
FLEXIBILIDADE E REESTRUTURAÇÃO o trabalho na encruzilhada

LUÍS PAULO BRESCIANI

Engenheiro de produção, Técnico do Dieese

Dentre os vários aspectos que acompanham a chamada reestruturação produtiva, em meio à crise contemporânea que envolve os “mundos do trabalho”, a “flexibilidade” ocupa espaço destacado. Pensada em si mesma, a “flexibilidade” é obviamente a qualidade daquilo que é flexível, que se pode dobrar ou curvar, que é maleável, que possui elasticidade, destreza ou agilidade, mas também aquilo que é domável, complacente, submisso, suave.

No contexto atual, o debate sobre a flexibilidade do trabalho revela complexidade e discórdia. De um lado, estão aqueles que a postulam como característica que deve estar presente nos sistemas de produção, na organização do trabalho, na estrutura de relações trabalhistas, levando empresas e países ao sucesso competitivo e o trabalhador à felicidade inesgotável, à realização profissional e pessoal.

Na trincheira oposta, a “flexibilidade” é denunciada como fonte de todos os males, instrumento do lucro voraz, ferramenta do capitalismo em sua nova ofensiva de final do século XX, e apontada como o novo nome do trabalho, que é flagelo, tortura e dor.

Seus evidentes reflexos sobre o sistema de relações do trabalho e a própria estrutura social trazem a flexibilidade do trabalho para o campo das disputas entre atores sociais e forças políticas.

Análises, projetos e propostas são lançados ou desenvolvidos mostrando diferentes concepções e incertezas, objetivos diversos.

Neste artigo, procura-se focalizar experiências e ações específicas do sindicalismo brasileiro, em particular do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e das principais comissões de fábrica daquela categoria.

AS MIL E UMA FACES DA FLEXIBILIDADE

Inicialmente, será feita uma análise do debate sobre a “flexibilidade do trabalho” no Brasil a partir da diversidade de suas faces. Para tanto, optou-se por resgatar análises conceituais que possibilitem avaliar o momento atual das transformações ocorridas em particular no setor industrial brasileiro, bem como determinadas propostas que ocasionalmente vêm à tona.

A flexibilidade na indústria é justificada pela necessidade de adaptação dos sistemas produtivos a situações inesperadas, a chamada gestão de variabilidades. Salerno (1993a, 1995) já alerta para o fato de que as “necessidades de flexibilidade não são homogêneas para as empresas, bem como não há um caminho único” para alcançá-las.

Nesse sentido, segundo o autor, a “flexibilidade” de um sistema produtivo é relacionada à sua capacidade de assumir ou transitar entre diferentes estados de um sistema produtivo, sem deterioração significativa de custos, qualidade e tempos, dentro de um contexto “produto/processo/mercado” em que a empresa opera e que está associado à estratégia competitiva desta. Sua tipologia (Salerno, 1993a) define oito dimensões de flexibilidade, sendo seis relativas à capacidade de um sistema produtivo de alterar seu estado em termos de:

- volume, relativo às quantidades dos componentes produzidos;
- gama, relacionado aos modelos produzidos;
- mix, correspondente à relação entre modelos e quantidades;
- adaptação sazonal, de acordo com demanda diferenciada no tempo;

- adaptação a falhas, referente à gestão de variabilidades do sistema;
- adaptação a erros de previsão (ou planejamento, acrescenta-se).

Além disso, o mesmo autor nota a existência de flexibilidade relativa às dimensões estratégicas, vinculada ao espaço de operações da empresa, e social extra-empresa, referente a regulamentação trabalhista, legislação sindical, normas ambientais, etc., às quais pode ser acrescentada a existência de uma flexibilidade inerente à dimensão “social intra-empresa”, relativa aos regulamentos internos, à representação sindical interna, ao sistema de remuneração e recompensas, etc.¹

Assim, a necessidade, como a forma concreta de flexibilidade adotada, localizada também em determinado contexto histórico, pode ser avaliada de forma múltipla.² No caso brasileiro, chamar a atenção para tal complexidade é relevante, tendo em vista que o termo “flexibilização” tem sido usado predominantemente como sinônimo para a “desregulamentação” no plano macroinstitucional.

Além de associado à “desregulamentação”, em termos de sua trajetória mais recente, o debate sobre a flexibilidade é intimamente vinculado à “reestruturação produtiva”,³ bem como às características atribuídas ao chamado “modelo japonês” ou “toyotista” de organização e gestão da produção.

Nesse sentido, a flexibilidade pode ser vista em sua correlação com a automação microeletrônica e a informática, assim como pode se ampliar com o recurso à terceirização. “Missão” da empresa redefinida, parte dos custos do trabalho torna-se variável, concretizada caso solicitado o serviço ou produto. A terceirização absorve parte das flutuações de pessoal antes geridas por meio de demissões e admissões. O custo do trabalho passa a não ser mais regido pela negociação entre empresas e sindicato, mas por um contrato de prestação de serviços ou fornecimento de insumos e componentes, assinado entre empresa contratante e contratada. O próprio poder de representação do sindicato se fragmenta, se “flexiona”, se curva, a menos que recomposto.

Em termos de inovações na gestão da empresa, a flexibilidade do trabalho pode se ampliar mediante o achatamento da pirâmide hierárquica – redistribuindo-se atribuições entre os “sobreviventes” da reestruturação, especialmente com tarefas de caráter “gerencial” para os operadores diretos. O mesmo pode ocorrer a partir de redefinições oriundas de programas de qualidade total ou reengenharia, sendo que os programas de educação básica e formação/reciclagem profissional têm um espaço mais relevante, seja promovendo a flexibilidade em termos ideológicos – buscando uma nova postura profissional, mais “colaborativa” – ou em termos de formação técnica, pos-

sibilitando a construção de “mapas de versatilidade” a partir dos cursos frequentados pelos trabalhadores.

Modificações na organização da produção também podem favorecer o ideal da flexibilidade. O *just-in-time* implica respostas rápidas do sistema produtivo a solicitações variadas. Nas células de fabricação, a proximidade entre máquinas e a busca por ocupação integral da jornada leva à operação de máquinas diferenciadas, ou à alocação de tarefas típicas da inspeção de qualidade ou da manutenção. O mesmo vale para transformações centradas na organização do trabalho: a polivalência pode redefinir estruturas ocupacionais e o “trabalho em equipes” privilegia a área de trabalho (e não o posto) com um conjunto de atribuições que passam a ser responsabilidade de um grupo de trabalhadores, com maior, menor ou nenhuma autonomia para definir sua própria organização.

Enfim, o medo do desemprego, a atração pelo novo e a precária organização sindical em boa parte das fábricas facilitam os esquemas de “trabalho polivalente” (qualificante ou não) e admitem mobilidade entre postos de trabalho, com raras exceções. Além disso, “programas de qualidade total”, a melhoria contínua, a padronização de processos, o fortalecimento da gerência intermediária que sobrevive ao enxugamento e a própria obtenção de certificados da série ISO 9000 também alteram as condições de execução das tarefas à medida que impõem uma nova pressão sobre os trabalhadores, que incorporam outras atividades às originais, como no caso do TPM (manutenção produtiva total) ou do controle estatístico de processos (CEP).

A flexibilidade do trabalho se concretiza em meio a concepções e práticas de organização e gestão da produção, bem como da legislação trabalhista, sindical e social, e condicionantes econômicas, tecnológicas, socio-culturais e políticas, desde o plano do local da “produção” até os níveis setoriais e nacionais/regionais. Assim sendo, ela não é meramente determinada pela reestruturação produtiva, ou imposta pela lógica competitiva.

No caso brasileiro, traços relevantes se mostram presentes já nas décadas passadas. Dentre eles, o trabalho sem contrato registrado, o crescimento de formas de contratação atípicas (por tempo determinado, tempo parcial), as políticas salariais no contexto inflacionário, elevadas taxas de rotatividade, liberdade empresarial para demissão, possibilidade de recurso quase compulsório a horas extras e férias coletivas, atribuições profissionais indefinidas e parâmetros do processo de trabalho não regulamentados (tempos, volumes, etc.), mobilidade dos trabalhadores a critério das empresas e capacidade de promover trabalho polivalente, seja “naturalmente” (quebragallo, jeitinho), seja de modo “incitado” (pressão do desemprego, perspectiva de avanço profissional).⁴

O mergulho abaixo da superfície traz as implicações dos processos de transformação política, econômica e social, que alteram e aprofundam determinadas características do mundo do trabalho e da sua flexibilidade preexistente na sociedade brasileira, focalizadas em profundidade por Mattoso (1995), dentre outros autores.⁵ Nesse sentido, destacam-se, dentre outros aspectos:

- o brutal crescimento da participação de trabalhadores autônomos e sem carteira assinada;⁶

- o crescimento do desemprego (atingindo de 13% a 18% da PEA de cinco regiões metropolitanas pesquisadas pelo Dieese), ampliando a propensão dos empregados à mobilidade na empresa, à polivalência, às precárias condições de trabalho, disciplina empresarial ou mudanças tecnológicas e organizacionais, à realização de horas extras, ao trabalho noturno e à estagnação salarial;

- o crescimento das jornadas: cerca de 40% dos trabalhadores em quatro metrópoles trabalharam além da jornada legal nos meses iniciais de 1996;⁷

- a contínua reedição da Medida Provisória sobre “participação nos lucros ou resultados” desde o final de 1994, permitindo o alijamento sindical da negociação entre empresas e trabalhadores e introduzindo um mecanismo de “remuneração variável”, que ora funciona como abono emergencial, ora está vinculado a determinado desempenho da empresa, substituindo as negociações coletivas sobre os ganhos de produtividade;

- a Medida Provisória sobre a desindexação desobriga empresas e setores de recolocarem o patamar salarial de seus empregados no mesmo nível da data-base anterior, sendo que a reposição da perda inflacionária deixa de ser automática;

- elevadas taxas de rotatividade, que levam a sistemas produtivos com baixos graus de qualidade, flexibilidade e produtividade (Valle, 1996).

A flexibilidade do trabalho se mostra como foco de interesses variados e como alvo de disputas entre os atores sociais envolvidos. Tomando-se governo, trabalhadores e empresários para a presente análise, vale notar que o Executivo federal, desde a gestão Collor até a nova aliança que incorpora o PSDB, tratara a questão com certa prudência,⁸ até a recente aprovação do projeto de lei patrocinado pelo Executivo focalizando o “contrato por tempo determinado”.

No debate setorial, essa discussão se restringia – ou se restringe? – basicamente à flexibilização salarial, objetivo das campanhas sindicais. A entrada em vigor da Medida Provisória sobre Participação nos Lucros ou Resultados poderia trazer complexidade à negociação da flexibilidade, mas são raras as categorias que lograram

discuti-la em termos setoriais. No plano da empresa ou da fábrica são poucos os sindicatos cuja atuação visa o processo de trabalho, e a intervenção sobre o grau de flexibilidade do trabalho também não é comum.

A partir da concepção de Salerno (1993a, 1995), a concretização da flexibilidade pode se verificar de diversas formas, e a necessidade de ser qualificada nas diferentes situações e contextos em que entra em jogo é uma característica a ser definida. Conjugada à negociação coletiva, ou à ação sindical de forma genérica, propõe-se uma matriz de análise e/ou intervenção que associa as concepções já descritas de Salerno (e de Boyer, s.d.) sobre a flexibilidade ao quadro sobre a ação sindical (Bresciani, 1994). Este quadro vale para os casos em que o sindicalismo brasileiro se expressou minimamente a respeito, tendo em vista que, em inúmeras situações, a ausência sindical tende a resultar na definição unilateral por parte da alta ou média gerência, no que diz respeito à organização do trabalho e à gestão da fábrica. Assim, é possível montar uma matriz de análise ou intervenção sindical que envolve cinco aspectos, dentro de certo horizonte temporal: o tipo de “flexibilidade” em questão; o âmbito da disputa (global, internacional, nacional, regional, fábrica); a entidade sindical envolvida (central nacional, confederação, federação, sindicato, comissão de fábrica, consórcio de entidades); o tipo de negociação/ação (unilateral, bilateral, tripartite, multipartite); e o enfoque e características da ação sindical: posturas de resistência (explícita ou não declarada), influência (tácita, contratual, legal, institucional), ou mista, com ação antecipada ou reativa (quanto ao momento da intervenção), e efetiva, aparente ou frustrada, quanto ao resultado possível.

FLEXIBILIDADE E NEGOCIAÇÃO: O PANORAMA DOS ANOS 90

Um breve panorama dos anos 90 mostra um conjunto de ações levadas a termo pelo sindicalismo brasileiro em face da questão da flexibilidade do trabalho. Destacam-se alguns dos exemplos mais recentes de ação sindical frente a determinado tipo de flexibilidade pretendida, com uma breve análise sobre o seu estágio atual, em alguns casos utilizando exemplos situados na dinâmica das relações de trabalho da base metalúrgica do ABC paulista,⁹ o que, embora não possa ser generalizado para o restante do país, sinaliza uma determinada perspectiva.

O Cenário Macroinstitucional

Uma análise do cenário institucional envolve também a flexibilidade pela via social extra-empresa, de acordo com a tipologia de Salerno, ou pelas vias do contrato e

legislação trabalhistas (tipologia Boyer). O caso mais evidente é o do chamado “contrato especial”, ou “por tempo determinado”. Muito embora esse tipo de “flexibilidade” não esteja diretamente ao alcance da ação de sindicatos e comissões de fábrica, vale a pena considerá-lo, dada sua potencial repercussão.

O projeto aprovado no final de 1996 abre a possibilidade de contratação pelas empresas de um certo percentual de trabalhadores (de 20% a 50%) por prazo de até dois anos (maior que o prazo atual), aliviando certos itens dos polêmicos “encargos sociais”. Com isso, segundo os defensores da medida, a geração de empregos seria facilitada e impulsionada.

Além da polêmica sobre a geração de empregos, a “flexibilização” da regra vigente traz como evidente armadilha a possibilidade de novo tipo de abuso empresarial, excedendo o limite para os contratos de novo tipo e ampliando a rotatividade. Tal perspectiva se mostra plausível tendo em vista a precariedade da fiscalização. Em princípio, porém, seu principal efeito seria o de eventualmente transformar vínculos classificados como informais em formais.¹⁰

Do ponto de vista empresarial, necessidades e possibilidades de flexibilização da produção já foram devidamente relativizadas em função dos contextos econômico e sociopolítico em que determinada empresa busca competir. Entretanto, a ênfase do debate nas virtudes da flexibilidade do trabalho está relacionada ao desejo empresarial de mínima restrição a seu acesso e ao uso dos recursos necessários para a realização do processo produtivo.

Nesse sentido, são bem-vindos a legalização de contratos temporários com menores restrições e “encargos”, a manutenção da liberdade de demitir – como mostra a ofensiva empresarial contra o uso da Convenção 158 da OIT –, a capacidade de uso flexível através da variação de jornadas (sem limite de horas extras ou redução da jornada) e da mobilidade intra ou interfábricas, o recurso legal à terceirização, entre outras medidas.

Do ponto de vista sindical, inexistente unidade no que diz respeito à estratégia referente à flexibilização do trabalho no plano regulamentar, na qual se tem concentrado o debate sobre o tema, provocando a cisão entre os defensores do código constitucional e legal vigente e aqueles que aceitam ou propõem mudanças. Entre estes há novas divisões, pois as propostas ou concepções são as mais diversas.¹¹ Um outro aspecto enfatizado pelos opositores de uma regulamentação deste tipo está na nova fratura que provocaria entre os trabalhadores, provavelmente gerando um cidadão de “segunda classe” dentro do espaço fabril e podendo rebaixar os “terceirizados” ainda mais na escala dos direitos sociais, sem se falar nos completamente marginalizados.¹²

Flexibilidade “Estratégica”

Em relação às estratégias de negócios, inexistem intervenções contratuais ou tácitas, mas são cada vez mais freqüentes na indústria metalúrgica do ABC as reuniões entre diretorias de fábrica e representação sindical (incluindo comissões de fábrica) para apresentação e debate sobre o desempenho e as perspectivas econômicas e produtivas (inclusive de investimento) da empresa, sendo esta uma prática já institucionalizada nas montadoras. O estágio é de troca de informação, muito embora a constituição de fóruns tripartites atuantes sobre políticas setoriais ou regionais possa afetar o grau de liberdade para a condução da estratégia de uma empresa.

Terceirização e Condomínios Industriais

Desde o início da década de 90, a terceirização se tornou foco privilegiado da atenção sindical, devido às suas características basicamente precarizantes, como mostrou estudo do Dieese em diversas categorias. Do ponto de vista empresarial, este recurso passou a ser adotado no sentido de conferir flexibilidade estratégica – via focalização – e de volume (ou mesmo de família de produtos), além de se revelar um meio para drástica redução de custos e investimentos.

Especialmente nos primeiros anos do *boom* que foi a recente onda de terceirização, o discurso empresarial não apenas recorreu aos seus benefícios para a competitividade fabril, mas também associou-a à especialização de firmas e trabalhadores provedores de serviços ou componentes. O governo, por sua vez, deixou à esfera judicial a capacidade de mínima regulamentação.

Viu-se, porém, o contrário, já que foram relaxados certos dispositivos, facilitando o enquadramento de um determinado processo de terceirização como sendo legal (Enunciado 331 do TST). Em termos legais e institucionais, todos os esforços do movimento sindical foram frustrados, e mesmo a recente regulamentação do trabalho em cooperativas abre brechas para uma flexibilização precarizante dos contratos de trabalho pelo recurso à terceirização através de organismos produtivos desse tipo.

Para um determinado sindicato, o dilema está na amplitude da fragmentação entre trabalhadores “empregados” e terceiros, estes últimos geralmente em condições contratuais inferiores, com menor capacidade de mobilização, organização e sindicalização. Tal fragmentação será ainda mais amplificada caso cresça o contingente de trabalhadores “temporários” com a eventual aprovação do projeto de lei citado anteriormente.

Do ponto de vista concreto, inúmeras ações relativas à terceirização foram tomadas. Em primeiro lugar a denún-

cia, posteriormente a mobilização e os cursos de formação sindical sobre o tema, os estudos especiais e, por fim, a negociação coletiva, basicamente de modo bilateral (sindicato/empresa) e visando influenciar o processo em tempo real.

Entre outros exemplos do território nacional, os metalúrgicos do ABC alcançaram contratos formais ou tácitos nas principais empresas, em processo iniciado na Volkswagen já em 1991. Em termos de conteúdo, tais acordos não estabelecem caminhos rígidos, mas limitam a decisão unilateral por parte dos empresários, como aponta o protocolo assinado entre empresa, comissão de fábrica e sindicato, ao definir que “eventuais implantações de *outsourcing*, na Fábrica Anchieta, somente se darão após informação, discussão, análise e avaliação em conjunto com os membros da Representação Interna de Empregados e Sindicato”.

Enquanto isso, o acordo assinado entre a Mercedes-Benz e os trabalhadores estabelece comissão paritária para análise de qualquer proposta de transferência de atividade, bem como para a realocação do trabalhador eventualmente afetado, mediante treinamento, se necessário, em posto compatível com sua classificação funcional. Além disto, exige da empresa contratada a garantia de condições adequadas de trabalho e o cumprimento das normas de segurança e medicina do trabalho. Garante-se ainda que os resultados obtidos serão negociados e incorporados aos ganhos de produtividade dos trabalhadores.

De um modo geral, podemos dizer que o acordo vem sendo cumprido na Volkswagen, muito embora a comissão de fábrica e o sindicato tenham dificuldade de análise em face dos diversos projetos apresentados pela empresa. No caso da Mercedes-Benz, entretanto, é evidente que apesar de mantidas as informações e procedimentos previstos, a demissão em massa ocorrida em fins de 1995 implica o rompimento da relação entre as partes.

Evidentemente, a constituição de “condomínios industriais” e “consórcios modulares” pode e deve ser considerada, à medida que são projetados com um certo grau de flexibilidade. Nesse momento cabe dizer que, além da atenção sindical semelhante à provocada pela “terceirização por dentro” da empresa-cliente, o condomínio industrial representa um projeto extremamente diferenciado, repercutindo sobre as próprias estruturas industrial e sindical.¹³

A Via das “Mudanças Organizacionais”

A introdução de determinadas mudanças organizacionais e gerenciais está especialmente associada com os vários tipos de “flexibilidade” apresentados por Salerno (1993a): elas possibilitariam capacidade de variação de

volumes, famílias de produtos, mix, bem como suportariam variabilidades eventualmente presentes nos sistemas produtivos. Em relação ao âmbito de disputas em torno do conteúdo efetivo da flexibilidade em meio a mudanças organizacionais, este usualmente se restringe à empresa ou unidade fabril, gerando negociação de caráter bilateral, com participação do sindicato e/ou comissão de fábrica, e podendo ou não alcançar influência, geralmente de caráter tácito e reativo. Este não foi, entretanto, o caso de pelo menos uma das situações apresentadas.

O caso mais evidente de intervenção sindical em torno de mudanças organizacionais é certamente o da Mercedes-Benz, em São Bernardo do Campo, com diversas inovações implantadas de forma negociada com a comissão de fábrica e o sindicato.¹⁴ Nesse sentido, quatro acordos coletivos assinados nos últimos anos têm sido considerados como inéditos no país, iniciando-se pela mudança do sistema de apoio logístico à produção.

Outro acordo coletivo regula a busca de melhoria contínua (*Kaizen*), estipulando o acompanhamento da comissão de fábrica e do sindicato, garantindo a manutenção dos postos de trabalho ou a transferência do empregado eventualmente afetado, e assegurando sua realocação mediante treinamento sempre que necessário. Vale lembrar que tal acordo só foi assinado após uma greve localizada, bem como em função da existência de lutas sindicais semelhantes em torno de programas de “qualidade total” em empresas.¹⁵

A constituição de células de manufatura também foi negociada e contratada, inicialmente na forma de projetos-pilotos, sendo monitoradas por um grupo formado por representantes dos empregados e da empresa. Era assegurado o respeito ao ritmo e às condições de trabalho (ergonomia, ambiente, segurança), além da realocação do pessoal eventualmente afetado e da posterior readequação da função e da remuneração em virtude da alteração no conjunto de atividades exercidas.

Foram estabelecidos, como conceito de outro acordo coletivo, os grupos semi-autônomos de trabalho, responsáveis por um conjunto de tarefas que visavam a melhoria da qualidade e da produtividade, da qualificação profissional e da qualidade de vida no trabalho – talvez o mais abrangente e complexo relativo à temática em nosso país, construído em dois anos de negociação.¹⁶

Implementado na forma de projeto-piloto, prevê que cada grupo tenha previamente definidos o número de integrantes, o conjunto de tarefas e as fronteiras de início e término de suas atividades. Cada grupo conta com um porta-voz eleito pelos próprios trabalhadores, com a responsabilidade de efetivar a comunicação entre o grupo e sua chefia, além de coordenar reuniões para distribuição de tarefas, férias e folgas, sem assumir poder disciplinar

ou de representação sindical. Os grupos não têm o dever de apresentar sugestões sobre o processo, mas podem não apenas fazê-lo como implementar as soluções geradas, desde que não impliquem custos adicionais nem prejudiquem o fluxo produtivo.

As reuniões dos grupos para discussão do programa de produção e processo produtivo são realizadas durante a jornada, salvo casos extraordinários e mediante consenso do próprio grupo. A capacitação dos trabalhadores para o trabalho em grupo se dá através de programas de treinamento, acompanhados pelo sindicato e pela comissão de fábrica. É prevista a readequação em termos de função/remuneração, constatadas alterações de exigência produtiva.

Quase um ano e meio após sua assinatura, cabe notar que sindicato e comissão de fábrica têm acompanhado de perto sua implementação, tumultuada em função da ruptura de rota provocada pelas demissões em massa levadas a cabo pela empresa, bem como por sua recusa em negociar diversos itens da agenda sindical, alterando a via original de construção de uma “flexibilidade contratada”. Entretanto, o monitoramento sindical tem se mantido, através de visitas às células e grupos constituídos, de reuniões específicas de avaliação junto aos trabalhadores (na empresa e no próprio sindicato) e até mesmo de seminários internacionais.

Tal monitoramento se estende ao próprio processo de integração e treinamento dos trabalhadores. Além de contar com a participação de membros da comissão de fábrica e assessores do sindicato, o programa de treinamento deverá ser acrescido de um módulo de quatro horas que ficará a cargo do sindicato, visando apresentar o ponto de vista sindical sobre a nova forma de organizar o trabalho, a origem e o significado de propostas alternativas e o detalhamento do acordo coletivo que regulamenta o funcionamento dos grupos-piloto.

Em termos operacionais, as recentes reuniões de avaliação mostram que a maior parte dos trabalhadores se sentem satisfeitos. O crescimento da flexibilidade é evidente não apenas pela capacitação técnica para o desempenho de novas tarefas (o que não é geral nem homogêneo), mas também pelo sentimento de “integração” ao coletivo – em oposição ao isolamento do posto convencional. Também foram destacados a maior liberdade e autonomia para tomada de determinadas decisões, o distanciamento em relação à chefia e, na maioria dos grupos constituídos, uma relativa homogeneização salarial.

Este foi também um dos alvos dos acordos sobre a estrutura de cargos e salários que possibilitaram aos trabalhadores da Volkswagen, Ford, Mercedes-Benz, Toyota e Scania, no início dos anos 90, a construção, como no caso específico da Volkswagen e da Ford, de uma nova

estrutura (“tabela” ou “grade”) com menor número de funções diferenciadas (passando de 10 para 5 graus) e maior número de salários dentro de um mesmo nível (de 5 para 7 *steps*). Dessa forma, a mobilidade dos trabalhadores através de funções com a mesma classificação seria facilitada, ampliando a flexibilidade do sistema produtivo.

Tempo Flexível e Jornada Anual de Trabalho

Tendo a redução de jornada como prioridade na campanha de abril de 1995, os metalúrgicos filiados à CUT sabiam da resistência que seria imposta pelo setor automotivo a um novo avanço em termos salariais, dado o aumento real de 20% obtido na câmara setorial, a conjuntura na vigência do Plano Real e a disparidade com os salários das demais regiões. Além disso, a redução de jornada era uma meta sempre anunciada, embora em segundo plano, frente à questão salarial. Mas os crescentes recordes de produção com quase nenhum avanço no nível de emprego a partir de 1992 e a constatação pelas comissões de fábrica de um imenso volume de horas extras somavam-se à reestruturação produtiva que ocorria, agravando a perda de postos de trabalho.

Surge assim a conquista de redução da jornada semanal de trabalho, estipulando-se 43 horas a partir de janeiro de 1996 e 42 horas em outubro do mesmo ano. O agravamento da crise econômica em meados de 1995 levou os metalúrgicos cutistas em São Paulo a buscar novo avanço, propondo a antecipação da redução já acertada, tendo como contrapartida uma possível variação da jornada ao longo do ano.¹⁷ Esta possibilidade era sinalizada desde a Câmara Setorial Automotiva, sendo reafirmada durante os trabalhos do Fórum Nacional sobre Contrato Coletivo de Trabalho.¹⁸

Nesse contexto, e fazendo frente a uma proposta da Ford para um “bolsão”, antes aprovada na fábrica do Ipiranga (São Paulo) – sendo alguns trabalhadores “licenciados” por quatro meses em função da queda da produção, recebendo salários progressivamente menores –, os metalúrgicos do ABC reiniciaram a negociação sobre a jornada junto às montadoras. Sua proposta nasceu de estudo com alternativas desenvolvidas já em 1993, que mostrava o comportamento sazonal da produção automobilística brasileira e a tendência internacional de jornadas progressivamente menores, e apontava duas idéias centrais.

A organização do tempo de trabalho deveria supor uma redução da jornada em termos anuais, buscando-se uma média de 40 horas semanais trabalhadas, cerca de 2.000 horas anuais, desconsiderados férias e feriados, representando uma redução de 10% do tempo de trabalho. Dada a flutuação das vendas e da produção ao longo do ano, esta

redução poderia ser feita com jornadas de 36, 40 e 44 horas semanais ao longo de três quadrimestres (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, s.d.).

A proposta enfatizava a necessidade de limitação do recurso empresarial às horas extras, lançando a idéia de 92 horas extras anuais por trabalhador, equivalentes a 5% da jornada anual efetiva. Em termos concretos, as jornadas são negociadas e contratadas por sindicato e comissões de fábrica junto a cada empresa montadora no ABC, sendo estipuladas jornadas médias de 42 horas semanais na Volkswagen, Ford e Mercedes, e de 40 horas na Scania, desde o início de 1996. Empresas de outros setores também negociam com sindicato e comissão de fábrica. As variações possíveis oscilam de um mínimo de 32 horas semanais a um máximo de 44 horas, ou seja, a jornada legal então vigente.

Na regulamentação desses acordos fica definido que o salário dos trabalhadores horistas será uniforme ao longo do ano. O valor horário é ajustado para que haja a manutenção das cifras pagas na jornada anterior e na Volkswagen e Scania o descanso semanal remunerado é incorporado ao salário-hora. No caso da Scania, o limite de horas extras é estabelecido. Com exceção da Mercedes, onde se adota manutenção dos horários e compensação mediante folgas coletivas ou individuais, nas demais montadoras é adotado o “banco de horas”, com aviso prévio das jornadas programadas.

O período inicial de adoção do sistema mostra ainda contradições e conflitos. Em determinadas empresas, houve resistência de grupos de trabalhadores ao corte de horas extras que tende a acompanhar a introdução da jornada flexível. No caso da Scania, a queda contínua das vendas de caminhões levou a um processo de demissão em massa em meados de 1996. Entretanto, sua capacidade de adequar demanda e produção se mostrara importante no período, impedindo o fácil recurso a férias compulsórias ou desligamentos: representa uma possibilidade certamente limitada e a ser lapidada.

Participação nos Lucros ou Resultados: Renda “Variável”

No que diz respeito à renda do trabalhador, além da mudança na flexibilização através da “desindexação” dos salários e da ausência de política salarial, a grande repercussão sobre as relações capital/trabalho no período recente diz respeito à participação nos lucros ou resultados. Estudo do Dieese se dedica a interpretar um levantamento com 448 acordos desde meados de 1995, ressaltando a importância do tema, posto que “não existe mais a garantia de reposições salariais para as categorias que negociaram nas próximas datas-base” (Dieese, 1996).

As principais conclusões do levantamento foram: negociações pulverizadas (quase sempre por empresa); maioria de acordos nas categorias metalúrgicas; apenas duas entidades sindicais firmaram acordos por categoria (gráficos paulistas e bancários em instituições privadas); cerca de 13% dos acordos estabeleciam metas de desempenho; valores pagos têm certa relação com porte da empresa; em 32 empresas houve greve antecedendo a negociação.

No caso dos metalúrgicos do ABC, desde o lançamento da MP, em fins de 1994, houve uma forte mobilização pela presença do sindicato nas negociações. Já em janeiro de 1995 haviam sido definidas as diretrizes para negociação,¹⁹ tendo em vista que a própria MP não estabelece regras rígidas.

A presença do sindicato e das diversas comissões de fábrica nas negociações – ainda que não logrando alcançar todos os objetivos definidos – resultou em acordos cobrindo cerca de 40% da categoria para o exercício de 1996, segundo os dados preliminares de agosto. Nas principais empresas, tais acordos têm sido firmados considerando-se indicadores e metas para avaliação dos resultados, o que leva dirigentes, representantes e trabalhadores a discutir temas como qualidade, produtividade, vendas, absentéismo, entre outros.

Nesses casos, o valor referente à participação nos resultados depende do desempenho ponderado da empresa segundo os indicadores definidos no acordo. Configura-se desta forma uma variação da renda em função do resultado alcançado. Vale destacar que na grande maioria dos casos o valor pago²⁰ é homogêneo para o conjunto de trabalhadores de uma dada empresa.

Da perspectiva sindical, o principal desafio em termos nacionais é a ocupação do espaço de negociação, tendo em vista o disposto na MP, que na verdade prevê a exclusão dos sindicatos desse processo. Apesar da batalha legal a este respeito, existem certas oportunidades trazidas pela ação sindical, como o maior acesso à informação sobre empresas ou setores e a preparação de novas lideranças. Entretanto, são evidentes os riscos e dificuldades de uma entidade sindical nas negociações desse tipo, dentre elas a pulverização das negociações, a possível fragmentação entre os trabalhadores das várias empresas e a insuficiente capacidade de análise e formulação de propostas alternativas em face do enorme contingente de empresas nas quais a temática emerge.

Flexibilidade em Construção

O debate sobre a flexibilidade mostra alternativas diferenciadas. Desregulamentação ou nova regulamentação? Quebra de instituições ou renovação da institucionalida-

de? Direitos e conquistas postos em xeque; o novo trabalho na empresa flexível, integrada, reestruturada; ou o trabalho nos sistemas tradicionais de produção e gestão; a informalidade; o tempo; a renda; o conhecimento; a representação sindical; a negociação coletiva: muitas perguntas e ainda poucas respostas. Dentre outros aspectos, algumas transformações já se mostram em curso, outras ainda estão por se definir em função de políticas específicas, ou de sua ausência. Na transição presente, as possíveis formas da flexibilidade mostram o trabalho em sua interrogativa encruzilhada.

A dinâmica das relações sociais em curso mostra, particularmente no que diz respeito aos “mundos do trabalho”, que a concretização da flexibilidade se dá em múltiplas dimensões e a partir da interação entre os atores sociais, desde o plano macroinstitucional até o chamado “chão-de-fábrica”. Ainda nesse sentido, cabe notar que as características e possibilidades que assume a flexibilidade na organização da produção e do trabalho se entrelaçam com a dimensão regulatória das relações trabalhistas e, portanto, com a “flexibilidade” presente em um determinado sistema de relações de trabalho.

No movimento sindical, cabe notar a ambivalência das lutas relativas à onda da “flexibilização”. Por um lado, existe uma luta pela manutenção e ampliação de direitos e normas trabalhistas no país e, por conseguinte, contra a desregulamentação. Estas lutas passam pela reforma constitucional, pela legislação complementar, pelas medidas provisórias inerentes e pelo projeto em torno de um sistema democrático de relações de trabalho.

Como ressalta Tarcisio Secoli (Leite e Aguiar, 1996), “quanto à questão da flexibilidade, há uma que é livre, aberta, geral e irrestrita, que é a desregulamentação que eles estão querendo, mas se se consegue, com a redução da jornada de trabalho, uma flexibilização negociada, imposta pelo trabalho, ela pode ser positiva, pode ferir o capital”. Indo além, seja no nível macro, mas especialmente nos planos setorial e empresarial, as lutas travadas dizem respeito à construção das características da flexibilidade do trabalho no contexto atual. Nesse sentido, tanto existem ações sindicais visando influenciar e construir o processo de flexibilização, construindo novas regulamentações, instituindo novos direitos e redefinindo o “como trabalhar” – através da jornada de trabalho, dentre outros exemplos –, quanto um imenso espaço vazio em que o empresariado determina ou impõe unilateralmente os novos padrões de organização e gestão do trabalho.

No meio do caminho, entre os padrões próximos aos conceitos de envolvimento imposto e envolvimento negociado dos trabalhadores na reestruturação (Coriat, 1991), existem as empresas que adotam programas de “motivação”, “participação”, “qualidade”, “estabilização”,

etc. Tais empresas podem incluir boa dose do que se convencionou chamar “treinamento comportamental”, através do qual buscam “incitar” um outro tipo de compromisso entre os trabalhadores “sobreviventes” e sua política interna,²¹ em geral perante a ausência sindical.

Neste sentido, são nítidos o retrato de “assimetrias e heterogeneidades” que aponta Castro (1995:45) e a tensão entre novas institucionalidades e formas tradicionais de organização e relações de trabalho. Assim, se, por um lado, parece necessário relativizar a conclusão de Humphrey (1993:43) quanto aos aparentes benefícios dos trabalhadores nas empresas brasileiras reestruturadas, por outro, também é claro que uma parcela destes vivencia situação melhor que no padrão anterior.

Do ponto de vista sindical, é clara a tendência a uma fragmentação cada vez maior das negociações coletivas, em virtude da política empresarial, ou do crescimento quase exponencial de negociações por empresa. Além disso, a nova onda de “flexibilização” e as mudanças profundas que se dão nos sistemas produtivos levam ao questionamento da própria estrutura sindical, bem como do conceito e do conteúdo da sua representação. A emergência, ainda pequena, de experiências autogestionárias e das cooperativas de trabalhadores é também ilustrativa a este respeito, deixando evidentes as dificuldades e transformações nas estratégias sindicais brasileiras. A necessidade de maior cooperação internacional vem sendo também ressaltada, tendo em vista uma relativa perda de capacidade de regulação via Estados Nacionais em face do poder das grandes corporações transnacionais.

A correlação de forças tanto no campo institucional como no plano de cada local de trabalho é evidentemente desfavorável, no cenário de crescente desemprego e contínua desigualdade social. O surgimento de acordos que instituem novas regulamentações não parece ser capaz de se manter indefinidamente concentrado e isolado em determinadas categorias de trabalhadores, regiões industriais ou empresas sem que a crescente heterogeneidade no plano nacional se volte como um bumerangue em sua direção. Nesse sentido, a tarefa de entidades estaduais e nacionais, bem como das centrais sindicais, é especialmente importante, enquanto na outra ponta se destaca a relevância das organizações por local de trabalho.

Na medida em que os espaços de intervenção e determinação de políticas públicas e empresariais se mostram, há um conjunto de disputas em torno das transformações que vão sendo gestadas. Nessa encruzilhada da mudança de século, um dos desafios colocados se refere ao espaço do trabalho, à dimensão da flexibilidade. Até certo ponto, o resultado desse debate vai apontar em qual sentido se transforma – ou se degrada – o caráter da sociedade brasileira.

NOTAS

Texto originalmente preparado para o XX Encontro Nacional da Anpocs (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais), Caxambu, out. 1996.

1. Também Boyer (s.d.) define cinco possíveis formas de flexibilidade, inerentes à organização da produção, à mobilidade interna dos trabalhadores, aos contratos de trabalho, à relação salarial e à regulamentação trabalhista.

2. Recente pesquisa com empresas industriais brasileiras conclui que a flexibilidade está abaixo dos critérios qualidade, preço e inovação em termos de relevância competitiva (Valle, 1996).

3. Ver Hirata (1993) e Castro (1995), além do artigo de Bresciani e Oda (1995).

4. Parte destes aspectos foi também abordada anteriormente por Salerno (1993a) e Castro (1995).

5. Sobre a flexibilidade centrada no mercado de trabalho, ver Dedecca (1996), Camargo (1996) e Pastore (1994).

6. Enquanto o índice de assalariados com carteira assinada na Região Metropolitana de São Paulo praticamente estagnou entre 1985 e 1986, os indicadores de assalariados sem carteira assinada e de autônomos subiram acima de 70%. Ver Dieese e Seade (1996).

7. Ver Dieese (1996). Além disso, cresce o recurso sistemático à concessão de férias coletivas, antecedendo momentos de demanda desaquecida.

8. No início de 1996 circulou documento atribuído ao ministro do Trabalho, propondo alteração em direitos estipulados no artigo 7 da Constituição Federal (existem projetos similares e correlatos no Congresso Nacional). Ver também Zylberstajn (1996).

9. Ver Bresciani e Oda (1995); Leite, Silva, Bresciani e Conceição (1996). Ver também Cardoso e Gebrim (1996), a partir de amostra ampliada de acordos e convenções coletivas no Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas do Dieese.

10. Aspecto explicitado recentemente pelo próprio ministro do Trabalho, Paulo Paiva (Paiva, 1996).

11. Dentre outros exemplos, existe o projeto da CUT (Propostas para a geração de empregos. s.l., 19 março 1996), bem como projetos de lei alternativos no Congresso Nacional.

12. Interessante abordagem sobre flexibilização e reforma trabalhista na América Latina está em palestra de Eremida Uriarte (1996), apontando inclusive a necessidade de “re-regulação” em âmbito internacional.

13. A fábrica de caminhões em Resende é ainda muito nova, não possibilitando análise conclusiva, mas já merece a atenção de pesquisadores, empresários e sindicalistas do mundo todo, a exemplo de fábricas do grupo Volkswagen na Argentina e República Tcheca.

14. Ver Dieese (1995), Rodrigues (1995) e Arbix (1996) sobre o conteúdo dos acordos. Também sindicato e comissões de fábricas lançaram projeto denominado “Qualidade de vida no trabalho”, com propostas específicas para a reestruturação da empresa.

15. O grupo de trabalho sobre reestruturação produtiva da CUT promoveu seminário para discussão de experiências desse tipo.

16. Ao longo do processo foram feitas visitas a fábricas alemãs e seminários diversos, o que resultou no projeto do sindicato que orientou a construção do acordo (*O trabalho em grupo nas negociações de reestruturação produtiva*, São Bernardo do Campo, maio 1994). No início de 1997 foi fechado acordo semelhante sobre células (segmentos) e grupos de trabalho na unidade Anchieta da Volkswagen.

17. No final de 1995, os metalúrgicos de Curitiba e a Volvo haviam divulgado um sistema de compensação conhecido como “banco de horas”, pelo qual os trabalhadores cumpriram jornadas variáveis, assumindo débitos ou créditos de horas.

18. Ver depoimentos de Marinho (Metalúrgicos do ABC) e Alcântara (Sinfavea) sobre “Duração do Trabalho”, no Fórum (Brasil, 1994).

19. Vale destacar aqui a prioridade para acordos relativos a resultados, e não a lucros; organizações no local de trabalho para acompanhamento de metas; incorporação dos ganhos de produtividade aos salários; acesso às informações; e prévia apresentação dos planos de inovação.

20. Este valor geralmente oscilou entre um e dois salários médios da empresa por trabalhador, nos exercícios de 1995 e 1996. O maior valor previsto nos acordos de 1996 foi o da Volkswagen: R\$ 2.500,00, caso atingidas as metas.

21. Para Secoli, “as políticas de cooptação das empresas são aspecto central na reestruturação produtiva (...) e não temos uma ação política mais consequente para reverter esse quadro. (...) [mas] o modelo anterior – o fordismo – também era ruim para os trabalhadores” (Leite e Aguiar, 1996:5).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBIX, G. “Trabalho: dois modelos de flexibilização”. *Lua Nova*. São Paulo, n.37, 1996.

BOYER, R. *Flexibilité des marchés du travail et/ou recherche d'un nouveau rapport salarial*. S.l.,s.d.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Fórum Nacional sobre Contrato Coletivo e Relações de Trabalho no Brasil*. Brasília, MTB, 1994.

BRESCIANI, L.P. *Da resistência à contratação: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil*. Brasília, Sesi, 1994.

_____. “Os desejos e o limite: trabalho e reestruturação produtiva na indústria automobilística brasileira”. In: LEITE, M.P. *O trabalho em movimento*. 1997, no prelo.

BRESCIANI, L.P. e BENITES Filho, F.A. *Negociações tripartites na Itália e no Brasil: o acordo nacional e as câmaras setoriais*. São Paulo, LTr, 1995.

BRESCIANI, L.P. e ODA, N. T. “Inovação tecnológica, mudança organizacional e negociação coletiva”. *Cadernos Sesi*. Brasília, n.22, 1995.

CAMARGO, J.M. *Flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro, FGV, 1996.

CARDOSO, A.C.M. e GEBRIM, V.L.M. *O impacto das recentes transformações no mundo do trabalho sobre as contratações coletivas*. Apresentado ao II Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho, Águas de Lindóia, dezembro 1996.

CASTRO, N.A. “Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro”. In: CASTRO, N.A. (org.). *A máquina e o equilibrista*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995.

CONGRESSO DOS METALÚRGICOS DO ABC, I. *Resoluções*. São Bernardo do Campo, 1993.

CORIAT, B. “Du fordisme au post-fordisme”. *GIP Mutations Industrielles. Une décennie de modernisation*. Paris, CNRS, 1991.

DEDECCA, C.S. “Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho no capitalismo avançado”. In: OLIVEIRA, C.E.B. e MATTOSO, J.E.L. (org.). *Crise e trabalho no Brasil*. São Paulo, Scritta, 1996.

DIEESE. “Os trabalhadores frente à terceirização”. *Pesquisa Dieese*. São Paulo, Dieese, n.7, maio 1993.

_____. *Inovações na empresa e dinâmica de negociação nos setores da alimentação e metalúrgico do Estado de São Paulo*. São Paulo, 1994a.

_____. “Os trabalhadores e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade”. *Seminários & Eventos*. São Paulo, n.1, set. 1994b.

_____. *Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de ‘Linha de Produção’*. São Paulo, 1994c.

_____. Subseção Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. *The brazilian metalworkers and the new factory’s challenge: a negotiated change at Mercedes-Benz*. São Bernardo do Campo, May 1995/International Industrial Relations Association Congress, Washington, 1995.

_____. *Dados sobre a situação dos trabalhadores no Brasil: subsídios à greve geral de 21/06/96*. São Paulo, 1996.

DIEESE e SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. *Rumos do ABC*. São Bernardo do Campo, SMABC, 1995.

_____. Boletim Dieese, julho 1996, p.7-19.

_____. *Globalização e setor automotivo: a visão dos trabalhadores*. São Bernardo do Campo, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, 1996.

DIEESE e SEADE. *Pesquisa de emprego e desemprego na Grande São Paulo*, maio 1996.

ERMIDA URIARTE, O. “Flexibilização e reforma trabalhista na América Latina”. *CUT. Papéis de trabalho do GT Reestruturação Produtiva CUT*, n.1, set. 1996.

HIRATA, H. (org.). *Sobre o “modelo” japonês*. São Paulo, Edusp, 1993.

HUMPHREY, J. “Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral”. *Sociología del Trabajo*. Madrid, n.18, 1993.

LEITE, J.C. e AGUIAR, F. (coords.). “Mundo do trabalho”. *Teoria & Debate*, n.31, abr. 1996.

LEITE, M.P. “Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra”. In: OLIVEIRA, C.A.B. et alii (orgs.). *O mundo do trabalho*. São Paulo, Scritta, 1994.

LEITE, M.P.; SILVA, R.; BRESCIANI, L.P. e CONCEIÇÃO, J.J. “Reestruturação produtiva e relações industriais: tendências do setor automotivo brasileiro”. *Estudios del Trabajo*. México, v.2, n.4, 1996.

- MATTOSO, J.E.L. *A desordem do trabalho*. São Paulo, Scritta, 1995.
- OLIVEIRA, F. "Para não passar de equilibrista a bêbado". In: CASTRO, N. (org.). *Op.cit.*, 1995.
- OLIVEIRA, F. et alii. "Quanto melhor melhor: o acordo das montadoras". *Novos Estudos*. São Paulo, Cebrap, n.36, jul.1993.
- PAIVA, P. "Globalização impõe novo modelo sindical". *Gazeta Mercantil*, 2/12/96, p.A-5.
- PASTORE, J. *Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva*. São Paulo, LTr, 1994.
- RAMALHO, J.R. "Trabalho, reestruturação produtiva e movimento sindical". *Reestruturação produtiva no Brasil*. Brasília, Sesi, Caderno n.22, 1995.
- RODRIGUES, I.J. "Novas pautas na negociação sindicato/empresa: o caso Mercedes-Benz". *Informações Fipe*, nov. 1995.
- SALERNO, M. S. "Modelo japonês, trabalho brasileiro". In: HIRATA, H. (org.). *Sobre o "modelo japonês"*. São Paulo, Edusp, 1993a.
- _____. *Reestruturação produtiva e sindicatos*. XVII Encontro Anual da Anpocs. Caxambu, outubro 1993b.
- _____. "Flexibilidade e organização produtiva". In: CASTRO, N.A. (org.). *Op.cit.*, 1995.
- SILVA, V.P. "Negociação e câmara setorial". In: MARTINS, H.S. e RAMALHO, J.R. (orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo, Hucitec/Cedi-Nets, 1994.
- SINDICALIZAÇÃO/ES; SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO RIO DE JANEIRO; SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC; SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE TIMÓTEO. *Viver ou sobreviver? Em busca da qualidade sustentável*. Barra do Jucu, Associação Raio, 1996.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E DIADEMA. *Reestruturação do complexo automotivo brasileiro: as propostas dos trabalhadores na câmara setorial*. São Bernardo do Campo, 1992.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. *Os trabalhadores e a terceirização: as propostas dos metalúrgicos do ABC*. São Bernardo do Campo, 1993.
- _____. *Um acordo histórico: as propostas dos trabalhadores da indústria automotiva e a proposta de acordo firmada em fevereiro de 1993*. São Bernardo do Campo, junho 1993.
- _____. *Qualidade de vida no trabalho na Mercedes-Benz do Brasil: as propostas dos trabalhadores*. São Bernardo do Campo, outubro 1994.
- _____. *Participação dos trabalhadores nos resultados das empresas: as propostas dos metalúrgicos do ABC*. São Bernardo do Campo, janeiro 1995, mimeo.
- _____. *Redução da jornada, limite de hora extra e reorganização do tempo de trabalho: as propostas dos metalúrgicos do ABC*. São Bernardo do Campo, s.d.
- VALLE, R. "As empresas industriais brasileiras e suas necessidades de mão-de-obra". In: CAMARGO, J.M. (org.). *Flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro, FGV, 1996.
- ZYLBERSTAJN, H. "Os cenários da reforma das relações de trabalho". *Informações Fipe*, janeiro 1996.