usuário. Os primeiros vêm dobrar os serviços de reparos, porque material usado só aumenta o número de defeitos. Já os usuários, pagam por coisa usada um preço calculado como se fosse tudo zerinho zerinho. As tarifas telefônicas subiram mais de 150% entre janeiro e julho e as recentes modificações na forma de medição de interurbanos provocarão uma elevação da receita da Companhia em torno de 30%”<sup>185</sup>

Uma das investidas do Sindicato durante vários anos foi a tentativa de equiparar os salários de todos os telefônicos de Minas Gerais, trabalhassem eles na Embratel, na Telemig, na Telepassos ou na CTBC. Resultante das negociações no fim do ano de 1986, dentre várias cláusulas do Acordo Coletivo 1986/87, a CTBC concordou em equiparar os salários de seus funcionários aos pagos pela Telemig. Como a CTBC não cumpriu na íntegra aquela cláusula – considerando apenas os pisos salariais para os cargos da Telemig, desconsiderando a experiência dos empregados com maior tempo de empresa –, os trabalhadores, com intervenção ativa do sindicato ,

---

<sup>184</sup> O Bode Berra! n° 107 – 2ª quinzena de julho/87, “CTBC – equiparação deve sair no próximo pagamento”, pp. 5.

<sup>185</sup> O Bode Berra! n° 155 – agosto/89, “CTBC: baixos salários, maus serviços, mais lucros”, pp. 2.

“...permaneceram em estado de greve, realizando assembléias, durante 2 semanas. No dia 28 de abril, a greve foi deflagrada, e a empresa demitiu, de uma só vez, 75 pessoas [Como os trabalhadores permaneceram, ainda, em greve] a empresa voltou a negociar e, após horas de conversações, a CTBC recuou em 61 demissões e concordou em rever os critérios da equiparação, considerando a experiência do empregado, além de voltar a discutir com o SINTTEL outros aspectos da questão [Para o Sindicato, houve, também, uma outra conquista importante] Cresceu a consciência de quem participou do movimento. E todos perceberam que a união é fundamental”<sup>186</sup>

A equiparação com os salários pagos na Telemig, que já rendera essa greve em 1987, era uma das principais reivindicações dos trabalhadores da CTBC ao final dos anos 80. Outra reivindicação era a redução da jornada de trabalho, considerada a maior dos telefônicos no Brasil. Como a empresa não se mostrava sensível a nenhuma das propostas, houve, do dia 12 ao dia 18 de dezembro de 1989, a maior greve na CTBC, até à época, em Uberaba, quando 30% dos trabalhadores na Companhia paralisaram as atividades. Reivindicavam, principalmente: fornecimento do *ticket* refeição; liberação de um diretor para atuação sindical; isonomia salarial com a Telemig; cesta básica; não desconto do adiantamento de 20%; pagamento salarial no dia 30 de cada mês; e jornada de 40 horas semanais.

Conseguiram, com a greve: liberação de um diretor para atuação sindical e redução da jornada de trabalho semanal, das então 44 horas, para 42 horas e 30 minutos a partir de julho de 1990. Para o sindicato, as conquistas foram poucas porque a mobilização foi pequena, mas chamou a atenção para o primeiro movimento de peso ocorrido na CTBC de Uberaba e para o mais longo já ocorrido no Triângulo Mineiro.

Outro exemplo das formas de ação do sindicato eram algumas operações visando alcançar uma melhoria específica. Em agosto de 1989 o SINTTEL-MG propôs à categoria, e foi aceito amplamente pelos trabalhadores, em assembléia, a realização, na

<sup>186</sup> O Bode Berra! nº 102 – 1ª quinzena de maio/87, “Greve obrigou a CTBC a fazer uma equiparação justa”, pp. 3.

semana do dia 24 a 28, a execução da operação-padrão<sup>187</sup>. O motivo da ação era a reivindicação de "...reposição das perdas acumuladas [naquele] ano, a reintegração dos demitidos por ocasião da greve de 1987 e a liberação total pela empresa de um diretor do SINTTEL para as atividades sindicais"<sup>188</sup>.

Como resposta, a CTBC, em uma tentativa de quebrar a resistência dos trabalhadores, incentivando-os a aumentar a produtividade, começou a fornecer pequenos aumentos de salários a alguns funcionários, escolhidos pontualmente, "a título de promoção, aumento de produção ou destaque individual"<sup>189</sup>, tentando mostrar que a parceria rendia frutos para aqueles trabalhadores que a adotassem.

Não é difícil perceber que o sindicato incomodava a CTBC, quando interferia nas diretrizes dadas para os rumos das relações de trabalho dentro da empresa. Percebe-se, também, que havia um certo apoio dos trabalhadores às intervenções sindicais, implicando em reciprocidade: o sindicato reivindica aquilo que era retirado em assembléia, e os trabalhadores apoiavam em momentos decisivos.

Qual a discussão que pode-se fazer, então, a respeito da atuação do sindicato nesse período, pensando que parece haver uma mudança significativa para a década seguinte? Acreditamos que os elementos apresentados até aqui a respeito do SINTTEL-MG, apesar de não ter a intenção de explicitar sua conotação político-ideológica, mostram uma intervenção ativa daquele sindicato, denotada pela construção de espaços de discussão com os trabalhadores, por uma intervenção que era tomada pela empresa como representativa, ao mesmo tempo que era tido como instrumento de melhora das condições de trabalho por parte da base. São essas características que foram se perdendo

---

<sup>187</sup> Essa operação consiste em executar, religiosamente, todas as normas e procedimentos básicos, estipulados pela empresa, com o intuito de diminuir a produção, burocratizando os serviços.

<sup>188</sup> O Bode Berra! nº 152 - de 25/07 a 01/08/89, "CTBC: tá na hora de cobrar a conta", pp. 1.

<sup>189</sup> O Bode Berra! nº 157 - de 26/09 a 09/10/89, "CTBC: mentira tem perna curta", pág. 4.

ao longo dos anos 90, empurradas por uma ofensiva do capital sobre o trabalho, tentando eliminar a capacidade de intervenção política do sindicato, e construindo espaços para tornar sua "filosofia" hegemônica.

### **3.2.1 – SINTTEL e os programas de qualidade total**

A compreensão do que representa para o SINTTEL a reestruturação produtiva ocorrida na CTBC passa pela discussão dos elementos de convencimento do trabalhador, dos mecanismos de captura do modo de execução de tarefas, enfim, das formas de melhor ampliar a extração de mais-valia, ao mesmo tempo que inibe uma ação ativa do sindicato. Sobre esses elementos, que sinalizamos em várias partes desse trabalho, passamos a discorrer agora.

#### **3.2.1.1 – Comitê de Associados x SINTTEL: adesão e compromisso x reivindicações**

Dedicação especial, dentro do programa de qualidade total implementado na CTBC Telecom, deve ser dada à presença do Comitê de Associados. Ele representou um elemento especial para a compreensão (intenção) que a empresa tinha em relação à qualidade, ao mesmo tempo que significou um caminho para desmobilizar a organização sindical. Trataremos, então, de duas características essenciais dessa organização: sua capacidade de intensificar o trabalho, à medida que capta e padroniza as formas mais "enxutas" de execução das diversas tarefas, implicando em redução do número de trabalhadores; e a precisão com que significou elemento de transição, quando busca incorporar nos trabalhadores a cultura do comprometimento, ao mesmo tempo que inviabiliza a visão da organização sindical.



### 3.2.1.2 – Padronizar tarefas e reduzir trabalhadores

A essência do que Taylor havia preconizado século atrás, foi elemento essencial para o processo de modernização da CTBC, a partir dos programas de qualidade: a captura da forma mais intensa de execução de determinada tarefa e posterior generalização para todo o corpo de trabalhadores. Isto tem duas conseqüências diretas, facilmente observáveis: a intensificação do ritmo de trabalho e a redução do quadro de trabalhadores.

Como vimos anteriormente, houve uma redução significativa desse quadro no final dos anos 80 e início dos anos 90, na CTBC. Justamente o período em que foram implementados os programas de qualidade e de terceirização. O Comitê de Associados, criado pela CTBC tinha um objetivo claro: ele era elemento essencial para facilitar o processo de transição. Foi a partir do comitê que a empresa pôde colher as informações das “gorduras” existentes no processo de produção, e, posteriormente, eliminá-las, porque conhecia a forma mais “econômica” de trabalho. Com isso, pôde-se, inclusive, organizar o trabalho por tarefas. O mecanismo foi assim mostrado por um trabalhador, e ex-sindicalista, da época:

“Cada um tem o seu jeito pessoal de fazer, então, ela apropriou desse conhecimento, com essa normatização do cotidiano. E, de oficinas, de seminários, de estar estimulando o trabalhador a dizer o que tem que fazer, você entendeu? Faz-se assim: ‘Como é que podia ser melhor o seu serviço?’ ‘Não, é errado, porque tem a norma tal, que eu tenho que pegar o documento tal, entregar pra fulano, bater o carimbo, levar e não sei o quê. Então, não precisa, se fizesse assim, assim, reduz tal coisa’. Ele, sem perceber, ele não estava vendo que ele, na verdade tava dispensando determinadas tarefas que não vai precisar mais de um outro operário lá dentro. Então, no primeiro ano, 89/90, ela gerou essas oficinas e buscou construir isso através do comitê de funcionários. Que tinha, dum lado, o sentido de tá barrando o sindicato, e outro, de tá apropriando do conhecimento que o trabalhador tem. Depois de normatizado isso, dessas oficinas e tudo mais, a alta direção da empresa foi, então, criando novas normas de funcionamento, adequando as normas da empresa [...] Com uma leitura de objetivo que era diferente do objetivo da qual o trabalhador tava relatando aquela mudança. Com relação aos objetivos estratégicos dela. Então, essa normatização, a partir desse processo, quer dizer, hoje ela tem um controle de

dizer o seguinte: 'Fulano, você tem uma produção a nos apresentar, no final do mês, de tanto'<sup>190</sup>

Como na interpretação científica dos tempos e movimentos feita por Taylor, a defesa da qualidade, pela CTBC, implicava em apreender medidas de tornar o ritmo de trabalho mais intenso. A intenção, a partir dessa iniciativa, como mostram os dados, foi de redução do número de funcionários, haja vista que o trabalho permaneceu o mesmo, no mínimo, enquanto a CTBC demitia. Esse processo de intensificação do ritmo de trabalho tem uma relação direta com a explicação dos motivos que levaram a empresa a abolir o relógio de ponto. Como afirma Penha:

“Quem trabalha baseado somente em carga horária é horista. Este modelo é coisa do passado. Nos novos tempos, o associado deve **trabalhar para cumprir uma missão**, independentemente de horários”<sup>191</sup>

Num primeiro momento da reorganização, o que se observou foi um aumento substantivo na quantidade de horas extras feitas pelos trabalhadores da CTBC – nesse caso, as horas extras eram remuneradas –, resultado da ampliação do ritmo de trabalho e da redução do quadro. Num segundo momento, ocorreu uma ampliação do trabalho não remunerado, marcado pelo incremento do trabalho em casa ou pelo aumento absoluto do número de horas trabalhadas na própria empresa, haja vista que o registro do ponto não fazia mais sentido econômico para a empresa. Isso fica explícito na declaração de Elson:

“...o cara não trabalha mais com horário, de 8 às 6 da tarde, com intervalos de café e almoço, mas ele tem as tarefas colocadas para serem cumpridas. Como ela tem o conhecimento do cara, então, ela [a empresa] vai aumentando a velocidade do cidadão trabalhar, ela vai dando o ritmo – mais lento ou mais acelerado –, de acordo com a produção que ela apresenta pro cara. Aí é que tá a coisa do tal fenômeno das pessoas tarem trabalhando em casa. O cara tem um computador na

<sup>190</sup> Entrevista com Elson de Oliveira Felice, pp. 15.

<sup>191</sup> PENHA: 2001, pp. 121.

casa dele, ele tem um serviço pra ser feito, tá ligado em rede. Aí é que estourou a nossa forma artesanal de dialogar com o trabalhador, porque nós temos um instrumento que era o jornal, que eu ponderava contigo, que tinha o diálogo permanente com os funcionários. Agora os funcionários se falam via internet, você entendeu? Às vezes, eu estou aqui, na mesma sala, trabalhando com você, eu nem converso contigo. Eu tô aqui no meu computador, eu entro: 'Ô Tião, o serviço tal, cadê? Eu tô precisando desenvolver o meu trabalho, aqui. Você ficou de me passar tal coisa'. Tudo via computador. Então, não interessa, você pode tá na mesa ao lado, como você pode tá lá em Nova Iorque. Em qualquer lugar, nós estamos clicados e pronto, então, a gente tem como estar desenvolvendo o meu serviço, o seu. E tem como, também, a alta gerência da empresa, de controlar a produção de todos. Então, quebra essa coisa do horário, eu não preciso de ter o Tião, saber se ele está aqui trabalhando. Eu não preciso ficar vendo ele, fiscalizando, que era uma forma que tinham as empresas, não é"<sup>192</sup>

Essa inovação organizacional resultou em ampliação do horário de trabalho e, ao mesmo tempo, como relatou o entrevistado, uma redução do diálogo entre os trabalhadores, implicando em diminuição do poder de intervenção do sindicato, à medida que ficou limitada a forma de ligação com o trabalhador. É nesse momento que um dilema se coloca para o sindicato: ele que, por várias ocasiões reivindicou uma maior flexibilidade para o horário de trabalho – obviamente numa outra perspectiva –, passou a combater o não registro do ponto de chegada e de saída do trabalhador.

Ao mesmo tempo que isso ocorre, a ligação dos trabalhadores com a empresa e entre eles mesmos, por meio da informática, inibe um diálogo questionador por parte do sindicato, à medida que exporia, via sistema de computador, sua estratégia de ação e, concomitantemente, coloca o trabalhador à mercê da direção da empresa.

Uma forma que utilizamos para percebermos as alterações das condições de trabalho, durante a execução do programa, foi a aplicação de questionários junto aos trabalhadores da CTBC, entrevistando aqueles que vivenciaram o processo de mudanças. **O resultado dessa pesquisa foi contundente. Para aqueles trabalhadores que responderam à pergunta sobre o que havia acontecido com a quantidade de**

<sup>192</sup> Entrevista com Elson Felice, pp. 16.

trabalho, instaurado o programa de qualidade, 93% acreditam que aumentou; 87% afirmam que o ritmo de trabalho ficou mais intenso com as mudanças organizacionais; e 57% levam, constantemente, trabalho para fazer em casa.

Em outras palavras, o que esses números nos revelam é que houve uma ampliação da extração de mais-valia relativa, ao mesmo tempo que se utiliza de um velho e simples instrumento, a extração de mais-valia absoluta. Essa é a essência do programa de qualidade implementado pela empresa. E, se entendermos esses resultados como elementos que conformem um trabalho precário, poderemos afirmar que ocorreu, para esses trabalhadores, uma precarização das condições de trabalho. Estão postas, portanto, as condições para se eliminar postos de trabalho.

### 3.2.1.3 – Comitê de Associados e o comprometimento: o fio condutor para a desmobilização.

Outro aspecto, quando buscamos compreender a relevância do Comitê de Associados para aquele momento, aqui considerado essencial, foi a capacidade que teve aquela organização – criada pela CTBC – de implementar o que a empresa chamou de “cultura do comprometimento”.

O Comitê foi criado para viabilizar as mudanças na empresa, ao mesmo tempo que visava substituir, ideologicamente, a organização sindical. Os objetivos são explícitos, tendo sido, inclusive, tratados objetivamente como um dos temas do livro que exprime as mudanças na empresa. Segundo Penha, ex-diretor de “talentos humanos” da CTBC, é papel do Comitê:

“...contribuir na administração geral da empresa, zelando pelo cumprimento das normas e políticas, auxiliando os programas gerais da organização, tais como melhoria da qualidade, melhoria da comunicação, redução de custos e

**eliminação de desperdício.** O Comitê é um agente de melhoria contínua da administração geral da Empresa. **Todos ganham com isso**<sup>193</sup>

Dois elementos devem ser realçados a partir da compreensão que o autor tem a respeito do Comitê: primeiro, está muito presente, no discurso, a idéia que os trabalhadores, a partir da intenção mostrada nas reuniões do Comitê, devem zelar pelo desenvolvimento de interesses que são próprios da empresa, como “redução de custos e eliminação de desperdícios” e zelar “pelo cumprimento das normas e políticas”, no caso, normas, políticas e custos da própria CTBC; segundo, o Comitê tinha como função fazer crer aos trabalhadores que, com a implementação dessas mudanças, “todos ganham com isso”.

Como pudemos observar, ao se efetivar essas mudanças, ocorre uma ampliação de horas trabalhadas, redução de quadros e intensificação do trabalho, ao mesmo tempo que, quando os trabalhadores aderem a essa “cultura”, muitos são transferidos para empresas terceirizadas, com salários menores e com menos benefícios, e outros simplesmente ficam sem trabalho. Se pensarmos individualmente, para aqueles que ficaram, mesmo com as características mencionadas acima, ainda conseguem manter o seu emprego. Porém, enquanto classe, o que se observa é uma ampliação considerável do contingente de trabalhadores sem conseguir vender sua força de trabalho, haja vista que esse processo de reestruturação tem ocorrido de maneira generalizada.

À medida que o Comitê conseguia cumprir o seu papel, ou, à medida que o trabalhador percebia a necessidade de se adaptar para conservar seus rendimentos ao final do mês, ganha certa autonomia a idéia da necessidade de defender a empresa para defender a própria vida, seguindo o exemplo dado pelos japoneses já na década de 50<sup>194</sup>.

<sup>193</sup> PENHA: 2001, pp. 103, destaques nossos.

<sup>194</sup> CORIAT: 1994.

Nesse sentido, acreditamos que o Comitê foi fundamental para demonstrar, institucionalmente, que a permanência dentro da empresa dependia da incorporação, por parte do trabalhador, da idéia da cultura do comprometimento. Ou seja, o trabalhador é responsável pela execução ótima do trabalho, haja vista que, o grupo só se beneficia com o bom desempenho individual, e que, caso incida em resultado satisfatório, a empresa cresce e só assim, poderá fazer com que o trabalhador também cresça.

Esse foi elemento essencial para a CTBC trazer para si a subjetividade do trabalhador, instrumento condutor para efetivação do que a empresa chamou de "cultura do comprometimento".

#### 3.2.1.4 – O Comitê de Associados *versus* a organização sindical

O último aspecto a ser tratado com relação ao significado do Comitê de Associados para esse processo de mudança na CTBC, diz respeito à capacidade que essa organização teve de quebrar o poder de intervenção do sindicato junto aos trabalhadores.

No último item tratamos da capacidade de convencimento, ou de implementação da "cultura do comprometimento" junto aos trabalhadores. Aqui apresentaremos argumentos para a compreensão da realidade naquele momento específico, quando se implementa o Comitê. A época anterior ao processo de reestruturação é caracterizada por uma presença marcante do SINTTEL no que tange ao direcionamento das políticas de relações de trabalho ditadas pela CTBC.

Como vimos anteriormente, é na década de 80, particularmente na segunda metade, que o sindicato realiza paralisações, greves, operações tartaruga e padrão, e que vão instar um certo desconforto para a empresa. É no final da década, justamente quando a CTBC decide implementar mudanças, que o Comitê de Associados é formado,

com objetivos explícitos e implícitos, de moldar uma forma de organização dos trabalhadores a partir de interesses conjuntos aos da CTBC. Segundo Penha, um papel crucial do comitê é:

“...ouvir e levantar as necessidades dos associados nos locais de trabalho e negociar com a Direção da Empresa, por ocasião do dissídio coletivo, estabelecendo a verdadeira negociação direta, ou seja, aquela feita entre as partes, verdadeiramente interessadas, com base nas necessidades das pessoas, e levando em consideração a realidade da Empresa, seus limites, seu negócio, seu orçamento, enfim, seu tamanho e suas condições de Caixa [...] **O Comitê não deve ter conotação sindical**”<sup>195</sup>

Ao mesmo tempo que é dito que o Comitê “não deve ter conotação sindical”, revelando que a perspectiva é completamente diferente de reivindicar questões ligadas somente aos interesses dos trabalhadores, percebe-se a intenção de substituir a negociação com o sindicato, à medida que credita ao Comitê a representatividade para negociar o “dissídio coletivo” – época de maior presença sindical junto aos trabalhadores, e que define relações para um ou dois anos de trabalho – e que tenta impor essa forma de agir como sendo “a verdadeira negociação”.

Essa parece-nos uma forma indireta de, primeiro, delimitar o campo, para os trabalhadores, do tipo de reivindicação que poderia ser feita e, segundo, de minar a influência e reduzir o campo de ação do sindicato. A compreensão de que uma das finalidades do Comitê era combater o poder de intervenção do sindicato fica explícita na fala, mesmo contraditória, do diretor de “talentos humanos”:

“E uma das coisas que é interessante, né, toda conquista que o Comitê de Associados conseguiram [*sic*] até hoje, ele sempre vinha amarrado em resultados concretos, e sempre a gente tinha essa ligação do Comitê associados internamente, mas, também, não poderíamos perder de vista o sindicato. O sindicato é legítimo, ele existe, ele tá aí, ele ajuda, ele contribui, e a gente faz questão de zelar por isso. E, na época da criação do Comitê de Associados, **ele não teve como objetivo tirar o sindicato da jogada**. Muito pelo contrário, a

<sup>195</sup> PENHA: 2001, pp. 103.

gente quis e queremos [sic] até hoje, que o sindicato legitima todo esse movimento [...] Mas, o Comitê foi formado pra discutir questões internas, coisa que o sindicato não tinha condições de fazer. A gente precisávamos [sic] mostrar pra o associado como fazer a negociação, pra podermos **mudar com um jeito de negociar que não via a realidade da empresa**”<sup>196</sup>

O autor apresenta, primeiramente, uma harmonia entre empresa e sindicato, que estaria presente quando o Comitê – estrutura criada pela CTBC – passara a “representar” os trabalhadores. Ao mesmo tempo, vê a urgência de negar a forma de intervenção sindical, ressaltando a necessidade de ter uma organização que negocie dentro do que chamou de “realidade da empresa”.

Instaurado o Comitê, a CTBC imprimiu uma ofensiva explícita, visando eliminar a presença do sindicato nas negociações, relegando sua existência à institucionalidade, através da homologação dos acordos feitos anteriormente entre empresa e Comitê. A estratégia usada foi somente conceder alterações nas relações de trabalho que surgissem via Comitê, antecipando e concedendo, inclusive, algumas reivindicações que o sindicato faria quando do dissídio coletivo.

As alterações que passaram a ser elaboradas pelo Comitê e aprovadas pela diretora, eram, caracteristicamente, pensadas em termos de resultados. Exemplo disso foi a distribuição de prêmios de resultados aos trabalhadores, via Comitê, alijando o sindicato das discussões em torno do tema e, estrategicamente, passando a idéia de que a via da negociação – entre a empresa e os trabalhadores –, tendo essa instituição como mediadora, traria melhores resultados para ambas as partes que a negociação com intermediação sindical<sup>197</sup>.

A visão harmônica fica refutada pela interpretação que um ex-sindicalista, presente à época do processo de reestruturação ocorrido na CTBC, faz:

<sup>196</sup> Entrevista com Paulo César Diaz, pp. 9.

<sup>197</sup> O Bode Berra! n° 39 – 19 de outubro/95, “Primeira rodada de negociação com a CTBC”, pp. 1.



“na época das reivindicações dos trabalhadores, o Comitê discutia as questões e depois levaria para ser discutido em pauta dos associados, sindicatos e associados. Então, o sindicato fazia as assembleias e levava aquela proposta. E tinha a proposta do Comitê e a proposta do sindicato. Então, as duas entravam em conflito, porque, nem sempre, uma acataria as outras. Então, o sindicato, por sua vez, ele pegava aquelas mais de prioridades. E assim foi evoluindo, foi levando, foi levando, até que, depois, os próprios associados achavam que o Comitê não resolveria muita coisa. Porque a empresa dava aquilo que ela achava que dava, achava que queria dar, porque, quando fundou o Comitê de Associados, já tinham saído vários associados do SINTTEL. Porque é que tinham saído? Porque veio a Engeset. E muitos associados da CTBC passaram para a Engeset, e o pessoal da Engeset não fazia mais vínculo com a CTBC. Então, foi enfraquecendo o sindicato”<sup>198</sup>

Essa forma de intervir nas negociações, criada pela empresa, revelou-se de fundamental importância, como apontam os sindicalistas, para eliminar, gradativamente, o poder de intervenção do sindicato, inibindo a adesão dos trabalhadores. E, quando estes percebem os motivos reais dos propósitos que levaram à criação do Comitê de Associados, a situação já está posta. Uma situação que tende a piorar ainda mais quando se junta a isso o processo de terceirização.

### 3.2.2 – SINTTEL e o processo de terceirização

Como enfatizamos anteriormente, o SINTTEL já apontava para os resultados negativos advindos do processo de terceirização, logo no início da década de 80. Estamos nos referindo a dois momentos específicos: à utilização pela Telemig, de empreiteiras para executar determinados tipos de atividades dentro e fora da própria empresa<sup>199</sup>; e à tentativa do grupo ABC<sup>200</sup> de retirar alguns setores da CTBC para ampliar a lucratividade através da redução de salários e benefícios. O sindicato chamava a atenção para os danos causados por aqueles processos, e tinha uma capacidade de

<sup>198</sup> Entrevista com Djalma de Oliveira, pp. 3, destaques nossos.

<sup>199</sup> Haja vista que a contratação através de concurso público estava inviabilizada pelo governo federal. Essa decisão de não contratar tinha uma relação direta com a política do governo de recuar nos investimentos no setor.

<sup>200</sup> Grupo ABC é o nome antigo do grupo Algar.

enfrentamento muito maior, naqueles momentos. Porém, na década de 90, a ofensiva do capital implicou em recrudescimento da capacidade de intervenção sindical.

Com relação à Telemig, o SINTTEL destacava dois problemas: um problema apontado era a privatização indireta – através da falta de investimento e da abertura para a iniciativa privada ocupar espaço no setor – de atividades antes exercida somente pela estatal; outro problema apresentado pelo sindicato – e que nos interessa diretamente, aqui – era a diminuição de salários, redução de benefícios e piora nas condições de trabalho daqueles que se inseriam via empreiteira, ocorrendo, enfim, a perda de direitos já conquistados na Telemig. A problematização do tema era feita em forma de denúncia pelo sindicato:

“Estamos vendo a chegada de novos companheiros de trabalho na rede. São instaladores-reparadores (IR's), trabalhadores de linhas (TL's), e emendadores. Farão o mesmo trabalho dos funcionários da Telemig, mas com uma diferença: são de empreiteiras – da Etel, Telemont, Construtel – e por isso seus salários são bem mais baixos que os dos companheiros da Telemig, a sua rotatividade no emprego é muito maior, os ajudantes e emendadores não ganham taxa de insalubridade e o seu tempo de trabalho é por prazo determinado”<sup>201</sup>

Ao mesmo tempo, havia a dificuldade de representação, pelo SINTTEL, desses trabalhadores, haja vista que eles trabalhavam em empresas de outras categorias profissionais: da construção civil, da indústria de instalações elétricas, de gás, hidráulicas, sanitárias etc. As iniciativas do sindicato, para tentar reverter a situação, caminharam no sentido de se garantir as mesmas condições de trabalho e remuneração para os trabalhadores das empreiteiras, e fazer com que eles fossem representados pelo SINTTEL. A compreensão do sindicato era que essa situação, além de precarizar as condições/relações de trabalho,

<sup>201</sup> O Bode Berra! Ano 1 – nº 4 – outubro de 1980 – “Os companheiros de empreiteiras estão chegando”, pp. 3.

“...cria atritos entre os trabalhadores, dá mais poder às empresas para substituírem os empregados, gerando, finalmente, um maior controle na organização dos trabalhadores [...] a categoria fica dividida dentro da empresa, dificultando a luta por melhores salários e condições de trabalho, praticamente inviabilizando mobilizações maiores, como greve ou operação tartaruga”<sup>202</sup>.

Essa situação não foi privilégio do início dos anos 80, nem somente da Telemig. Já em 1987, o sindicato denunciava essa prática no então Grupo ABC. A CTBC havia demitido, no início daquele ano, todos aqueles que trabalhavam no setor da construção civil, desativando o setor, e depois recontratou pela ABC Construtora – empresa do grupo –, com salários mais baixos e com a extinção de vários benefícios, como a gratificação de férias<sup>203</sup>. À época, o sindicato rotulava esse processo de rotatividade.

Mas, naquele momento, o sindicato ainda conseguia reverter situações como essas. Em reunião com a CTBC, na subdelegacia do trabalho em Uberlândia, ficou determinado que seriam incorporados o anuênio e a gratificação de férias, visando compatibilizar os rendimentos pagos na CTBC com os da ABC Construtora<sup>204</sup>, depois de várias ações do sindicato, pressionando a empresa.

Porém, a partir de 1989, a CTBC decide atacar, incisivamente, os elementos que inibiam o pleno domínio, formal e intelectual, sobre o trabalho<sup>205</sup>. O principal elemento era o confronto existente entre sindicato e empresa, já que aquele era respaldado pela adesão dos trabalhadores, à medida que, quando pressionava, através de greves, paralisações *etc*, obtinha apoio. Era essa capacidade de organização que precisava ser

<sup>202</sup> O Bode Berra! Nº 46 – 1ª quinzena de junho/84. “Empeiteiras: nas empresas estatais surge uma nova categoria de trabalhadores, mal remunerados e sem garantias”, pp. 4. Na mesma fonte encontramos uma citação interessante, retirada de um grupo de discussão, em seminário feito pelo sindicato, sobre o tema: “Já dividiram a classe trabalhadora em categorias. Agora estão querendo fragmentar as categorias”. Essa frase refletia uma preocupação com os impactos da subcontratação, existente já no início dos anos 80, e que se revelou central na década seguinte.

<sup>203</sup> O Bode Berra! Nº 104 – primeira quinzena de junho/87.

<sup>204</sup> O Bode Berra! Especial para a CTBC – junho/87.

<sup>205</sup> Como mencionamos anteriormente, naquele momento, o Grupo Algar contratou um especialista italiano para implementar fortes mudanças em suas empresas: inicia-se a reestruturação produtiva.

quebrada, e, por isso, era preciso, primeiro, convencer o trabalhador, ideologicamente, e segundo, minar sua capacidade de organização.

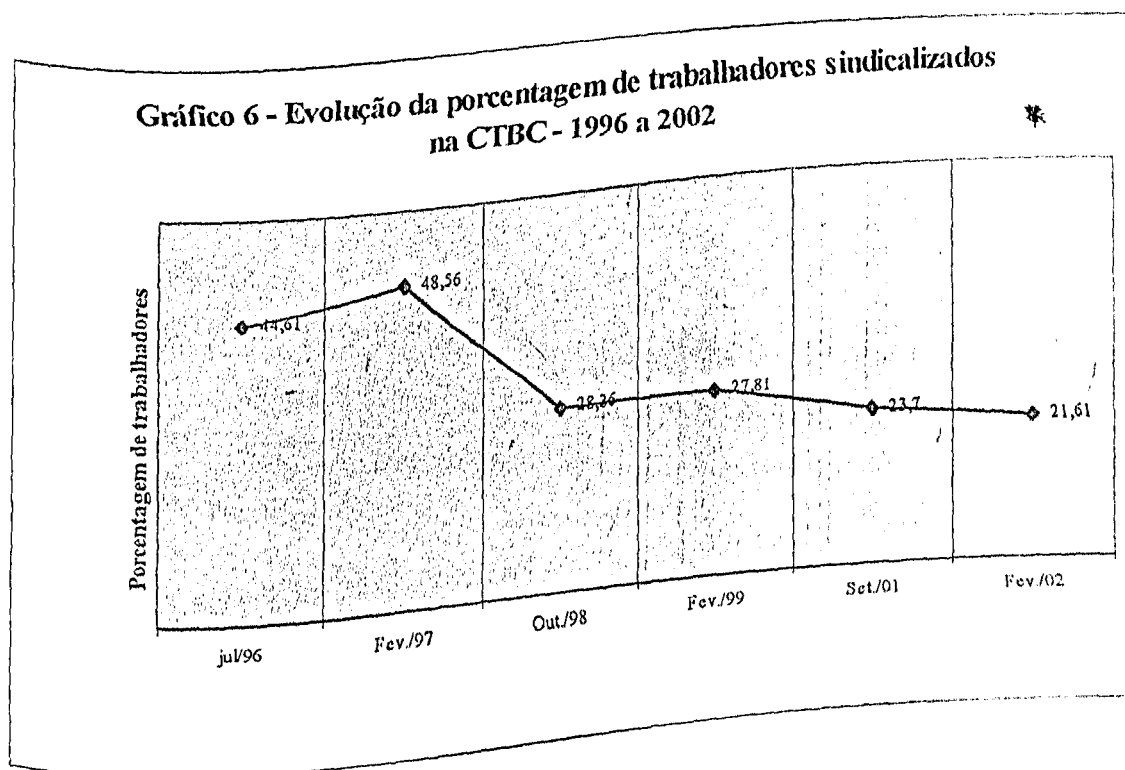
Como relatamos anteriormente, um dos elementos para convencer o trabalhador de que sem o comprometimento não haveria outra opção senão a demissão, foram os programas de qualidade total. Outro elemento utilizado foi a tentativa de retirar o sindicato das negociações diretas entre trabalhador e empresa, através do Comitê de Associados. Esses dois elementos tiveram um caráter de interferência sobre a subjetividade do trabalhador, mas, ao mesmo tempo, outro elemento deve ser acrescentado a esses dois: a fragmentação da categoria e precarização do trabalho através do processo de terceirização.

Em pesquisa realizada na Engeset e na ACS Call Center, para aqueles que trabalharam na CTBC e que vivenciaram o processo de terceirização, os números são flagrantes. Perguntados se executava a mesma atividade anteriormente na CTBC, os trabalhadores da Engeset, apesar de 77% dizer que não, 93% afirmaram que houve alteração de função na Carteira de Trabalho - CTPS. Na ACS, apesar de 33% executar a mesma atividade, 93% tiveram alteração de função formalmente. Na Engeset, 63% dos entrevistados acreditam que a quantidade de trabalho, com a terceirização, aumentou, e, na ACS, 70% têm a mesma percepção.

Os salários, segundo a imensa maioria dos entrevistados, sofreu uma alteração para menos, proporcionais às horas trabalhadas. Na ACS, os salários de 83% foram alterados para menos, e na Engeset, de 93%. Ao mesmo tempo, 53% dos trabalhadores que saíram da CTBC e foram para a Engeset, acreditam que o ritmo de trabalho ficou mais intenso, e 80% acreditam que o ritmo de trabalho na ACS também se intensificou. Esse números nos mostram que houve uma intensificação do ritmo de trabalho e uma redução dos salários para os trabalhadores que saíram da CTBC e foram trabalhar,

tanto na Engeset quanto na ACS Call Center) Realçam ainda mais os motivos essenciais daquilo que acreditamos seja uma iniciativa de ampliar a extração de mais-valia, numa realidade que dificulta a ação do sindicato.

Como vimos nas páginas anteriores, ocorrem perdas significativas de benefícios e reduções de salários para os trabalhadores que vão para as terceirizadas – casos da Engeset e ACS Call Center –, e, apesar de o SINTTEL não informar os dados referentes à taxa de sindicalização para os anos anteriores a 96, o Gráfico 6 nos mostra a evolução – que pode ser compreendida como uma involução – da intenção de sindicalizar-se do trabalhador.



Fonte: Cadastro do SINTTEL-MG.

Elaboração do autor.

No ano de 2000 as empresas se recusaram a fornecer dados para atualização cadastral, segundo o SINTTEL.

Esse processo pode estar se dando de duas maneiras: uma, que seria através da decisão dos trabalhadores que são contratados de não filiar-se; ou, com a demissão

daqueles que têm um envolvimento maior com o sindicato. Em ambas, o que se percebe é uma redução do número de trabalhadores da CTBC que tem uma ligação, mesmo que formal, com o SINTTEL. A taxa de sindicalização, que era de 44,61% em julho de 1996, mesmo com um pequeno aumento no ano seguinte, chega aos 21,61% em 2002.

O sindicato tem a compreensão que essa realidade das terceirizações o afeta, implicando em redução do seu poder de intervenção. Há o entendimento que a redução da base a partir da fragmentação da categoria reduz a capacidade de organização, mesmo quando esses trabalhadores têm vários de seus direitos – conquistados a partir da intervenção sindical – eliminados. É o que fica presente nessa citação da entrevista realizada com um dos diretores atuais do SINTTEL-MG, o senhor Luiz Carlos Januário:

“Como a política da empresa é de lucro cada vez maior e custos cada vez menores, quando se terceiriza uma empresa, o trabalhador sai de uma empresa forte, sólida, e passa para uma empresa menor, deixando para trás todas as conquistas históricas, e ele **não tem como reivindicar numa empresa menor**, porque o discurso do patrão é que a empresa é nova, está começando agora, que é uma experiência, e enche o trabalhador de promessas que nunca serão cumpridas [...] Este trabalhador perde benefícios sociais, plano de saúde, ticket-alimentação, vários direitos, enfim. A questão é que, na maioria das vezes, esse trabalhador acaba aceitando, e até sorrindo, dizendo: ‘ainda fiquei empregado’, porque a situação econômica está crítica e a tônica caminha no sentido de que ‘vão-se os anéis, mas ficam os dedos’. Só que, **num primeiro momento, você dá os anéis, numa segunda negociação, os dedos, depois, vão-se as mãos**”<sup>206</sup>

Fica clara para o sindicato a noção de que o processo de terceirização – e seus resultados – é uma condição concreta, e que essa realidade tem determinado, em grande parte, a dificuldade em organizar a categoria. Ao mesmo tempo, é patente a compreensão que ocorre uma perda de conquistas, e que esse movimento é reforçado pela necessidade constante de manter-se empregado, como afirma o sindicalista:

“...a gente tem encontrado muita dificuldade. É o caso do SINTTEL aqui em Uberlândia, que representava uma gama enorme de trabalhadores da CTBC. Só que, agora, a empresa está terceirizando e, quando ela terceiriza, mesmo que

<sup>206</sup> Entrevista com Luís Carlos de Souza Januário, pp. 1-2, destaques nossos.

uma atividade fim dela, o trabalhador é transferido para um sindicato chamado 'homologador'<sup>207</sup>. Quer dizer, o SINTTEL, que sempre foi representativo, atuante, e que conquistou vários direitos junto à CTBC, aqui em Uberlândia, deixa de ser o norte para aqueles trabalhadores que, inclusive, perdem grande parte dos direitos conquistados. Lapida-se o sindicato. Quer dizer, se não posso te combater pela política, te esvazio"<sup>208</sup>

Essa realidade fica patente na dificuldade de organização explicitada pelos sindicalistas. Outros elementos corroboram essa noção, como a redução da taxa de sindicalização. Ainda nesse sentido, em pesquisa que realizamos na CTBC, na ACS e na Engeset, ficou clara a percepção de que há um certo descrédito dos trabalhadores com relação ao sindicato. Na CTBC, apenas 17% dos entrevistados acreditam que os sindicatos representam os interesses do trabalhador, enquanto 33% deram resposta negativa, e 50% não sabem ou preferiram não opinar; para a Engeset, os números passam para 20%, para sim, 40% para não, e outros 40% não sabem ou não declararam; em relação à ACS, os números são mais contundentes: apenas 10% acreditam na representatividade dos sindicatos, enquanto que 67% dos entrevistados afirmaram que não acreditam, e 23% não opinaram, ou não sabiam.

Elementos ilustradores de mudanças da capacidade de intervenção do sindicato, as pautas de reivindicações feitas pelo sindicato e os avanços conseguidos, à época da negociação do acordo coletivo, tiveram uma alteração significativa em sua composição, quando se comparam as da década de 80 com aquelas dos anos 90 – mesmo se pensando que a pauta de reivindicações muitas vezes é elaborada com um número bem amplo de pontos, quando a estratégia é ter margem para negociar visando conquistar pontos

<sup>207</sup> No caso dos trabalhadores da ACS Call Center, o sindicato que os representa continua sendo o SINTTEL, apesar de, em fevereiro de 2002, ter apenas 20 "sócios", quando mantém um contingente de 1622 trabalhadores. No caso da Engeset, o sindicato que os representa é o Sindicato dos Trabalhadores em Pesquisa, Perícia e Informação – o SINTAPPI-MG –, e tem como base as mais diversas categorias, como arquitetura e engenharia consultiva; seleção de pessoal; administração de serviços gerais, de trabalho temporário; recursos humanos; prestadora de serviços a terceiros; promotoras de vendas; pesquisas e desenvolvimento científico e tecnológico etc. O número de sindicalizados nessa instituição varia significativamente, ano a ano. Enquanto em 1988 possuía 567 sindicalizados, em 1989 esse número passou para 1.073, chegando a 52 em 1993, 367 em 2001 e 1.782 em 2002.

estratégicos. Com a reestruturação produtiva – a ofensiva do capital –, com a introdução dos programas de qualidade e do processo de terceirização, houve um refluxo significativo do poder de intervenção do sindicato. Vejamos as pautas e alguns pontos aprovados. Em 1986, alguns pontos destacados evidenciam uma tentativa de avanço:

- a) semana de 40 horas a todos (de Segunda a Sexta, 8 horas de trabalho diárias);
- b) horário fixo para as telefonistas;
- c) regulamentação do plantão domiciliar, com pagamento de 1/3 das horas à disposição;
- d) validade dos atestados médico-odontológicos do sindicato para justificar faltas;
- e) estabilidade para os delegados e representantes sindicais;
- f) resolver distorções salariais, acertando o quadro de cargos e salários;
- g) gratificação adequada para líderes de unidade e chefias de equipe;
- h) pagamento do adicional de insalubridade para telefonistas, trabalhadores de linhas e operadores de DG;
- i) aumento da gratificação de férias para um valor fixo baseado no salário médio da empresa;
- j) triênio: aumentar o percentual para 25% sobre o salário mínimo;
- k) gratificação fixa de um salário mínimo mensal para dirigir veículos da empresa (os próprios trabalhadores tinham que dirigir e executar suas funções);
- l) estabelecer valor fixo para a produtividade;
- m) alteração nos critérios de promoção: por tempo de casa, obrigatória, reduzindo o interstício de 4 anos para os CS's inferiores e interstício maior para os CS's superiores;
- n) quadro do sindicato nos locais de trabalho;
- o) estabilidade para as gestantes até 6 meses depois do término do benefício previdenciário;
- p) estabilidade para os que voltam de licença prolongada, por 6 meses;
- q) 13º salário integral nas férias;
- r) liberação de mais 2 diretores para o SINTTEL<sup>209</sup>.

Estes eram alguns dos itens que constavam daquela campanha salarial. Nota-se uma pauta com a presença de pontos que representam uma iniciativa agressiva por parte do sindicato. São reivindicações com o intuito de conquistar mais direitos e benefícios. Para citar um exemplo, nas negociações com a CTBC, para essa pauta, o sindicato

<sup>208</sup> Entrevista com Luiz Carlos Januário, pp. 5.

<sup>209</sup> Fonte: O Bode Berra! ano 1 – n° 4 – outubro de 1980, "Campanha Salarial", pp. 4-5.



conseguiu a estabilidade para 2 delegados sindicais, um em Uberlândia e outro em Uberaba<sup>210</sup>.

Essa foi a pauta de reivindicações definidas pelas assembleias dos dias 28 e 29 de outubro de 1997, onze anos depois:

- a) reajuste salarial;
- b) piso salarial;
- c) auxílio-creche, aumento real de salários;
- d) distribuição do prêmio por resultados – este item recebeu destaque especial;
- e) gratificação;
- f) ticket-refeição;
- g) reembolso de despesas de saúde de excepcionais, filhos de empregados;
- h) direito de recusa de tarefa quando implica em risco à saúde do trabalhador;
- i) intervalos de 10 minutos por hora para quem utiliza audio-fone e/ou terminal de vídeo;
- j) participação de cipeiros (membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA) na elaboração de mapas de riscos;
- k) manutenção de jornada de trabalho para funcionários com Lesão por Esforços Repetitivos (LER), transferido para outra função;
- l) custeio integral pela empresa das despesas com tratamento médico e medicamentos quando o INSS não o garantir;
- m) informações legais sobre saúde;
- n) formação de comissão paritária de saúde;
- o) eleições diretas para a CIPA;
- p) não demissão coletiva que não se funde em motivos econômicos justificados e justa causa;
- q) não dispensa por introdução de novas tecnologias;
- r) estabilidade de 18 meses para empregado acometido de doença ocupacional ou sofrer acidente de trabalho;
- s) liberação integral de 1 diretor sindical;
- t) convênio médico pago pela CTBC;
- u) auxílio educação;
- v) complementação auxílio-doença;
- w) formulação de classificação de cargos e salários;
- x) treinamento e requalificação permanente;
- y) jornada de trabalho por resultados (flexibilização das horas de trabalho de acordo com metas e objetivos, desde que acrescidas de pagamento de horas extras quando excedam 40 horas semanais)<sup>211</sup>.

A CTBC recusou todas as propostas desse acordo coletivo e as negociações<sup>212</sup> se arrastaram durante vários meses, até que os trabalhadores decidiram por aceitar as duas

<sup>210</sup> O Bode Berra! – Ano 1 – nº 6 – dez/80 e jan/81, “Os acordos”, pp. 3.

únicas propostas feitas pela empresa, que versavam: sobre o piso salarial – que passou para R\$ 270,00, tendo aumento muito pouco significativo –; e sobre o abono de 8% – que já havia, inclusive, sido pago pela CTBC<sup>213</sup>. Ao mesmo tempo que se percebe uma mudança no sentido das reivindicações, ou, mesmo permanecendo algumas reivindicações de conotação política, fica evidente a dificuldade de intervenção do sindicato.

Os acordos coletivos, que eram realizados ano a ano, implicando em necessidade de negociação da empresa com os trabalhadores e a instituição que os representa, passaram, ao final da década passada, a ser realizados de dois em dois anos, denotando a dificuldade do sindicato em conseguir avançar em suas propostas e o crescimento da capacidade da CTBC de fazer valer suas propostas.

### 3.3 – Considerações finais

Ao longo desses últimos 25 anos, em momentos diferentes, ocorreu um refluxo, em nível nacional e internacional, do movimento operário, apesar de algumas grandes exceções. Essa descendência parece ser marcada, como tentamos apreender, por vários fatores, porém, todos eles ligados a uma ofensiva do capital, com o intuito de garantir e/ou ampliar o processo de acumulação. A retórica que motiva essa ofensiva tem na queda da produtividade seu maior argumento. Portanto, reduzir a relação entre produção e quantidade de trabalhadores aparece como solução. Nesse contexto, as técnicas desenvolvidas a partir do toyotismo assumem *status* de essencialidade.

<sup>211</sup> O Bode Berra! – nº 38 – 6 de novembro de 1997, “Pauta de reivindicações da campanha salarial 97/98”, pp. 1.

<sup>212</sup> Essas negociações se caracterizavam pela tentativa do SINTTEL-MG de negociar e pelo descaso da CTBC com essa questão. Prova disso foi a pequena oferta feita pela empresa e, posteriormente, aceitação da categoria. A impressão que ficou é que, para os próprios trabalhadores, estava bastante desgastada a concepção de um sindicato representado-os e conseguindo resultados; e que, para um desgaste ainda maior, a empresa tinha consciência disso.

<sup>213</sup> Bodim semanal – nº 55 – 19 de março de 1998, “Assembléias definiram Acordo Coletivo 97/98”, pp. 4.

A disseminação dessas técnicas, combinadas com uma retração significativa dos investimentos produtivos, da financeirização da riqueza e da ascensão do aparato teórico neoliberal, em nível mundial, acabaram por levar a uma redução significativa do crescimento econômico. Como uma bola de neve, o movimento combinado desses fatores redundam em redução global dos postos de trabalho – principalmente aqueles característicos do período fordista. As iniciativas para conter o desemprego acabam por facilitar – tomando o exemplo brasileiro – a demissão e a contratação de forma precária<sup>214</sup>.

O sindicato de trabalhadores – que historicamente se contrapõe à intensificação da utilização da força de trabalho, conseguindo inserir mecanismos de proteção –, excetuando-se algumas iniciativas, em nível mundial, não tem encontrado formas de se impor, mesmo quando pensamos casos que busquem a parceria – haja vista que as empresas, quando não necessitam do apoio do sindicato, mesmo daquele considerado menos combativo, abre mão de sua participação.

No caso estudado, a CTBC, ao longo da década de 90, como forma de redução dos custos, ou de ampliação da lucratividade, impôs-se sobre a organização de trabalhadores, buscando eliminar os entraves – para ela – resultantes do poder de intervenção sindical. Os principais elementos utilizados pela empresa são os programas de qualidade e o processo de terceirização. Como resultado, a empresa amplia consideravelmente sua lucratividade, reduz significativamente o quadro de funcionários, aumenta a produtividade e alija o sindicato de discussões que dizem respeito à utilização da força de trabalho.

O SINTTEL, que tem um histórico, pelo menos se olharmos para a década de 80, de contestação e de participação dos trabalhadores em atividades, como greve,

<sup>214</sup> Exemplo atual do que ora abordamos é o projeto que tramita no Congresso Nacional, no momento em que escrevemos, e que tem como elemento central a reformulação da CLT, com o intuito claro de retirar

paralisações *etc*, não tem conseguido reverter ações da empresa – que implicam em ofensiva sobre o trabalho –, ao mesmo tempo em que vê reduzir sua base, que cai a taxa de sindicalização e que há um descrédito em relação à representatividade do sindicato.

Parece-nos que a ofensiva imposta pela CTBC, nessa última década, tem implicado, direta e indiretamente, em retração do poder de intervenção do SINTTEL. A realidade desse sindicato não nos parece ser um fato isolado e, aliada às políticas econômicas adotadas nesses últimos anos, a conjuntura atual não aponta para uma mudança significativa.

Por outro lado, o aporte teórico que dá sustentação às políticas em vigor não parece ter sua hegemonia ameaçada. Muito pelo contrário, alguns grandes críticos à postura liberal, agora apostam no fim da história, ou na pós-modernidade, para não nos alongarmos.

Para onde aponta essa realidade? Os sindicatos conseguem alterá-la, ou encontram sua forma de ser nessa realidade, seja ela qual for? A “pós-modernidade” existe? São questões intimamente ligadas ao objeto dessa dissertação e que nos angustiam.

Acreditamos que uma primeira iniciativa quando se vai pensar essas indagações, caminham no sentido de compreender questões relacionadas ao mundo do trabalho, aquelas que estiveram sempre presentes nas sociedades pretéritas e que estão intimamente ligadas à essência da condição humana.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Artigos, dissertações, livros e teses

ABREU, A. R. de P, SORJ, B. "Trabalho a domicílio e relações de gênero: as costureiras externas do Rio de Janeiro". In: ABREU, A. R. de P, SORJ, B. (orgs.). *O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Rio Fundo, 1993.

ABREU, A. R. de P, SORJ, B. (org.). *O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Rio Fundo, 1993.

AGLIETTA, Michel. *Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. México: Ed. Siglo XXI, 1979.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e mundialização do capital – a nova degradação do trabalho na era da globalização*. Londrina: Ed. Praxis, 1999.

\_\_\_\_\_. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Ed. Boitempo editorial, 2000.

ANDERSON, Perry. "Balanço do neoliberalismo". In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo. *Pós-neoliberalismo – as políticas sociais e o Estado Democrático*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1995.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? – ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Campinas: Ed. Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. *Os sentidos do trabalho – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Ed. Boitempo editorial, 2000.

BELLUZZO, Luis Gonzaga de Melo. *O declínio de Bretton Woods e a emergência dos mercados "globalizados"*. Economia e Sociedade, n. 4. Campinas, 1995.

BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa – o movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Ed. Boitempo editorial, 1998.

BOITO JR., Armando. *O sindicalismo de Estado no Brasil: uma análise crítica da estrutura sindical*. São Paulo: Ed. Hucitec, 1991.

\_\_\_\_\_. *De volta para o novo corporativismo: a trajetória política do sindicalismo brasileiro*. In: São Paulo em Perspectiva, vol. 8, nº 3, jul/set 1994.

\_\_\_\_\_. *Política neoliberal e sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Ed. Xamã, 1999.

BORGES, Marlene Marins de Camargos. *Os impactos da reestruturação produtiva sobre o mercado de trabalho no setor de telecomunicações: o caso da empresa CTBC*. Dissertação de mestrado. Uberlândia: UFU, 2000.

BRANDÃO, Carlos Antônio. *Telecomunicações e dinâmica regional no Brasil*. Tese de doutoramento. Campinas: Unicamp, 1996.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Ed. Xamã, 1996.

CINTRA, Marcos Antônio Macedo. *Uma visão crítica da teoria da repressão financeira*. Tese de mestrado. Campinas: UNICAMP, 1993.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

\_\_\_\_\_. "Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto". In: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Ed. USP, 1993.

CORRÊA, Vanessa Petrelli. *A estrutura de financiamento brasileira e a oferta de financiamento de longo prazo ao investimento*. Tese de doutoramento. Uberlândia: Ed. da UFU, 1996.

CRUZ, Antônio. *A janela estilhaçada: a crise do discurso do novo sindicalismo*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

DANTAS, Marcos. *Reestruturação produtiva, política industrial e contratação coletiva nos anos 90: as propostas dos trabalhadores*. Telecomunicações, Relatório I do Projeto de Pesquisa e Formação Sindical CUT-FINEP. Brasília, 1999.

- DELUIZ, Neise; SANTANA, Marco Aurélio e SOUZA, Donaldo Bello de. *Trabalho e educação: centrais sindicais e reestruturação produtiva no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Quartet, 1999.
- FARIA, Maria da Graça Druck. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica – um estudo do complexo petroquímico*. São Paulo: Ed. Boitempo Editorial, 2001.
- GALVÃO, Andréia. “Do coletivo ao setor, do setor à empresa: a trajetória do ‘novo sindicalismo’ metalúrgico nos anos 90”. In: RODRIGUES, Iram Jácome (org.). *O novo sindicalismo vinte anos depois*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.
- GORZ, André. *Adeus ao proletariado – para além do socialismo*. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1982.
- GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Ed. Boitempo editorial, 1999.
- GRACIOLLI, Edilson José. *A Força Sindical e o neoliberalismo*. In: Boletim do LAPES. Uberlândia: EDUFU, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Um laboratório chamado CSN: greves, privatização e sindicalismo de parceria (a trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda – 1989/1993)*. Tese de doutoramento. Campinas: UNICAMP, 1999.
- GRAMSCI, Antônio. *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização brasileira, 1988.
- HABERMAS, Juergen. *Um perfil filosófico-político: entrevista com Juergen Habermas*. Novos Estudos Sebrap, nº 18. São Paulo, 1987.
- HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Ed. Loyola, 1992.
- HIRATA, Helena (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Ed. USP, 1993.
- KEYNES, John Maynard. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. Coleção Os Economistas. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1996.

- KURZ, Robert. *O colapso da modernização – da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1992.
- LIPIETZ, Alain. *Audácia: uma alternativa para o século XXI*. São Paulo: Ed. Nobel, 1991.
- MANDEL, Ernest. *A crise do capital: os fatos e a sua interpretação marxista*. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1990.
- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. Coleção Os Economistas. Vol. I, Tomo 1 e 2. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1985.
- MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. *Manifesto do partido comunista*. São Paulo, 1998.
- MATTOSO, Jorge. “Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios”. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de & MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (orgs.). *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?*. Campinas: Ed. Scritta, 1996.
- OFFE, Clauss. *Trabalho como categoria sociológica fundamental?*. In: Trabalho & sociedade, vol. I, Rio de Janeiro: Ed. Tempo Brasileiro, 1989.
- OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de & MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (orgs.). *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?*. Campinas: Ed. Scritta, 1996.
- PIORE, M. e SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Nova York: Ed. Basic Books, 1984.
- PENHA, Cícero Domingos. *Empresa-rede – o modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar*. Uberlândia: UNIALGAR, 2001.
- POCHMANN, Márcio. “Mudança e continuidade na organização sindical brasileira no período recente”. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de & MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (orgs.). *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?*. Campinas: Ed. Scritta, 1996.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1995.



- RODRIGUES, Iram Jácome (org.). *O novo sindicalismo vinte anos depois*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.
- RUAS, Roberto. "Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição". In: ABREU, A. R. de P, SORJ, B. (org.). *O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Rio Fundo, 1993.
- \_\_\_\_\_. "A trajetória do novo sindicalismo". In: RODRIGUES, Iram Jácome (org.). *O novo sindicalismo vinte anos depois*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.
- SADER, Emir e GENTILI, Pablo. *Pós-neoliberalismo – as políticas sociais e o Estado Democrático*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1995.
- SALM, Cláudio. *Escola e Trabalho*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1980.
- \_\_\_\_\_. "Vai ser difícil requalificar". In: SALM, Cláudio e FOGAÇA, Azuete. *Tecnologia, emprego e qualificação – bases conceituais*. Boletim conjuntura – IE/UFRJ. Rio de Janeiro: Série documentos nº 27, 1997.
- SALM, Cláudio e FOGAÇA, Azuete. *Tecnologia, emprego e qualificação – bases conceituais*. Boletim conjuntura – IE/UFRJ. Rio de Janeiro: Série documentos nº 27, 1997.
- SANTANA, Marco Aurélio. "Política e História em Disputa: o 'novo sindicalismo' e a idéia da ruptura com o passado". In: RODRIGUES, Iram Jácome (org.). *O novo sindicalismo vinte anos depois*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.
- SANTOS, Ariovaldo. *Trabalho e Globalização: a crise do sindicalismo propositivo*. São Paulo: Ed. Práxis, 2001.
- SIMONINI, Giselda C. S. *Telefonia: relação empresa e cidade – 1954-1980*. Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC, 1994.
- SMITH, Adam. *A riqueza das nações – investigação sobre sua natureza e suas causas*. Coleção Os Economistas. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1996.

SOARES, Armando. *Moderníssimo dicionário brasileiro*. São Paulo: Ed. Angelotti, 1988.

SOARES, José de Lima. *Sindicalismo no ABC paulista: reestruturação produtiva e parceria*. Brasília: Ed. Outubro – Centro de Educação e Documentação Popular, 1998.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1953.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo Barbosa de & MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (orgs). *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?*. São Paulo: Ed. Scritta, 1996.

WOHLERS, Márcio. *Investimento e privatização das telecomunicações no Brasil: dois vetores da mesma estratégia*. 1998, mimeo.

## FONTES

### Rede Internet

BOITO JR., Armando. *O sindicalismo tem futuro?*. Disponível em: <<http://www.pessoal.bridge.com.br/sindicalismo>>. Acesso em: 12 set. 2001.

RAMALHO, José Ricardo. *Sindicatos: crise ou declínio no final do século?*. Disponível em: <<http://www.pessoal.bridge.com.br/sindicalismo>>. Acesso em: 12 set. 2001.

SANTANA, Marco Aurélio. *Trabalho, trabalhadores e sindicatos em meio ao vendaval contemporâneo*. Disponível em: <<http://www.pessoal.bridge.com.br/sindicalismo>>. Acesso em: 12 set. 2001.

### Documentos

Balanços anuais da CTBC, de 81 a 99.

Boletim de Informações Gerenciais CTBC Telecom.

## **Jornais e Revistas**

*O Bode Berra!*. Jornal editado pelo SINTTEL-MG.

*O Bodim*. Informativo editado pelo SINTTEL-MG.

*Qualidade, uma questão de atitude*. Revista editada pela CTBC Telecom.

*TELECO*. Revista editada pelo Grupo Algar, de 1988 em diante.

## **Base de dados**

Base de dados RAIS/CAGED – Ministério do Trabalho e Emprego.

60  
21