

## Inovação tecnológica e interesses organizados

Fernando C. Cotanda<sup>1</sup>

Este artigo problematiza um dos aspectos da relação entre trabalho e tecnologia no Brasil, qual seja o da influencia dos trabalhadores sobre os processos inovativos que modificam o trabalho, através de suas entidades de representação de interesses.

A partir dos anos 90 do século passado, as empresas brasileiras iniciaram um intenso processo de adaptação a um novo cenário político e econômico que então se apresentava. A abertura econômica iniciada no governo Collor, o acirramento da competitividade internacional, a força da agenda política neoclássica, a mundialização da economia, dentre outros fatores, mobilizaram parte significativa das empresas na direção das alterações tecnológicas e organizacionais<sup>2</sup>. Todo esse processo de adaptação das empresas visava ampliar os seus ganhos de produtividade e suas taxas de lucro em declínio juntamente com todo o padrão fordista de desenvolvimento. Um conjunto de novas medidas de regulação da relação entre capital e trabalho, a exemplo da flexibilização da legislação trabalhista, foram implantadas por parte daqueles que representavam os interesses empresariais. As empresas criaram novos arranjos para o relacionamento entre si, modificando processos produtivos e adotando inovações tecnológicas e organizacionais, para fazer frente a novas configurações do mercado capitalista.

As conseqüências sociais das transformações no mundo do trabalho são intensas. O desemprego e a precarização do trabalho, que atingem imensos contingentes de trabalhadores em todo o mundo industrializado, são os efeitos mais visíveis deste processo embora não sejam os únicos.

No presente texto, ao chamarmos a atenção para a ação coletiva e pró-ativa dos trabalhadores sobre a tecnologia, adotamos uma perspectiva na qual a tecnologia não está orientada por determinismos tecnológicos ou econômicos, quer seja em sua forma ou em suas conseqüências. Os conteúdos dos processos inovativos estão sempre em disputa, ainda que em meio a fortes assimetrias de poder entre os agentes implicados. Por essa razão nosso interesse foi pesquisar e elucidar os obstáculos postos aos trabalhadores e seus sindicatos quando estes tomam a decisão de influir sobre os processos de inovação.

Este é, portanto, um artigo sobre a relação entre os sindicatos brasileiros filiados à Central Única dos Trabalhadores<sup>3</sup> - CUT e os processos de

---

<sup>1</sup> Docente do Departamento de Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
cotanda@portoweb.com.br

Recebido em 08/2007. Aceito em 11/2007

<sup>2</sup> Em verdade trata-se de um cenário político e econômico relativamente comum a todos os países industrializados e que nos países capitalistas da Europa ocidental e nos EUA já se configurava desde os anos 70.

<sup>3</sup> A Central Única dos Trabalhadores, fundada em 28 de agosto de 1983, está organizada em 26 estados e no Distrito Federal. Possui, atualmente, 3.326 entidades filiadas. Este número elevado,

inovações tecnológicas e organizacionais em curso nas empresas brasileiras desde os anos 90.

A identificação dos obstáculos que se opõem à pró-atividade sindical nos assuntos relativos ao processo de trabalho constitui um campo de estudo — para o qual esse artigo pretende contribuir — que ainda carece de pesquisas empíricas e de aprimoramento analítico.

## 1. O problema de pesquisa

Desde meados dos anos 80, a CUT, tem formulado e atuado sobre as inovações tecnológicas e organizacionais do seguinte modo: (i) avaliando as conseqüências da reestruturação produtiva para as relações de trabalho; (ii) definindo, em seus congressos, posicionamentos (formais) sobre os processos de inovação; (iii) afirmando a pertinência de atuar sobre os assuntos da produção tidos como prerrogativa essencialmente gerencial; (iv) produzindo experiências em diferentes frentes — micro e mesorregulatórias, institucionais e legais — que, direta ou indiretamente, ensejam possibilidades de influência sobre os processos de inovação.

O principal argumento que pretendemos demonstrar nesta investigação é o de que a CUT e as entidades a ela filiadas, apesar de afirmarem majoritariamente e formalmente a pertinência e o objetivo de influir sobre os processos de inovação<sup>4</sup> e de procurar fazê-lo em diferentes níveis e dimensões, obtiveram limitado êxito nesse sentido. Na produção desse resultado, concorreram fatores sobre os quais a governabilidade do sindicalismo “cutista” é reduzida, tais como: o sistema de relações de trabalho, as decisões políticas de cunho macroeconômico, a cultura empresarial refratária à negociação dos processos de inovação, a assimetria de poder entre capital e trabalho, dentre outros. Entretanto, conforme iremos enfatizar e demonstrar, o reduzido êxito do sindicalismo “cutista” em influenciar os rumos das inovações esteve associado também às suas próprias limitações: as estruturas internas dos sindicatos pouco adaptadas e capacitadas a formular e a interagir com as mudanças tecno-organizacionais, o afastamento dos sindicatos dos locais de trabalho, os limitados vínculos sociais, dentre outros constrangimentos que, a rigor, estão mais próximos da sua governabilidade.

---

por um lado, expressa o grau de penetração social da Central, por outro, evidencia a nefasta pulverização da representação sindical. A CUT possui 22.487.987 trabalhadores na sua base, sendo que, destes, 7.468.855 são associados às suas entidades. (Dados fornecidos pela CUT).

<sup>4</sup> A afirmação de que a CUT possui formalmente o propósito de influir sobre os processos de inovação está embasada em pesquisa documental realizada nas resoluções dos sete congressos da CUT Nacional no período 1984- 2001, conforme COTANDA (2001).

## 2. Metodologia

No presente *paper*, entidades sindicais majoritariamente filiadas à CUT configuraram o âmbito empírico da pesquisa. Primeiramente, analisamos o teor das cláusulas de acordos e/ou convenções coletivas celebrados nos anos 1990 à 2005 entre sindicatos e empresas, envolvendo o tema da inovação. Em outro momento, procuramos compreender, através de entrevistas com dirigentes sindicais, o que ocorreu após a contratação das cláusulas, ou seja, buscamos saber se a influência sindical sobre os processos de inovação foi efetiva ou foi aparente. Decorrente da pesquisa, sugerimos a existência de um conjunto de obstáculos opostos à disposição sindical de influir sobre os processos de inovação. Conferimos ênfase à análise dos obstáculos endógenos, ou seja aqueles mais próximos da governabilidade sindical.

Tendo em vista a inexistência de um banco de dados que acolha e consolide o universo das negociações coletivas dos sindicatos brasileiros, este estudo baseou-se nas seguintes fontes para identificar e analisar as cláusulas de acordos e/ou convenções coletivas: no *Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas* (SACC-Dieese), na literatura que versa sobre o tema e nas entrevistas que realizamos junto às entidades sindicais.

O SACC-Dieese é integrado, majoritariamente, por convenções coletivas. O Sistema, até o ano 2002, coletou anualmente, 94 documentos (acordos e convenções coletivas), que abrangem cerca de 30 categorias profissionais em 14 unidades da Federação. A partir de 2003, a base de dados do sistema foi ampliada para 225 contratos coletivos ao ano, abrangendo 50 categorias profissionais e 16 unidades da federação.

O Dieese procura orientar a escolha das entidades levando em consideração a diversidade e a representatividade política dos sindicatos nas diferentes regiões do País:

“...este é um levantamento de caráter qualitativo, dado que as categorias que compõem o painel foram intencionalmente escolhidas. Assim, por não se tratar de uma amostra estatística, seus resultados não são passíveis de generalização, embora as informações permitam identificar a situação das negociações coletivas das categorias profissionais **que historicamente se colocam como referência no panorama sindical brasileiro.**” [grifo nosso] (DIEESE, 1999: 10).

As cláusulas examinadas tiveram origem em 40 entidades sindicais e federações de trabalhadores. Possuem uma significativa abrangência e diversidade geográfica: Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Ceará. É extenso, também, o número de categorias profissionais envolvidas nas negociações: metalúrgicos, petroquímicos, jornalistas, telefônicos, construção civil, mobiliário, vestuário, farmacêuticos, radiodifusão e televisão, aeroviários, gráficos, rodoviários, dentre outros. Do total de cláusulas acordadas examinadas, mais da metade pertencem a categorias do setor industrial, seguidas pelas categorias dos setores serviços e comércio.

Após analisar as cláusulas relacionadas com os processos de inovação, passamos a entrevistar os dirigentes sindicais em 36 entidades sindicais<sup>5</sup> promotoras das negociações, a fim de conhecer o que havia ocorrido após a contratação das cláusulas.

A título de informação, uma das experiências de negociação mais importantes realizadas no Brasil envolvendo inovações, nos anos 90, foi levada a termo pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a Comissão de Fábrica da Mercedes-Benz e a empresa Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo. Esta experiência, por sua singular riqueza impõe a necessidade de um espaço mais amplo - para descrição e análise - do que o possível nos limites deste *paper*, ficando assim de fora do presente estudo.<sup>6</sup>

Antes de examinarmos as *contratações dos processos inovativos* e posteriormente os *obstáculos à influência sindical sobre o processo de trabalho* dirigimos breves considerações de caráter conceitual sobre a relação entre sindicatos e inovações tecnológicas e organizacionais.

### 3. Sindicatos e inovações tecnológicas e organizacionais

Os sindicatos são concebidos, neste estudo, como organizações cuja existência e funcionamento estão associados a sociedades estruturalmente marcadas pelo assalariamento e pelo conflito de classe, mas, também, pelas particularidades da formação social na qual estão inseridos. A fecundidade das análises sociológicas sobre o fenômeno sindical é tributária do nexo analítico, que considera, explícita ou implicitamente, a relação entre as dimensões estruturais e aquelas que se singularizam nas formações sociais, tais como o ordenamento institucional que regula as relações de trabalho, a ordem política geral mais ou menos democrática, a cultura empresarial mais ou menos receptiva aos processos de negociação, os padrões de acesso à renda, os níveis de escolaridade, as formas cotidianas de resistência e proposição sindical, dentre outras.

Destacamos que:

- os sindicatos estão estruturalmente referidos ao conflito entre capital e trabalho e ao assalariamento;
- a assimetria de poder entre capital e trabalho produz diferentes manifestações de constrangimento à atividade sindical. A ação sindical opera, portanto, em meio a obstáculos sobre os quais possui, por vezes, governabilidade limitada;
- os constrangimentos não determinam integralmente as possibilidades de atuação sindical. A condição de sujeito social dos sindicatos supõe sujeição, mas, também, atividade criativa, inclusive para interferir (dentro de um

---

<sup>5</sup> A lista das entidades cujos dirigentes foram entrevistados consta no anexo 1.

<sup>6</sup> Análises que enfatizam esta experiência podem ser encontradas em Arbix (1995); Bresciani (2001); Cotanda (2001); Paulino e Marcolino (1999), dentre outros.

campo de possibilidades) nos poderes que condicionam as estruturas sociais;

- essa condição (de sujeito social) que lhes possibilita proceder a escolhas, formular, encontrar caminhos e interferir nas relações sociais, enseja, ainda, a produção de conflitos internos, de desacordos, de incoerências e contradições, uma vez que os sindicatos não são portadores de infalibilidade, ou de missão histórica.

Os motivos que conduziram a este estudo, cujo foco principal é a influência sindical sobre os processos de inovação, são diversos. Na origem, está a perplexidade do autor face à dificuldade que os valores democráticos — presentes em outras esferas da vida social — encontram para se fazerem presentes nas empresas, notadamente no que concerne às decisões que envolvem a produção. Também a expectativa de que os sindicatos venham a atuar pró-ativamente sobre esses temas tidos como de exclusiva competência gerencial e cuja importância para os indivíduos e para a vida social é inequívoca. Entretanto há que referirmos a fragilidade da relação sindical com esse tema, conforme se depreende do argumento de Salerno:

“Os conflitos e negociações capital-trabalho no século XX foram caracterizados pela discussão de salários e condições gerais de trabalho (horário, segurança, benefícios, etc.) e não pelos temas de organização do trabalho e gestão...” (SALERNO, 1999: 202).

Também nos conduziu a este trabalho a discordância com posturas recorrentes no movimento sindical (não exclusivamente), que protelam a atuação sindical sobre os assuntos da produção em nome de projetos de transformação social mais amplos, supondo que aquela dimensão da atuação sindical seria factível somente a partir da superação do Estado capitalista. Ao revés, acreditamos que os projetos de transformação social ficam fortemente comprometidos se os trabalhadores não afirmarem no presente a sua utopia para o trabalho.<sup>7</sup>

Destacamos, ainda, que parece não haver divergências significativas entre os pesquisadores relativamente à dificuldade dos sindicatos brasileiros em edificar uma postura pró-ativa frente aos assuntos da produção. Conforme referiu Cardoso:

“Os sindicatos (com raras exceções), mantidos na porta das fábricas, **não criam expertise para negociar** em pé de igualdade com as empresas **a renovação dos processos produtivos**, com o que elas puderam fazê-lo de forma quase sempre unilateral” [grifos nossos] (CARDOSO, 1999: 167).

---

<sup>7</sup> Os argumentos dirigidos por Alexandra Kolontai, juntamente com a Oposição de Esquerda, ao XX Congresso do Partido Bochevique em 1921, criticando a condução dos rumos da produção na ex-URSS, são eluciativos nesse sentido. Um interessante relato dessa polêmica pode ser encontrado em GARDAN (1976).

Entretanto, a identificação dos obstáculos propriamente sindicais que se opõem à edificação da pró-atividade sindical nesse âmbito constitui um campo de estudo — para o qual esse estudo pretende contribuir — que ainda carece de pesquisas empíricas e de aprimoramento analítico.

O presente artigo conforme foi assinalado focaliza a relação dos sindicatos com os processos inovativos no trabalho. Os assuntos atinentes ao mundo da produção e as decisões sobre os seus rumos são, via de regra, concebidos como assuntos de natureza privada, sendo ainda frágeis e limitadas as manifestações de controle público e /ou de negociações envolvendo sindicatos e empresas.

O sindicalismo, conforme argumentamos, não é portador de um “destino objetivo” (LACLAU & MOUFFE, 1987) e, por essa razão, se faz necessário que ele afirme, no presente, suas convicções e seus projetos relativamente à forma e ao conteúdo do trabalho. A ação sindical que busca influir nos assuntos da produção é, no entanto, estrangida por obstáculos que se originados da referida assimetria de poder, bem como das próprias escolhas e estratégias sindicais. Nesse sentido, os estrangimentos à influência sindical sobre a tecnologia e a organização do trabalho podem estar situados mais ou menos próximos de sua governabilidade.

Entendemos que as inovações organizacionais e tecnológicas estão integradas a um amplo movimento de transformações na economia e na condução das políticas de Estado que, de uma forma geral, se desenvolveram em todos os países industrializados, sobretudo a partir da década de 1970. O advento dos processos inovativos é aqui compreendido como uma “resposta” das empresas às distintas manifestações de crise (social, política econômica e cultural) ocorridas entre meados dos anos 60 e meados dos anos 70. Impulsionadas pelo imperativo da competitividade, as empresas vêm buscando obter padrões de produção mais flexíveis e integrados para fazer frente a um ambiente adverso à lucratividade. As inovações organizacionais e tecnológicas emergem como instrumentos (não exclusivos) para consecução desses objetivos.

Longe de serem conduzidas por um determinismo ou objetividade tecnológicas, as inovações são o resultado da interferência de relações sociais, políticas, econômicas e culturais e de processos de dominação — e negociação — entre sujeitos sociais.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Críticas a concepções abstratas e descontextualizadas dos processos inovativos encontram-se em BURAWOY (1979), BRAVERMAN (1987), FERRARIS (1990), FALABELLA, (1988), HIRATA (1993), SALERNO, (1991), SHAIKEN (1985), dentre outros. Conforme sugere DICKSON (1978), o próprio nascimento das fábricas é portador dessas relações, cabendo ressaltar nesse fenômeno histórico os interesses de uma classe social em instrumentalizar o trabalho e os rumos da inovação: “...os comerciantes precisavam controlar e comercializar toda a produção dos artesãos, com o intuito de reduzir ao mínimo as práticas de desvio dessa produção. Além disso, era do interesse desses comerciantes a maximização da produção através do aumento do número de horas de trabalho e do aumento da velocidade e do ritmo de trabalho. Um terceiro ponto muito importante era o **controle da inovação** para que ela só

Muito mais do que um conjunto de técnicas aplicadas à produção, as inovações, quer sejam elas organizacionais ou tecnológicas, extravasam sua dimensão técnica, produzindo novas expressões para a dinâmica do conflito e do consenso entre capital e trabalho.<sup>9</sup> Nesse sentido, destacamos, em particular, que o papel do trabalho operatório passa a ser visto pelas gerências de uma outra maneira. Diferentemente da ênfase na prescrição do trabalho, verifica-se um chamamento à “participação” e ao “envolvimento” dos trabalhadores na resolução dos problemas da produção. Entretanto, esse envolvimento — fundamental para atingir os objetivos de flexibilidade — é conduzido e implementado de forma unilateral e instrumental pelas empresas, não pressupondo, via de regra, qualquer processo de negociação com a representação dos trabalhadores.

No Brasil, o fenômeno da reestruturação produtiva intensificou-se a partir dos anos 1990, produzindo alterações relevantes nos patamares e nas estruturas do emprego, nas formas de contratação, nas institucionalidades que regulam o conflito e o consenso nos locais de trabalho, bem como no desempenho da atividade sindical (ABRAMO, 1998; ARBIX, 1996; CASTRO, 1997; MATTOSO, 1995; RODRIGUES, 1999; dentre outros).

Para os sindicatos, coloca-se a disjuntiva de atuar sobre o processo de trabalho influenciando-o, ou deixar que a bandeira da mudança no trabalho siga sendo levantada e implementada unilateralmente pelas empresas. A tendência à microcentralidade do sistema de relações de trabalho e o surgimento de novas institucionalidades por onde passam o conflito e o consenso no plano das empresas apontadas na literatura<sup>10</sup> terão poucas chances de ser contrarrestadas, se a postura sindical frente às inovações for predominantemente passiva ou reativa.

---

pudesse ser aplicada no sentido de acumulação capitalista... [grifo nosso]” (DICKSON, 1978, *apud* DECCA, 1998: 24).

<sup>9</sup> O conflito, além de ser um dado estrutural da relação assimétrica entre capital e trabalho, é, simultaneamente, um componente promotor da inovação na organização do trabalho e da tecnologia aplicada no processo produtivo. A trajetória do processo de trabalho e da inovação ao longo da história não pode ser entendida sem atenção analítica à dinâmica daquele conflito. Considerando que, no capitalismo, é impossível a abolição do conflito entre capital e trabalho em termos absolutos, há a necessidade, por parte do capital, de produzir um certo grau de adesão dos trabalhadores à sua própria exploração. É preciso mobilizar a força de trabalho para os objetivos de acumulação sem o emprego permanente de um “regime de fábrica” despótico. Conforme assinalou COUTROUT (1998: 170), ao longo da história, o capitalismo lançou mão de distintas formas de institucionalização dos “regimes de mobilização da força de trabalho”. O conflito aberto e a utilização recorrente de métodos coercitivos por parte das empresas como meio para transformar a força de trabalho em trabalho, — um dos objetivos permanente das mesmas — mostrou-se ineficaz e impraticável, se aplicado de forma constante, seja pelos “contratempos” (SALERNO, 1991: 35) que a coerção produz no processo produtivo, seja porque as conquistas sociais — ampliação da escolaridade e dos valores e instituições democráticas — obtidas em outras esferas da vida social e política tornam essa via menos exequível.

<sup>10</sup> Conforme CASTRO (1997); DOMBOIS (1998); LARANJEIRA (1998); LEITE (1995), RODRIGUES (1999), dentre outros.

Em outro nível de análise, faz-se necessário referirmos o momento de perplexidade e fragilidade no qual se encontram os sindicatos em virtude das transformações econômicas e sociais que ocorreram nas últimas décadas.

No período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial, os sindicatos participaram da edificação de um sistema institucionalizado de relações de trabalho que lhes proporcionou importantes atribuições regulatórias na sociedade. Um sistema de relações de trabalho que foi responsável, conforme Rainer Dombois (1998), por conferir funções fundamentais ao trabalho remunerado:

“Em primeiro lugar é a principal fonte de rendimentos individual e abre oportunidades para assegurar economicamente a existência do indivíduo; ademais proporciona *status* social e reconhecimento, e, com ele, cumpre, [...] funções basicamente psicossociais. Em terceiro lugar, é a base da seguridade social [...] Por último, é o principal meio de integração cidadã...” (DOMBOIS, 1998: 196).

Diferentes componentes da regulação institucionalizada do conflito entre capital e trabalho que caracterizaram o padrão de desenvolvimento fordista vêm sofrendo um processo de erosão ao longo das últimas décadas: desemprego, novas formas de contratação, múltiplas formas de emprego, enfraquecimento dos contratos coletivos, a força do discurso liberal, que propugna uma ampla desregulamentação do mercado de trabalho e liberação das forças de mercado, dentre outros. Todas essas alterações impõem a edificação de “...novas disposições regulatórias [...] novos pactos sociais que se estendam além da trama corporativa...” para conter a desintegração social e os riscos à contratualidade social (DOMBOIS, 1998: 204).

Essa necessidade de novas disposições regulatórias remete os sindicatos a fortalecerem e a desenvolverem vínculos sociais, fazendo-se presentes, de forma mais incisiva, em diferentes frentes de atuação, dentre elas a do processo de trabalho, em franca transformação face às inovações tecno-organizacionais.

“...está a ponto de produzir-se uma batalha entre a gerência e os sindicatos pelo predomínio nas relações industriais e sociais nos locais de trabalho. Os sindicatos só podem suportar esta prova de força se possuírem estruturas que lhes permitam exercer uma influência nas relações sociais no nível da planta. Só as estruturas de organização [...] que permitam uma representação social e política global dos interesses desde o nível micro ao macro podem proteger os sindicatos frente aos perigos inerentes a esta tendência...” (JACOBI, 1993: 248).

Apesar das transformações em curso no mundo do trabalho promoverem conseqüências negativas para o desempenho da atividade dos sindicatos, estes não estão “...condenados a um processo de adaptação meramente passiva e reativa...”, conforme assinalou Jacobi (1993: 236). Portanto, a relação dos sindicatos com o processo de trabalho, embora não seja nova em essência, ganha relevo, tendo em vista tanto o potencial transformador que inovações tecnológicas e organizacionais trazem para as relações de

trabalho, quanto as possibilidades que se abrem a estes para incidirem sobre assuntos tidos como essencialmente privados.

#### **4. As entidades sindicais contratando processos de inovação: acordos e convenções coletivas.**

##### *4.1 Características das Cláusulas Contratadas: Limites e Oportunidades*

O exame das cláusulas negociadas, diretamente relacionadas aos processos de inovação, permitiu identificar que o conteúdo das mesmas versa, basicamente, sobre cinco pontos: treinamento, reaproveitamento, comunicação referente a processos de inovação, comissões paritárias e inovação/emprego.

A seguir, a guisa de ilustração, apresentamos uma relação de excertos de algumas cláusulas contratadas, ordenadas por conteúdo.<sup>11</sup>

##### **Treinamento face à introdução de inovações**

- “...as empresas promoverão, **quando necessário**, treinamento para os trabalhadores.”
- “...as empresas promoverão quando necessário e **ao seu critério**, treinamento para os empregados.”
- “...**recomenda-se** treinamento para aprendizagem na eventual ocupação de novas funções.”
- “As empresas propiciarão treinamento em outro cargo [...] **desde que exista vaga** em outro setor e que o trabalhador esteja em condições de assumi-lo.”

##### **Reaproveitamento face à introdução de inovações**

- “...os trabalhadores...**contarão com o empenho do empregador** para o seu aproveitamento em outra função.”
- “...a empresa se compromete a reaproveitar, **sempre que possível**, trabalhadores atingidos...”
- “...**estudar** remanejamento interno mediante requalificação profissional.”
- “...reaproveitar, **sempre que possível**, em outros setores os trabalhadores atingidos...”

##### **Comunicação ao sindicato e/ou trabalhadores sobre eventuais processos de inovação**

- “... a empresa deverá comunicar o sindicato com antecedência de 6 meses em face da implantação de novos processos.”
- “...manter os empregados informados.”

---

<sup>11</sup> Os grifos que constam nas citações literais foram colocados pelo autor.

- “As empresas [...] comprometem-se a manter os trabalhadores do setor informados em relação aos projetos em andamento [...] desde que não seja prejudicial aos interesses das empresas perante a concorrência.”
- “A empresa assegurará ao sindicato o conhecimento da implantação e do tipo de automação que se pretende instalar e o número de atingidos pelo respectivo projeto...”

### **Manutenção do emprego face à introdução de inovações**

- “...estabilidade de dois meses para empregados não aproveitados no setor modificado.”

### **Comissão paritária para tratar de assuntos relativos a inovação**

- “...comissão paritária intersindical.”
- “...criar comissão paritária.”

A leitura dos excertos permite-nos verificar que se tratam de cláusulas que apresentam redações cujas formulações são predominantemente genéricas, contingentes e defensivas.

A generalidade das cláusulas em questão pode ser creditada ao fato de que a maioria delas têm, nas convenções coletivas, o seu instrumento jurídico. As negociações realizadas entre um sindicato e diversas empresas, diferentemente do acordo coletivo, podem colocar algum impedimento a um maior detalhamento das cláusulas. Existe, no entanto, um outro aspecto dessa generalidade que é a dificuldade, sentida pelas entidades, de precisar sua demanda em relação aos temas da produção. A título de ilustração, caberia referirmos a fala de um dirigente do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre. No início dos anos 90, este Sindicato contratou uma cláusula que lhe garantia direito de informação por ocasião de inovações tecnológicas: “...informação ao sindicato dos projetos de informática que alterem relações de trabalho”. Perguntado sobre o uso feito pelo Sindicato durante a vigência<sup>12</sup> da mesma, o dirigente respondeu:

“...não havia uma regulamentação precisa deste acordo e a gente também não sabia o que pedir [...] são acordos que não funcionam [...] mais recentemente, nós participamos da comissão paritária nacional que discute esta cláusula e nós temos problemas, porque a gente até obtém as informações, mas não dá tempo de atuar, quando vê, as mudanças foram feitas” [grifo nosso] (Dirigente do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região).

A generalidade das cláusulas, portanto, não é expressão exclusiva da natureza do instrumento jurídico, a convenção coletiva, mas, também, das

---

<sup>12</sup> A exemplo do ocorrido com a Caixa Econômica Federal, o acordo com o Banco do Brasil deixou de ser renovado em 1997.

dificuldades das entidades sindicais em afirmar o que exatamente estão buscando.

As entrevistas realizadas junto às entidades sindicais possibilitaram perceber que, embora seja significativo o número de cláusulas negociadas nos anos 90, nem todas foram originadas na entidade. Os sindicatos com menor força copiaram ou adaptaram cláusulas de sindicatos mais fortes. Isto pode indicar que o teor da cláusula não é expressão de uma dinâmica de ação e de reflexão interna do sindicato.

Todas essas limitações estão associadas à precária presença dos sindicatos nos locais de trabalho, à falta de conhecimento sobre o tema, além de outros obstáculos específicos que analisaremos mais detidamente adiante.

Outra característica das cláusulas examinadas é o seu conteúdo predominantemente contingente. A redação de um grande número de cláusulas, conforme observa-se nos excertos acima, possui condicionantes que tornam a sua aplicação eventual e incerta: “**recomenda-se** treinamento”; “treinamento para outro cargo **desde que** exista vaga”; “treinamento [...] reproveitamento **sempre que possível**”; “**empenho** do empregador para o seu aproveitamento em outra função”, acesso a informações sobre processos de inovação “**desde que** estas informações não representem quebra de sigilo, nem seja prejudicial aos interesses das empresas...”.

Finalmente, as cláusulas acordadas apresentam, na sua maioria, características predominantemente defensivas e corretivas, ou seja, buscam intervir depois da implementação das mudanças nas empresas, procurando corrigir as conseqüências negativas para os trabalhadores.

Todavia, ainda que as cláusulas acordadas sejam preponderantemente, genéricas, contingentes e defensivas, elas ensejam possibilidades significativas para a atuação sindical frente às transformações no mundo do trabalho. Entretanto, tais possibilidades, para se concretizarem, necessitam de um qualificado investimento político e técnico por parte dos sindicatos.

#### *4.2 A Efetividade da Contratação das Cláusulas Sobre os Processos de Inovação.*

Quais foram os desdobramentos concretos das cláusulas negociadas sobre processos inovativos? O que ocorreu depois que as negociações foram realizadas? Qual foi a interação dos sindicatos com os objetos contratados?

Preliminarmente, é necessário considerarmos que através de pesquisa realizada junto ao SACC-Dieese e a entidades sindicais, verificamos três ocorrências básicas com as cláusulas negociadas ao longo dos anos 90:

- deixaram de ser renovadas;
- sofreram alterações de conteúdo na sua redação; ou, ainda,
- permaneceram inalteradas.

Constatamos que a maior parte das cláusulas vêm sendo renovadas a cada nova negociação e, na maioria dos casos, sem alterações na redação. Porém, a existência desses contratos não garante, por si só, a sua aplicabilidade

concreta. Eles dependem, dentre outros fatores, da postura e da capacitação dos sujeitos sociais envolvidos. Nesse sentido, dois fatores principais atuam simultaneamente: a postura patronal, predominantemente refratária ao envolvimento dos sindicatos nos assuntos da produção, e as dificuldades endógenas das entidades sindicais no tratamento do tema.

A constatação mais significativa, resultante da investigação realizada junto aos dirigentes sindicais com vistas a identificar o que havia ocorrido após a contratação das cláusulas, é que **nenhuma das quase quarenta entidades pesquisadas tiveram êxito em tornar efetivo aquilo que foi contratado**.<sup>13</sup> Os depoimentos revelaram que as negociações conformaram um tipo de influência sindical sobre as inovações denominada por Bresciani (1994) de “*aparente*”, ou seja, firmada em contrato mas sem ocorrer de fato.

A postura predominantemente refratária das empresas ao envolvimento sindical nos assuntos da produção, atua para que estas conseqüências sejam observadas. **Entretanto, devemos considerar que este resultado decorre, também, das insuficiências internas dos sindicatos com relação à temática da inovação, notadamente o limitado desenvolvimento de capacitação neste âmbito.**

Nas entrevistas que realizamos com os dirigentes sindicais, encontramos diversas manifestações que atestam a existência dessas dificuldades:

- “Isso praticamente não foi utilizado por nós [referindo-se à cláusula sobre direito à informação] [...] e a gente sabe que a questão de fundo aí é o afastamento do sindicato do mundo do trabalho.” (Diretor do Sindicato dos Telefônicos de Recife);
- “...Isto acontece porque a categoria não dá importância a estes temas, eles querem discutir questões econômicas.” (referindo-se a cláusula sobre treinamento e remanejamento interno, que não foi implantada) (Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre);
- “...Nosso sindicato não tem perna para tocar estas questões de novas tecnologias.” (Diretor do Sindicato dos Aeroviários).
- “...A gente tem esta cláusula, mas não usa; essa é uma cláusula nacional.” (Diretor do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Ceará);
- “...O sindicato não consegue fazer esta discussão direito.” (Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro);
- “...O forte da reestruturação produtiva já passou, então, este é um tema que não mexe mais tanto.” (Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Curitiba);
- “...Nós temos uma diretoria de tecnologia, aqui, mas ela não funciona para este ponto.” (Diretor do Sindicato dos Telefônicos do RS);

---

<sup>13</sup> Os dirigentes sindicais das entidades sindicais que estão localizadas nos estados de Goiás, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Ceará, Bahia foram consultados por intermédio de contato telefônico, os demais foram entrevistados *in loco*.

- “...este é um problema [referindo-se à inovação tecnológica] muito maior que os sindicatos, a gente não pode mudar nada aqui.” (Diretor do Sindicato dos Químicos de SP);
- “Nós não conseguimos interferir nos cursos que a empresa faz (referindo-se ao acordo sobre treinamento face à automação) porque nós não temos *know how*.” (Diretor do Sindicato dos Gráficos de SP).

É importante referir que uma das dificuldades recorrentes durante o trabalho de campo foi encontrar diretores sindicais que soubessem informar sobre os desdobramentos dos acordos. Não foi raro ouvir expressões como “...acho mais fácil você obter esta informação no (departamento) jurídico”. Muitos sequer conheciam a existência dos acordos, o que revela o lugar ocupado por esses acordos na hierarquia de preocupações sindicais.

Uma vez identificado o conteúdo *genérico*, *contingente* e *defensivo* das cláusulas que versaram sobre os processos de inovação e a falta de efetividade das mesmas, então é oportuno um esforço de caráter analítico no sentido de compreender quais são os obstáculos enfrentados pelas entidades sindicais no caminho da influência sindical sobre o processo de trabalho.

## 5. Os obstáculos à influência sindical sobre o processo de trabalho

Na elucidação do objeto proposto, é indispensável considerar preliminarmente que o reduzido êxito do sindicalismo “cutista”, em influir sobre os rumos das inovações, não deve ser creditado a um exclusivo e determinante fator explicativo. Ao revés, postulamos que diversos obstáculos se opuseram àquele objetivo formalmente enunciado pela CUT.

Para efeitos da presente análise cindimos os obstáculos em dois tipos: os obstáculos exógenos e os obstáculos endógenos. O que os diferencia é a maior ou a menor governabilidade que os sindicatos possuem sobre eles.<sup>14</sup>

Os obstáculos exógenos à influência sindical sobre as inovações possuem fontes diversas e dentre elas destacamos: a assimetria estrutural da relação entre capital e trabalho, as transformações econômicas e políticas contemporâneas que trouxeram consigo uma “expansão da insegurança do trabalho”<sup>15</sup> e a fragilização da atividade sindical<sup>16</sup>. Além disto a formação social brasileira apresenta outras singulares fontes de obstáculos à influência sindical sobre os assuntos da produção. como por exemplo: a ausência de um sistema

<sup>14</sup> Tais obstáculos, por certo, possuem implicações mútuas, e a separação que operamos serve apenas a propósitos analíticos.

<sup>15</sup> Conforme Matosso (1995, p. 77).

<sup>16</sup> Nos anos 90, alterações nas políticas econômicas do Brasil e na dinâmica produtiva das empresas incidiram negativamente sobre o desempenho político e regulatório dos sindicatos. Além de trazer novos obstáculos e de questionar a forma pela qual os sindicatos se organizam para defender os interesses dos trabalhadores, o novo cenário projeta a necessidade de edificar o sindicalismo em novas bases e, nesse particular, a atuação sobre os assuntos da produção ganha relevo.

democrático de relações de trabalho; os limitados direitos referentes à informação e à representação sindical no âmbito da produção; a influência da herança escravista na configuração das relações e dos significados do trabalho; o poder unilateral de mando do empregador relativamente aos assuntos da gestão da produção, que, além de inscrito na lei, é amplamente legitimado na cultura brasileira.

As condições sócio-econômicas do País também devem ser levadas em consideração: a concentração de renda, o rebaixamento salarial, a instabilidade de emprego, a formação escolar e profissional deficiente, dentre outras características, impelem os sindicatos a concentrarem esforços para defender o salário real, o direito ao trabalho e os direitos sociais mais elementares; portanto, se não impedem, dificultam a promoção de ações voltadas para os temas da produção.<sup>17</sup>

Os obstáculos endógenos, por sua vez, estão relacionados à capacitação dos sindicatos para formular, organizar, propor e mobilizar trabalhadores, relativamente aos processos de inovação nos diferentes âmbitos onde se manifestam as variáveis decisivas da produção: na empresa, nas instâncias legais, institucionais, meso e macrorregulatórias.

### *5.1. Obstáculos Endógenos no Caminho da Influência Sindical*

Já mencionamos a existência de um conjunto de fatores que oferecem obstáculos às ações sindicais voltadas aos assuntos da produção: a tradição autoritária nas relações de trabalho, a inexistência de direito de organização nos locais de trabalho, as formações escolar e profissional deficientes, a cultura gerencial pouco aberta à negociação, a estrutura de negociação pulverizada, a tutela do Estado, dentre outros. Tais obstáculos, denominamos de exógenos, pois situam-se relativamente mais distantes da governabilidade sindical. Afirmamos, entretanto, a existência de outros obstáculos que decorrem sobretudo da própria condição de sujeito<sup>18</sup> dos sindicatos, portanto, de suas escolhas, do conteúdo de suas estratégias e de suas ações frente a um objetivo. Estes obstáculos denominamos de endógenos posto que mais próximos da governabilidade sindical.

Destacamos, a seguir, 14 atributos sindicais pertinentes à perspectiva de influir sobre os assuntos da produção, procurando mostrar que a ausência ou parcial desenvolvimento dos mesmos, por parte dos sindicatos, se traduzem em obstáculos à pró-atividade sindical nos assuntos da produção e por extensão ao cumprimento dos objetivos majoritariamente propugnado pela CUT de influir sobre os processos de inovação. Os atributos foram formulados a partir do

---

<sup>17</sup> Os obstáculos exógenos foram considerados de forma pormenorizada em COTANDA (2001).

<sup>18</sup> A condição de Sujeito, da forma que a entendemos, supõe estar submetido a constrangimentos externos, mas também encerra a faculdade de formular e escolher caminhos dentro de um campo de possibilidades.

exame da literatura e sobretudo do contato com as entidades que compuseram o ambiente empírico desta pesquisa.

### 1 - **Político** (processo de trabalho)

Capacidade de reconhecer o(s) significado(s) político(s) do processo de trabalho, incorporando esse tema às atribuições de natureza sindical. Assumir a prerrogativa de responder em diferentes contextos: o que o trabalho significa e que trabalho se quer.

Essa é uma condição que precede as demais. Supõe a afirmação do processo de trabalho como um campo de conflito sobre o qual a entidade sindical deve atuar. Significa, portanto, a ruptura com concepções segundo as quais os assuntos relativos à gestão e à tecnologia na produção são prerrogativas exclusivamente empresariais, ou que o envolvimento sindical com processos de negociação do processo de trabalho representa gerir ou cooperar com o capitalismo. Na ausência de organização, pressão e propostas sindicais, as empresas seguem empunhando a bandeira da mudança do trabalho e transformando-o unilateralmente. A determinação política de atuar sobre o processo de trabalho deve estar substantivada na capacitação e na busca permanente por respostas: como pensar a organização do trabalho em bases diferentes? O que colocar no lugar do que é criticado?

### 2 - **Constituição e/ou fortalecimento de vínculos sociais internos em direção à empresa e/ou à cadeia produtiva**

Capacidade de promover e estimular a criação de organização dos trabalhadores nas empresas, sem que, no entanto, isso seja um fim em si mesmo. À luz da problemática do processo de trabalho, responder às perguntas: para que servem as comissões de fábrica ou comitês sindicais de base nos locais de trabalho? Como devem operar no cotidiano?

Aludimos, aqui, a um duplo obstáculo colocado às entidades sindicais: criar e atribuir sentido estratégico às representações dos trabalhadores nos locais de trabalho. Sem organização nos locais de trabalho, pouco ou nada pode ser feito para influir no seu processo. Poucas foram as entidades pesquisadas que possuíam organização no interior das empresas, e todas, segundo os depoimentos, apresentavam debilidades no seu funcionamento, sobretudo em acolher o tema do processo de trabalho como uma prerrogativa de suas ações. Vale referirmos novamente que a base sobre a qual recortamos a pesquisa — o SACC DIEESE— envolve “...categorias profissionais que, historicamente, se colocam como referência no panorama sindical brasileiro” (Dieese, 1999, p.10).

Como o sindicato irá formular e controlar o resultado de uma negociação se inexistem ou são frágeis ou canais de representação por onde fluem as informações sobre a empresa?

“Nós temos uma coisa parecida com comissão de fábrica que é a associação dos funcionários da Embratel, que atua no local de trabalho atuando em temas internos, como as OLTs. **Elas sempre estiveram em sintonia com o movimento sindical,**

mas, a partir do **início dos anos 90, com as mudanças no trabalho, nós perdemos sempre as eleições**, e essa associação, agora, atua desvinculada totalmente do sindicato e é dirigida por gente identificada com a empresa. Isso aconteceu porque a empresa fez um trabalho ideológico junto à associação, e **nós não soubemos responder a isso**. [...] **A empresa ocupou melhor o seu espaço interno**, que deveria estar sendo disputado pelo sindicato [...] **As vezes não sabemos contra que lutar**. [Grifos nossos].” (Trabalhador da Embratel, Dirigente Sindical do Sinttel de Recife).

Embora a criação de organizações por local de trabalho (OLTs) seja uma das bandeiras mais aclamadas pela CUT, o número de experiências nesse sentido é pequena no Brasil.

O rompimento com o imposto sindical compulsório, por exemplo, é uma realidade em poucas entidades. A permanência e a persistência do referido imposto permite que as entidades sobrevivam financeiramente, independentemente do seu grau de aproximação com as bases.

Via de regra, credita-se a existência precária ou a inexistência de OLTs nas empresas somente a fatores exógenos, como a intransigência patronal e/ou a ausência de legislação que garanta o funcionamento de representações dos trabalhadores nos locais de trabalho. Embora isso seja verdadeiro, faz-se necessário considerarmos que parte significativa das experiências de organização dos trabalhadores nos locais de trabalho deixaram de existir também por dificuldades dos sindicatos, sobretudo em definirem atribuições estratégicas e operações cotidianas, além das marcadamente genéricas, como “marcar posição dentro da empresa”. Tais limitações têm contribuído fortemente para o esvaziamento daquelas experiências e para seu posterior desaparecimento.

Uma experiência que, acreditamos, é análoga a outras tantas no Brasil ilustra o que afirmamos.

Na metade dos anos 80, no Município de Canoas, no RS, em uma grande empresa do setor metalúrgico (Massey Ferguson) foi criada uma comissão de fábrica, resultado de uma greve que teve a duração de 10 dias. A planta em questão possuía, à época, cerca de 3.500 trabalhadores, e a comissão de fábrica foi eleita e integrada por 50 trabalhadores entre titulares e suplentes. A existência dessa comissão foi, no entanto, breve, cerca de um ano e seis meses. Por que a comissão de fábrica deixou de existir tão precocemente? As entrevistas realizadas com ex-membros do sindicato e da comissão de fábrica oferece-nos interpretações pouco usuais no meio sindical.

“Agora a gente sente, pode ver mais claramente. Havia pouco empenho nosso do sindicato, **a gente tinha o temor que ela fugisse ao controle**, ficasse um poder paralelo. [Grifos nossos]” (Diretor do sindicato à época - entrevista realizada em 1998).

“Havia muita disputa entre os membros prá controlar a comissão de fábrica, **nem o sindicato, nem a comissão de fábrica sabia direito para que ela serviria** [...] **nós queríamos fazer lá dentro uma luta ideológica contra o capitalismo**. [Grifos nossos]” (Dirigente da CUT Estadual-RS – Trabalhadora que participou das negociações que criaram a CF).

A situação acima descrita denota um vazio de atribuições para a comissão de fábrica e a falta de sintonia entre comissão e sindicato, o que se verifica em diferentes categorias e regiões do País ainda hoje. As comissões são constituídas a muito custo, fragilizam-se e desaparecem.

A intransigência patronal, inegavelmente, contribui para tal situação, mas fica evidente, também, a falta de definições políticas e de atribuições por parte dos sindicatos para com as comissões de fábrica. Para que serve uma comissão de fábrica? Que atributos operacionais ela terá? Qual seu trabalho cotidiano? Fazer a luta ideológica contra o capitalismo? Mas qual o conteúdo dessa adjetivação?

Permanecendo a dificuldade em definir estratégias e em desenvolver capacitação que possibilite incidir sobre as contradições da produção, as comissões de fábrica estão fadadas ao enfraquecimento ou ao desaparecimento. Portanto, um imenso obstáculo endógeno à atuação sindical sobre o processo de trabalho é sua dificuldade não só em constituir uma representação dos trabalhadores, mas, também, em mantê-la, dentre outras razões, face ao “descolamento” prático e conceitual relativamente aos assuntos da produção.

### **3 - Microanalítico (a)**

Capacidade de conhecer e avaliar a composição técnica, política e cultural existente na(s) empresa(s) objeto da ação sindical.

Outro obstáculo endógeno à influência sindical encontra-se no desconhecimento e/ou na escassa valorização política da heterogeneidade da composição de classe (técnica, cultural e política) de sua base. O discurso sindical voltado para a finalidade de constituir sujeitos políticos nas empresas é, com exceções, dirigido aos trabalhadores de sexo masculino ligados ao trabalho operatório direto. Os sindicatos, em geral, concedem pouca ou nenhuma valorização a outros segmentos de trabalhadores e às distinções de gênero. A ação sindical que busca influir sobre o processo de trabalho deveria estar alicerçada no conhecimento sistematizado e formalizado da composição técnica, política, cultural e de gênero dos trabalhadores na empresa. Esse conhecimento tem desdobramentos diretos no aprimoramento dos vínculos sociais internos. Trata-se, no entanto, de um saber que as direções sindicais relutam, não abertamente, em obter. As entidades sindicais têm dificuldades de aproximação política, sobretudo com trabalhadores de maior qualificação técnica. Estes, via de regra, estão situados em postos-chave nas empresas, com amplo conhecimento sobre a produção e as estratégias da mesma, sendo, portanto, fundamentais para as ações voltadas ao processo de trabalho e aos processos de inovação em particular.

### **4 - Microanalítico (b)**

Capacidade de produzir e/ou levantar informações sobre o processo de trabalho na(s) empresa(s) e/ou na cadeia(s) produtiva(s): políticas de gestão do trabalho (salários e rendimentos, rotatividade, seleção, qualificação profissional,

disciplina), de organização da produção, processos de terceirização e incorporação de tecnologia na empresa.

É imperativa a construção de canais de comunicação por onde possam fluir diferentes ordens de informações sobre a empresa e/ou a cadeia produtiva. O sindicato e a representação dos trabalhadores devem, como pressuposto, saber que tipo de informações estão buscando. Tais canais podem ter expressão formal proveniente de negociação com a empresa (direito à informação antecipada sobre inovações tecnológicas e organizacionais), ou informal, através das organizações dos trabalhadores nos locais de trabalho.

### **5 - Microanalítico (c)**

Capacidade de, frente à gama de informações relativas à produção de uma empresa, analisar e depreender o que é substantivo no processo de trabalho.

Estando disponíveis canais formais e/ou informais que viabilizem o fluxo de informação sobre diferentes aspectos do processo de trabalho na empresa, faz-se necessário o tratamento e a análise dessas informações. Não raro, são os sindicatos que obtêm informações sobre a empresa, mas têm enormes dificuldades de conferir-lhes o sentido. O sindicato obtêm conquistas formais relativas ao direito de informação sobre os processos de inovação e demonstram não saber como efetivar esse direito.

### **6 - Macroanalítico**

Capacidade de reconhecer e avaliar o contexto político e sócio-econômico em que o sindicato, a empresa e o setor estão inseridos, bem como identificar possíveis cenários, nos curto, médio e longo prazos.

A tecnologia e a organização do trabalho (sua forma e conseqüências) não são orientadas por determinismos econômicos e tecnológicos. Entretanto, faz-se necessário, compreender e dimensionar a relação que a empresa e/ou a cadeia produtiva (considerando seus produtos e mercados) guardam com a dinâmica política, econômica e social. As estratégias sindicais com vistas à negociação do processo de trabalho devem ser direcionadas estrategicamente, levando em consideração a situação presente da empresa e do setor, seus produtos e mercados.

### **7 - Proposição (a) (frente à possibilidade de negociação formal ou informal)**

Capacidade de formular propostas viáveis (considerando a correlação de forças / inserção da empresa no mercado) de aspectos estruturantes do processo de trabalho: programas de gestão do trabalho e de inovação tecnológica.

Significa que a entidade deve, frente a um processo de negociação, ser capaz de formular propostas (o que colocar no lugar do que critica), considerando a inserção da empresa (contexto macroeconômico e mercado) e a expressão da correlação de forças. Propostas inviáveis, do tipo “marcar

posição”, que desconsideram os referidos contextos, dificultam a contratação da influência. Ser propositivo também significa “encarar” a negociação. Não é incomum que as entidades sindicais tenham receio do processo negocial envolvendo temas da produção, sobretudo quanto a “não ser enrolado” pela empresa, ou legitimar determinada mudança tecnológica ou organizacional através da assinatura de um acordo. Tal receio só será superado com a prática, rompendo, portanto, com a perplexidade imobilizadora.

#### **8 - Proposição (b)** (nível das micromudanças)

Capacidade de influir sobre propostas e ações cotidianas de mudanças de processos no “chão-de-fábrica”, oriundas dos próprios trabalhadores diretos ou viabilizadas a partir da atuação destes.

A influência sindical nem sempre se expressa contratualmente. Pequenas ou grandes alterações no processo de trabalho podem ser negociadas informalmente, por exemplo, entre trabalhadores de uma seção da empresa e gerência. O sindicato deve ser capaz de influir sobre esses processos informais.

#### **9 - Monitoramento**

Capacidade de monitorar a implementação dos acordos formais e/ou informais.

Os exemplos tornaram evidente a distância existente entre a contratação de uma reivindicação e sua implementação prática. Uma vez realizados acordos (formais ou informais), o sindicato e a representação dos trabalhadores na empresa devem ser capazes de dispor de meios para acompanhar sua implementação.

#### **10 - Antecipação**

Capacidade de perceber antecipadamente, possíveis ondas de inovações de produtos e processos (tecnologia e organização) e de avaliar antecipadamente seus efeitos.

Sobretudo as empresas expostas à competição estão em constante processo de mudança (produtos, processos e mercados). O sindicato e a representação dos trabalhadores na empresa devem desenvolver capacitação e vínculos sociais externos que lhes permitam prever movimentos de inovação.

“...a implantação deste programa<sup>19</sup> foi feita de forma muito sutil, envolvente, sem estardalhaço [...] o sindicato demorou demais para entender e agir. Agora, o terreno a percorrer é muito maior.” (Dirigente sindical do Sinttel de Recife, trabalhador da Embratel).

#### **11 - Mobilização**

Capacidade de desenvolver estratégias de pressão que acompanhem o processo de negociação.

---

<sup>19</sup> O entrevistado refere-se ao “Programa de Qualidade” implantado na Embratel com apoio da Fundação Cristiano Ottoni, em 1990.

Seguramente, a influência sindical nos assuntos da produção não será obtida exclusivamente com base na pertinência das propostas. O desequilíbrio de forças entre capital e trabalho impõe que estratégias de pressão, orientadas pelo sindicato, acompanhem os processos de negociação.

#### 12 - **Inserção institucional** (setorial e nacional)

Capacidade de desenvolver atuação política em âmbito setorial e institucional de sorte que se estabeleçam os nexos entre a dimensão micro do processo de trabalho (espaço da empresa) e as determinações meso e macrorregulatórias.

Embora o processo de trabalho tenha existência concreta na empresa, as escolhas envolvendo tecnologia e organização do trabalho são também influenciadas por decisões em outros âmbitos, por exemplo nas câmaras setoriais regionais, nos programas de qualidade e produtividade, nos fóruns de política industrial, etc. Cabe aos sindicatos, mais do que simplesmente ocupar esses espaços, atuar pró-ativamente, diagnosticando, reivindicando e lutando para que esses espaços estejam articulados a estratégias nacionais de política industrial e de desenvolvimento. A atuação sindical local (na fábrica) e institucional incide uma sobre a outra, gerando fortalecimento mútuo.

#### 13 - **Constituição e/ou ampliação de vínculos sociais externos**

Capacidade de desenvolver e/ou ampliar vínculos sociais com atores significativos, externos ao sindicato, capazes de apoiar a consecução de diferentes estratégias sindicais relativas ao processo de trabalho.

A complexidade das questões relativas à produção impõe ao sindicato o desenvolvimento de vínculos sociais com diferentes entidades da sociedade civil (universidades, ONGs, partidos políticos), bem como com outras organizações sindicais, dentro e fora do País. A pauta sindical sugerida pela temática do processo de trabalho é complexa, demandando amplo esforço de formulação. Os vínculos sociais podem produzir importantes experiências de assessoria e de capacitação, além disso a aproximação com outras entidades sindicais, sobretudo do mesmo ramo, no País e fora dele, possibilitariam, além da troca de experiências, o entendimento facilitado de dinâmicas produtivas globais.

#### 14 - **Inovação e protagonismo**

Capacidade de promover pesquisas e/ou de associar-se a centros de pesquisa visando gerar conhecimento (desenvolvimento tecnológico) relativo a produtos e processos (tecnologia e gestão do trabalho).

As ações sindicais envolvendo o processo de trabalho, via de regra, ocorrem; defensivamente, depois que as mudanças foram implantadas na empresa. A entidade deveria ser capaz de, juntamente com estruturas de apoio, dar início a um salto cultural: projetar de forma alternativa novos conteúdos para a tecnologia, produtos e processos (atuação ofensiva). Ações desse porte

impõem alto grau de desenvolvimento dos demais atributos mencionados anteriormente, bem como atuações sindicais coordenadas.

### **Considerações finais**

Ao longo deste estudo, tratamos dos sindicatos filiados à Central Única dos Trabalhadores. Com base nas pesquisas, procuramos problematizar a relação dessas entidades sindicais com os processos de inovação, possibilitando desenvolver um conjunto de argumentos, dentre os quais destacamos:

- a análise das experiências de contratação de cláusulas que versam, direta ou indiretamente, sobre os processos de inovação, evidencia que o número de cláusulas contratadas demonstra que o tema em questão esteve presente na agenda dos sindicatos filiados à CUT, sobretudo nas categorias que se constituem como referência no panorama sindical brasileiro. Em larga medida, esse fenômeno deve-se ao trabalho de sensibilização realizado pela CUT, bem como à experiência de negociação levada a cabo por alguns sindicatos, cujo exemplo mais expressivo é o do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC;
- o exame do conteúdo das cláusulas negociadas mostrou que o mesmo apresenta características predominantemente defensivas, genéricas e contingentes;
- não obstante o número de acordos tenha aumentado se comparado a década de 80<sup>20</sup>, o desdobramento prático dos mesmos não foi alentador, pois as entidades investigadas não lograram obter o efeito prático para o qual as cláusulas contratadas se destinavam. Sendo assim, a influência sindical mostrou-se pouco ou nada efetiva;
- a despeito daquele resultado, a existência dos contratos significa um ponto de partida importante para os sindicatos. Nesse sentido, a realidade dos acordos poderia e pode ser outra, caso haja maior desenvolvimento de capacitação das entidades no enfrentamento conceitual e prático do tema;
- a superação dos obstáculos – sobretudo os endógenos - à influência sindical sobre os assuntos da produção supõe o desenvolvimento de capacitação em diferentes dimensões. A análise que procedemos possibilitou identificarmos 14 expressões dessa capacitação que estiveram ausentes ou parcialmente presentes nas entidades sindicais examinadas;
- de forma geral, o desenvolvimento de capacitação visando à influência sindical nos assuntos da produção implicariam mudanças internas nas entidades, bem como na ampliação de seus vínculos sociais<sup>21</sup> externos (redes de apoio técnico e político) e internos (junto à categoria). Evidentemente que ao referir os 14 atributos nossa intenção não foi a de propor um conhecimento normativo, uma

---

<sup>20</sup> Conforme COTANDA (2001).

<sup>21</sup> A idéia de vínculos sociais, devo a Scott Martín, a quem agradeço.

“receita” a ser aplicada pelos sindicatos. Tampouco imaginamos ter esgotado os caminhos pelos quais essas entidades poderiam capacitar-se para atuar de forma mais eficiente nos assuntos da produção. Trata-se de um esforço de análise para melhor compreender e demonstrar os constrangimentos que se interpõem aos sindicatos no caminho da influência sobre o processo de trabalho.

Finalmente gostaríamos de afirmar que concebemos o processo de trabalho como um campo que dialeticamente encerra a produção de conflito e de consenso e que as inovações que o modelam tendem a desempenhar um papel na produção e na reprodução das relações sociais, indo além, portanto, de sua dimensão técnica. A importância da atuação sindical sobre os processos de inovação decorre justamente da dimensão política do processo de trabalho. O eventual afastamento desse campo de conflito por parte das entidades é fenômeno socialmente produzido.

Os assuntos atinentes ao mundo da produção e as decisões sobre os seus rumos são, via de regra, concebidos como assuntos de natureza privada, sendo ainda frágeis e limitadas as manifestações de controle público e /ou de negociações envolvendo sindicatos e empresas.

Concomitantemente à fragilização do trabalho e dos sindicatos nos anos 90, observamos um interesse maior por parte dos mesmos em atuar no âmbito da produção, ainda que essa atuação venha sendo feita de forma predominantemente reativa. Não há incompatibilidade entre as lutas sindicais de cunho salarial e as dirigidas ao processo de trabalho. A atuação sindical nesse campo de conflito, ao contrário de produzir um confinamento no plano micro, possibilitaria o estabelecimento de nexos entre o plano local e o global das empresas, e nisso residiria um expressivo potencial de conscientização política. Para tanto, é necessário aos sindicatos irem além da mera reação aos efeitos negativos dos processos de inovação e atuarem de forma pró-ativa sobre o processo de trabalho, o que, no juízo deste estudo, contribuiria para revitalização do movimento sindical em novas bases.

## **Bibliografia**

ABRAMO, L. A subjetividade do trabalhador frente à automação. In: NEDER, R. et al. *Automação e movimento sindical*. São Paulo: HUCITEC, 1988.

ARBIX, Glauco. *Uma Aposta no Futuro: os três primeiros anos da Câmara Setorial da Indústria Automobilística e a emergência do Meso-corporativismo no Brasil*. 1995. 285 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARBIX, Glauco. Trabalho: dois modelos de flexibilização. *Lua Nova*, São Paulo, n. 37, p.171-190, jun.1996.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRESCIANI, Luis Paulo. *Da resistência à contratação: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil*. Brasília: SESI-DN, 1994.

- BRESCIANI, Luis Paulo. O Contrato da Mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões. 2001. 357f. **Tese** (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, Universidade de Campinas, Campinas.
- CARDOSO, Adalberto Moreira. *Sindicatos, Trabalhadores e a Coqueluche Neoliberal: a era Vargas acabou?* Rio de Janeiro: FGV. 1999.
- CASTRO, N. A. Reestruturação produtiva, novas institucionalidades e negociação da flexibilidade. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: v. 11, n. 1, p. 3-8, 1997.
- COTANDA, Fernando. Sindicalismo e Inovação Tecno-organizacional: a experiência da Central Única dos Trabalhadores. 2001. 300 f. **Tese** (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- COUTROT, T. *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste?* Paris: éditions la découverte, 1998.
- DECCA, Edgar S. de. *O nascimento das fábricas*. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. *O Comportamento das negociações coletivas de trabalho nos anos 90: 1993-1996*. São Paulo: 1999. (Pesquisa Dieese n. 15).
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. *Acordos e Convenções Coletivas: cláusulas selecionadas*. São Paulo: 1999. (Pesquisa Dieese, n. 9) Edição Especial.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE. *Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de Linha de Produção*. São Paulo: 1994.
- DICKSON, David. *Tecnologia Alternativa*. Madrid: Blumes, 1978.
- DOMBOIS, Rainer. Erosiones de las relaciones laborales y nuevas formas de trabajo remunerado: notas desde Alemania. *Nueva Sociedad*, Caracas, n.158, p.185-204, 1998.
- FALABELLA, G. Uma discussão teórico-comparativa: análise de experiências internacionais. In: NEDER, R. T. et. al. *Automação e movimento sindical no Brasil*. São Paulo: Hucitec, 1988.
- FERRARIS, P. *Desafio tecnológico e inovação social*. Petrópolis: Vozes/IBASE, 1990.
- GARDAN, Paul. *El papel de la ideología bolchevique en el surgimiento de la burocracia*. Madrid: Catellote, 1976
- HIRATA, Helena. (Org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo: Edusp. 1993.
- JACOBI, Otto. Nuevos paradigmas tecnológicos. Ciclos largos y sindicatos. In: HYMAN, R.; STREECK, W. (Comps.). *Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social., 1993. p.235-250. ( Colección Economía y Sociología del Trabajo).
- LACLAU, E.; MOUFFE, C. *Hegemonia e estratégia socialista: hacia la radicalización de la democracia*. Madrid: Siglo XXI, 1987.
- LARANGEIRA, S.M.G. Há lugar para o sindicalismo na sociedade pós-industrial? *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.12 n. 1, p.174-183, jan.- mar.1998.
- LEITE, M.P. Inovação Tecnológica e Relações de Trabalho: a experiência brasileira à luz o quadro internacional. In: CASTRO, N. A. (Org.). *A Máquina e o Equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- MATTOSO, Jorge. *A Desordem do Trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.
- PAULINO, A.Y.; MARCOLINO, A. A busca de novos espaços de negociações sindicais frente à reestruturação produtiva: o caso da Mercedes-Benz do Brasil de São Bernardo do Campo. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigos dos pesquisadores*. São Paulo: DIEESE/Cesit, 1999.
- RODRIGUES, I. J. (Org.). *O Novo Sindicalismo Vinte anos Depois*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SALERNO, Mário Sergio. *Flexibilidade, Organização e Trabalho Operatório: elementos para a análise da produção na indústria*. 1991. 232f. **Tese** (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SALERNO, Mário Sergio. *Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHAIKEN, H. *Work transformed: automation and labor in the computer age*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1985.

#### ANEXO 1 – Entidades sindicais (diretores entrevistados)

Cabe referirmos que os diretores sindicais cujas entidades se situam nos Estados de Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Bahia, Paraná e Goiás foram entrevistados através de ligação telefônica, os demais foram entrevistados *in loco*.<sup>22</sup>

Sindicato dos Telefônicos de MG  
Sindicato dos Telefônicos de PE  
Sindicato dos Telefônicos do RS  
Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos do ABC de SP  
Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São José (RS)  
Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas (RS)  
Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Porto Alegre (RS)  
Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos da Bahia  
Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas (RJ)  
Sindicato dos Trab. das Ind. Metal Mecânica e Material Elétrico de Curitiba (PR)  
Sindicato dos Trab. das Indústrias Químicas e Petroquímicas (Sindipolo – RS)  
Sindicato dos Petroquímicos da Bahia  
Sindicato dos Químicos de São Paulo (SP)  
Sindicato dos Químicos do Rio de Janeiro  
Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Fumo do PR  
Sindicato dos Aeroviários (RS)  
Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados do RS  
Sindicato dos Jornalistas Profissionais de Fortaleza (CE)  
Sindicato dos Jornalistas Profissionais de Porto Alegre (RS)  
Sindicato dos Jornalistas Profissionais Belo Horizonte (MG)  
Sindicato dos Jornalistas Profissionais do RN  
Sindicato dos Jornalistas Profissionais de PE  
Sindicato dos Jornalistas Profissionais de São Paulo (SP)  
Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil de Curitiba (PR)  
Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil de Fortaleza (CE)  
Sindicato dos Oficiais Marceneiros de São Paulo (SP)  
Sindicato dos Trabalhadores. das Indústrias. de Artefatos e Borracha de PE  
Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias do Trigo e Milho de Salvador (BH)  
Sindicato dos Oficiais Alfaiates de São Paulo (SP)  
Sindicato dos Bancários de Porto Alegre (RS)  
Sindicato dos Trabalhadores. em Transporte Rodoviário de Goiás (GO)  
Federação dos Trabalhadores das Indústrias do Papel, Papelão (SP)  
Federação dos Bancários do RS  
Confederação Nacional dos Bancários  
Federação dos Trabalhadores das Indústrias Gráficas de São Paulo de SP

---

<sup>22</sup> Ainda à guisa de esclarecimento, destacamos que os sindicatos dos Oficiais Alfaiates de São Paulo, dos Trabalhadores em Transporte rodoviário de Goiás, dos Trabalhadores da Indústria do Fumo do Paraná e da Federação dos Trabalhadores nas Indústrias do Papel e Papelão de SP que constam dessa listagem não eram filiados a nenhuma das centrais sindicais à época dos acordos examinados. A Federação dos Trabalhadores nas Indústrias Gráficas de São Paulo, estava filiada à Força Sindical.