

O IMPACTO DO TOYOTISMO NA ESTRUTURA SINDICAL (*)

Tárcio José Vidotti ⁽¹⁾

José Gonçalves Bento ⁽²⁾

RESUMO: Este ensaio analisa o impacto do toyotismo na estrutura sindical e a pertinência da ratificação da Convenção n. 87, da Organização Internacional do Trabalho – OIT. Pesquisa os fatores históricos e sociológicos da transição do taylorismo-fordismo para o toyotismo e da concepção da norma internacional que trata da liberdade sindical. Faz uma análise perfunctória das características do toyotismo e sua repercussão na classe que vive do trabalho. Reflete sobre a necessidade de alterações na Convenção n. 87, da OIT, para evitar a institucionalização do sindicato de empresas.

PALAVRAS CHAVE: Toyotismo. Sindicalismo. Convenção. OIT.

1. INTRODUÇÃO

No plano político, o século XX vivenciou várias ideologias. O capitalismo, que em um certo momento perdera terreno e, em virtude da propagação do ideal socialista, tolerara o *welfare state*, após a derrocada da URSS e a queda do Muro

* Este ensaio é o desenvolvimento de reflexões dos autores sobre o tema, apresentadas nos seguintes trabalhos científicos: a) VIDOTTI, Tárcio José; BENTO, José Gonçalves. O capital e a nostalgia do ideário do *laissez-faire*: um ataque à dignidade humana no âmbito das relações de trabalho. In: MACHADO, Antônio Alberto; SEVERI, Fabiana Cristina (Orgs.). **Novos direitos**. Ribeirão Preto: Faculdades COC, 2003. p. 115-148; b) VIDOTTI, Tárcio José. **A crise do modelo brasileiro de formação técnico-profissional**: uma análise interdisciplinar das alterações legislativas promovidas no instituto da aprendizagem pela Lei n. 10.097, de 19 de dezembro de 2000, e pela Medida Provisória n. 2.164-41, de 24 de agosto de 2001. Franca, 2003. 257 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista.

¹ Juiz do Trabalho, titular de Vara (TRT 15ª Região). Mestre em Direito pela UNESP.

² Analista Judiciário (TRT 15ª Região). Bacharel em Direito. Graduado em Licenciatura Plena em Letras (Língua Portuguesa e Literatura).

de Berlim se revigorou e houve a “ressurreição da filosofia política liberal” (BELLAMY, 1994, p. 384), estruturada no pensamento neoliberal.³

Esse ressurgimento da política liberal trouxe uma novidade: a globalização da economia, incentivada por vários fatores, dentre os quais se destaca um fantástico avanço tecnológico nas telecomunicações e meios de transportes, com o estabelecimento de inúmeras infovias e rotas de comércio terrestre, aéreo e marítimo que não só removeram o obstáculo das longas distâncias, mas ainda permitiram a comunicação com qualquer parte do mundo a um simples apertar de teclas.

Também o desmoronamento das fronteiras ideológicas fomentou a globalização, deixando o capital de temer os ideais socialistas, embotados com a queda do muro de Berlim e a derrocada da URSS. Importante, ainda, foi o processo de proliferação das empresas multinacionais, cujos interesses se fincaram ao redor do planeta e interligaram-se, tramando uma teia mundial de conglomerados financeiros, industriais, comerciais e de prestação de serviços.⁴

Esse processo implicou extrema competitividade no mercado. Por isso, tornou-se necessário um novo modelo de produção, mais versátil, com maior maleabilidade e capaz de produzir somente o que o mercado exigisse com maior

³ O neoliberalismo, conforme Hobsbawm, “baseia-se no pressuposto de que a liberalização do mercado otimiza o crescimento e a riqueza do mundo e leva à melhor distribuição desse incremento. Toda tentativa de controlar e regulamentar o mercado deve, portanto, apresentar resultados negativos, pois restringe a acumulação de lucros sobre o capital, e, portanto impede a maximização da taxa de crescimento” (2000, p. 78).

⁴ Tenta-se criar uma nova ordem de pensamento único, na qual a globalização é o próprio progresso e os que discordam de suas propagadas qualidades são tidos como neoluditas. É o que se infere desta declaração de Fernando Henrique Cardoso, ex-presidente do Brasil: “[...] combater a globalização é o mesmo que combater a máquina a vapor, como ocorreu em um certo momento. Não faz sentido. [...] Não se pode combater isso. Seria combater o progresso” (SILVEIRA, 2002).

competitividade e, conseqüentemente, com a máxima redução de custos possível para a incrementação dos lucros.

O momento taylorista-fordista do modo de produção deixou de atender às necessidades do capital para fazer frente a essa nova forma de organização da economia, em face de sua rigidez operacional e de suas contradições internas, dentre as quais a de propiciar a formação de grandes sindicatos de empregados, eternos entraves à atuação predatória do capital no trato com o trabalho humano.

Como alternativa, ocidentalizou-se o modelo toyotista, baseado na flexibilização da produção com sua adequação à demanda; trabalho em equipe; automação; estoque mínimo; multifuncionalidade do trabalhador; e flexibilização na organização do trabalho (horizontalidade, terceirização). A implementação do modelo toyotista encontrou solo fértil no processo da globalização, eis que exige, para seu sucesso, uma densa rede de comunicação e transportes, devidamente sedimentada pela existência de empresas transnacionais (CASTELLS, 1999, p. 499-500).

Aliado à globalização e à alta tecnologia, esse novo momento do modo de produção capitalista gerou repercussões de toda a sorte no mercado de trabalho: desemprego estrutural; aumento do trabalho informal; rotatividade de mão-de-obra, e, ainda, o enfraquecimento dos sindicatos que, hoje, de mãos atadas, praticamente, lutam apenas pela manutenção dos empregos.

Nesse novo contexto sócio-político, onde a predominância do toyotismo como forma organizacional prevalece, este artigo procura pesquisar o impacto do toyotismo na estrutura sindical e, corolário dessa análise, a pertinência da ratificação pelo Brasil da Convenção n. 87, da OIT, concebida em outro momento

histórico, no auge do modelo taylorista-fordista. Além disso, traz este artigo uma breve reflexão sobre a necessidade de alteração na Convenção n. 87, da OIT.

2. A TRANSIÇÃO ENTRE O TAYLORISMO-FORDISMO E O TOYOTISMO

A perfeita compreensão do processo de remodelação do capitalismo sucedida no último quartel do século XX depende de uma análise mais acurada do modelo taylorista-fordista e desde já se anota que “[...] certas correntes de investigação negam a tese da superação do taylorismo e consideram o surgimento de um ‘novo taylorismo’ adaptado às novas características econômicas e tecnológicas [...]” (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS, 1999, p. 22).

2.1 TAYLORISMO E FORDISMO

Enquanto organização científica de administração do trabalho, o taylorismo e fordismo podem ser conceituados conjuntamente, por meio da descrição de suas características constituintes. Nesse sentido, lição de Antunes (2002, p. 25):

Iniciamos, reiterando que entendemos o fordismo *fundamentalmente* como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre *elaboração* e *execução* no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do *operário-massa*, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões.

É importante ressaltar que a divisão do trabalho, em si, não era novidade quando Frederick Taylor, em 1911, publicou sua obra **Princípios de administração científica**.⁵ Tornou-se influente a teoria taylorista por descrever:

[...] como a produtividade do trabalho podia ser radicalmente aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento (HARVEY, 2003, p. 121).

As diferenças entre taylorismo e fordismo são, todavia, mais profundas do que aparentam à primeira leitura desses métodos de organização científica de administração do trabalho.

Enquanto Taylor almejava apenas apresentar uma forma própria de organização do trabalho que representasse uma evolução dos métodos de divisão então existentes e aplicados, o projeto de Ford transpassava as paredes da fábrica, acreditando na criação de um modelo de sociedade de produção em massa a partir das corporações. Essa produção em massa demandava trabalhadores com tempo e dinheiro para consumir os produtos que as empresas fabricavam em quantidades cada vez maiores. Esse era o motivo da instituição do salário de cinco dólares por dia e jornada de oito horas, certamente um marco do fordismo. O trabalhador, contudo, deveria ser educado para despender seu dinheiro adequadamente, alimentando a cadeia produtiva desejada por Ford e evitando gastos inadequados, principalmente com o consumo de bebidas alcoólicas. Advém daí a interferência na vida privada do operário (HARVEY, 2003,

⁵ Alonso Olea aduz que a divisão do trabalho era conhecida antes mesmo da Revolução Industrial: “A conhecidíssima descrição do fabrico de alfinetes que, em 1776, no capítulo I, livro I, ‘Da Riqueza das Nações’, fizera *Adam Smith* – exemplo clássico da divisão do trabalho – vem demonstrar que existiam já casos de divisão do trabalho anteriores à época em que a Revolução Industrial acelerou seu curso” (1984, p. 165).

p. 121-122), planejando e executando ações que tinham em vista influir nos padrões de consumo de seus trabalhadores e até mesmo na vida sexual, por entender que “[...] o operário que vai para o trabalho depois de uma noite de ‘orgias’ não é um bom trabalhador [...]” (GRAMSCI, 2001, p. 269).

Pretenso arquiteto de uma sociedade capitalista que seduzisse o trabalhador, o fordismo não escondia o desejo de reduzir a tensão dialética entre o capital e o trabalho e empenhava-se em “[...] criar, com rapidez inaudita e com uma consciência do objetivo jamais vista na história, um novo tipo de trabalhador e de homem” (GRAMSCI, 2001, p. 266).

A consolidação do sistema fordista enfrentou a resistência dos trabalhadores e demorou anos.⁶ No período transcorrido entre as duas grandes guerras, conspiraram contra a disseminação do fordismo dois impedimentos significativos apontados por Harvey: o estado das relações de classe no mundo capitalista e os modos e mecanismos de intervenção estatal. Não havia clima para impor ao trabalhador longas horas de trabalho mecânico que nada ou quase nada exigia de *savoir-faire* do operário. No tocante à segunda barreira, inexistia uma atuação firme do Estado na construção de um modelo de produção em massa (2003, p. 124-125).

No curso da Segunda Guerra Mundial, esse contexto mudou, em face da necessidade de implantação de um planejamento em larga escala e

⁶ “[...] as confusões entre práticas ideológicas e intelectuais complicavam as coisas. A direita e a esquerda desenvolveram sua própria versão de planejamento estatal racionalizado (com todos os seus atavios modernistas) como solução para os males a que o capitalismo estava tão claramente exposto, em particular na situação dos anos 30. Foi esse tipo de história intelectual e política confusa que fez Lênin louvar a tecnologia de produção taylorista e fordista enquanto os sindicatos da Europa Ocidental a recusavam” (HARVEY, 2003, p. 123).

racionalização do processo do trabalho. Outros dois fatores auxiliaram a estabilização do fordismo: a repressão aos movimentos operários hostis e a expansão do keynesianismo,⁷ que se tornou um forte aliado na construção de uma sociedade de produção em massa. Esses fatos prepararam o terreno político que permitiu a expansão do modelo.

O Estado assumia uma gama imensa de obrigações, notadamente no controle dos ciclos econômicos por meio de políticas fiscais e monetárias no período posterior à Segunda Guerra Mundial, efetuando investimentos públicos nos setores essenciais para o desenvolvimento da produção e consumo de massas – transportes, equipamentos públicos etc. – e ainda fornecia “[...] forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação etc.” (HARVEY, 2003, p. 125).

O momento taylorista do modo de produção capitalista, que trazia em seu bojo a estruturação da produção em fábricas de larga escala, promovia o ajuntamento de trabalhadores, fato que “[...] sempre trazia, no entanto, a ameaça de uma organização trabalhista mais forte e do aumento do poder da classe trabalhadora – daí a importância do ataque político a elementos radicais do movimento operário depois de 1945” (HARVEY, 2003, p. 129).

⁷ Para Keynes, embora não devesse o Estado assumir o papel de empresário global, teria a obrigação de “[...] exercer a simples função de estimular a demanda carente por intermédio de medidas macroeconômicas. Com um aumento na quantidade de moeda, com a repartição de rendas e com investimentos públicos suplementares, o Estado seria capaz de atingir tal objetivo. Para que os investimentos públicos adicionais não resultem num jogo econômico de soma zero, diz Keynes, eles não devem ser financiados por impostos suplementares, pois desse modo o aumento da demanda pública só se daria pelo fato de estrangular a demanda privada. O Estado teria assim de financiar seus investimentos adicionais por via do ‘deficit spending’ (gasto deficitário), ou seja, contraindo empréstimos e intensificando o trabalho das prensas na Casa da Moeda” (KURZ, 1996).

2.2 A TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO EM MASSA PARA O DE ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL

Infelizmente, a classe operária não foi ao paraíso!

Mesmo no auge do fordismo, o modelo não conseguiu distribuir os benefícios igualitariamente. Vários setores da população padeciam de baixos salários e empregos sem garantia, porém, não estavam imunes ao “[...] aumento das expectativas, alimentadas em parte por todos os artifícios aplicados à criação de necessidades e à produção de um novo tipo de sociedade de consumo” (HARVEY, 2003, p. 132), ficando sem acesso às “[...] tão louvadas alegrias do consumo de massa. [...] O Estado agüentava a carga de um crescente descontentamento, que às vezes culminava em desordens civis por parte dos excluídos” (HARVEY, 2003, p. 132-133). Agravando o quadro:

A legitimação do poder do Estado dependia cada vez mais da capacidade de levar os benefícios do fordismo a todos e de encontrar meios de oferecer assistência médica, habitação e serviços educacionais em larga escala, mas de modo humano e atencioso (Harvey, 2003, p. 133).

Esse objetivo, porém, para ser atingido dependia da “[...] contínua aceleração da produtividade do trabalho no setor corporativo. Só assim o Estado Keynesiano do bem-estar social poderia ser fiscalmente viável” (HARVEY, 2003, p. 133).

Em 1973, com a crise do petróleo, o modelo de produção em massa, que apresentava problemas desde 1965, soçobrou, marcando o ocaso do fordismo e do keynesianismo.

O adimplemento dos compromissos do fordismo se tornara um pesado fardo para a economia capitalista, às voltas com mais uma de suas crises cíclicas.

O modelo de produção em massa provocou um engessamento da atividade econômica, visto que não permitia um planejamento flexível da produção e dependia de mercados que já não apresentavam crescimento estável e nem simpatia pela estética modernista monocórdia. A exploração do trabalho além do tolerável enfrentava forte resistência das classes trabalhadoras, o que era facilitado pela aglutinação dos operários em grandes fábricas e se materializou na onda de greves no período de 1968 a 1972.⁸

Outro gargalo enfrentado pela economia capitalista era a necessidade de o Estado expandir sua rede de assistência social para se legitimar, o que se tornava mais preocupante em virtude de a recessão então existente restringir os gastos públicos. Flexível, mesmo, só a política monetária, já que os Estados abusavam da capacidade de imprimir dinheiro para manter a economia estável. A consequência foi uma forte onda inflacionária que afundaria a expansão da economia no pós-guerra. (HARVEY, p. 134-135).

Dentre as consequências da crise do petróleo, eclodida quando os Estados membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo aumentaram os preços dos produtos e os países árabes embargaram a exportação do petróleo para o Ocidente, no curso da Guerra Árabe-Israelense sucedida em 1973, duas foram as mais significativas. A primeira, uma dramática elevação dos custos da energia, que provocaria a busca de mudanças tecnológicas e organizacionais para economizar o insumo; e a segunda, um excesso de petrodólares, que agravava a instabilidade dos mercados financeiros mundiais, assolados pela onda

⁸ Greves que ocorreram principalmente nos EUA, Inglaterra, França e Itália.

inflacionária. Esse quadro caótico para o grande capital, qual seja, fragilidade da legitimação do Estado, superação do modelo de produção em massa, dificuldades de controlar o trabalho, forte onda inflacionária, crise energética e fábricas e equipamentos ociosos, acabou por impor um período de reestruturação profunda do sistema (HARVEY, 2003, p. 136-137).

Estava em curso uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política. Surgia uma nova tendência de evolução organizacional: a acumulação flexível.

Flexibilidade passa a ser a palavra chave do novo processo. A produção se adapta ao consumo e há um rígido controle do trabalho, consubstanciado por um ataque frontal à organização sindical e pela utilização de processos de subcontratação. Começa a prevalência do sistema organizacional de trabalho chamado toyotismo. Dá-se, aqui, a palavra a Harvey, para que esmiúce a concepção de acumulação flexível:

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (tais como a “Terceira Itália”, Flandres, os vários vales e gargantas do silício, para não falar da vasta profusão de atividades dos países recém-industrializados) (2003, p. 140).

Esse novo modelo organizacional teve um efeito devastador sobre o trabalho, então enfraquecido por surtos de deflação e aumento do desemprego. A

acumulação flexível, como lembra Harvey, “[...] parece implicar níveis relativamente altos de desemprego ‘estrutural’ (em oposição a ‘friccional’), rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais [...] e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista” (2003, p. 141).

Completa o quadro sombrio para a classe trabalhadora a circunstância de que, na acumulação flexível, o mercado de trabalho sofreu uma fundamental reestruturação. Os patrões se aproveitaram do enfraquecimento do poder sindical e do excedente de mão-de-obra para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. Houve uma substituição do quadro regular de trabalhadores em favor do uso do trabalho a tempo parcial, temporário ou subcontratado. Subcontratação que, se abriu oportunidades para a abertura de pequenos negócios, revigorando sistemas arcaicos de trabalho doméstico, artesanal, familiar e paternalista, golpeou duramente o movimento sindical, que dependia do agrupamento de trabalhadores na fábrica para otimizar seu poder de pressão (HARVEY, 2003, p. 143 e 145).

2.3 TOYOTISMO

O toyotismo, sistema Toyota, ou ohnismo, método de organização científica de administração do trabalho, hodiernamente tido como “[...] momento predominante do complexo de reestruturação produtiva [...]” (ALVES, 2000, p. 29), encontra sua gênese sócio-histórica no Japão, vinculado à empresa Toyota e ao seu engenheiro-chefe, Tiichi Ohno. Coriat, aduzindo-nos o espírito Toyota, afirma que o método é assentado em dois pilares: a produção *just in time* e a auto-

ativação da produção. Não seria uma técnica de produção de estoque zero – este uma mera consequência –, mas sim, “[...] um sistema adaptado à *produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados*” (1994, p. 30). Estar-se-ia, então, diante do avesso do sistema taylorista-fordista. Este produziria em grandes quantidades uma pequena série de produtos. O toyotismo fabricaria com preço competitivo pequenas séries de produtos numerosos (CORIAT, 1994, p. 29-31).

A consolidação do chamado sistema Toyota se desenvolveu em quatro fases. Na primeira (1947-1950), caracterizada pela importação para o setor automobilístico das inovações organizacionais herdadas da indústria têxtil, dentre as quais a automação, confiava-se ao mesmo trabalhador a operação e supervisão simultânea de várias máquinas. Na segunda (1949-1950), procurava-se aumentar a produção sem o correspondente aumento dos efetivos. Na terceira (anos 1950), marcada pela importação para o setor automobilístico de técnicas de gestão de estoques dos supermercados norte-americanos, houve a introdução do método *Kan-Ban*. Finalmente, na quarta fase (1962 a 1973), houve a extensão do método *Kan-Ban* aos subcontratantes (CORIAT, 1994, p. 37-39).

Uma das principais características do toyotismo é a auto-ativação, que decorre da idéia de dotar as máquinas de algum dispositivo que as possibilitem parar automaticamente quando ocorrerem problemas na produção. Esse princípio se refere “[...] tanto aos dispositivos mecânicos introduzidos no coração das máquinas quanto aos dispositivos organizacionais que dizem respeito à execução do trabalho humano. Estes últimos são então designados como procedimentos de *auto-ativação*” (CORIAT, 1994, p. 52). Trata-se de um dispositivo organizacional

desenvolvido no interior do complexo de produção que permite ao trabalhador pará-la quando detectado algum problema e providenciar os necessários reparos, evitando-se defeitos ou rebotalhos (ALVES, 2000, p. 44).

Já o método *just in time*, também conhecido por *Kan-Ban*, desenvolveu-se a partir da idéia de que o trabalhador deveria ir buscar as peças utilizadas e não ficar esperando-as, como ocorria no modelo taylorista-fordista. Mais uma vez, desenvolvia-se a antítese do modelo americano. Sua aplicação efetiva se deu por Ohno e foi assim descrita por Coriat (1994, p. 56-57):

O princípio aplicado por Ohno foi o seguinte: o trabalhador do posto de trabalho posterior (aqui tomado como “cliente”) se abastece, sempre que necessário, de peças (“os produtos comprados”) no posto de trabalho anterior (a *seção*). Assim sendo, o lançamento da fabricação no posto anterior *só se faz para realimentar a loja* (a *seção*) *em peças* (produtos) *vendidas*. Assim, surgiu o princípio do *Kan-Ban* que constitui, em matéria de gestão de produção, *a maior inovação organizacional da segunda metade do século*. [...] Em relação à lógica fordista, há uma inversão de regras tradicionais: o processo de fabricação, em lugar de ser feito *em cadeia*, de montante à jusante da cadeia de produção, é feito *de jusante à montante*. *O ponto de partida é o das encomendas já endereçadas à fábrica e dos produtos já vendidos*. [...] Todo o sistema de circulação das informações (e logo de instruções implícitas de produção e de lançamento das fabricações) é realizado através de “caixas” nas quais são colocados “cartazes” (em japonês *Kan-Ban*), em que são escritas “encomendas” que os diferentes postos de fabricação encaminham uns aos outros. Há assim “caixas” *Kan-Ban* vazias que circulam no sentido *posto posterior – posto anterior* e que contêm instruções para encomendas de peças, e “caixas” *Kan-Ban* carregadas de peças fabricadas que circulam no sentido habitual *posto anterior – posto posterior*, e que correspondem às entregas das peças demandadas.

O sistema Toyota tem outros traços constitutivos básicos além da auto-ativação da produção e do *just in time*, dentre os quais a orientação da produção pela demanda é um dos mais significativos. A concepção do método *Kan-Ban*, no qual as peças somente circulam quando requisitadas, é aplicada na fabricação de produtos, cujo processo é atrelado ao consumo concreto, por meio do qual se

deve “[...] *produzir exatamente as quantidades vendidas e produzi-las no tempo exatamente necessário* [...]” (CORIAT, 1994, p. 44). O resultado desse sistema é um estoque mínimo, próximo ao zero.

Imbricado com o sistema *Kan-Ban* e a horizontalização da produção, tem-se o conceito de fábrica mínima. Esta deve ser “[...] reduzida às suas funções, equipamentos e efetivos estritamente necessários para satisfazer a demanda diária ou semanal. [...] é primeiramente e antes de tudo a fábrica de *pessoal mínimo*.” Coriat não deixa dúvidas quando afirma que “[...] esta ‘fábrica mínima’ deverá necessariamente ser também uma fábrica ‘flexível’, capaz de absorver com um efetivo reduzido as flutuações quantitativas ou qualitativas da demanda” (1994, p. 33-34). Antunes (2002, p. 36) complementa:

Outro ponto essencial do toyotismo é que, para a efetiva flexibilização do aparato produtivo, é também imprescindível a flexibilização dos trabalhadores. Direitos flexíveis, de modo a dispor desta força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor. O toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação, dependendo das condições de mercado.

Mais uma particularidade do toyotismo é a horizontalização da fábrica, com a transferência da produção de elementos básicos para as subcontratadas ou terceiras, rompendo-se com o sistema da grande unidade fabril, característica do momento fordista do modo de produção capitalista. “Essa horizontalização acarreta também, no toyotismo, a expansão desses métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores” (ANTUNES, 2002, p. 35).

No tocante ao caráter polivalente do trabalhador no toyotismo, visto que um operário cuida concomitantemente de cinco máquinas, é necessário acrescentar que esse processo é resultado da imbricação da idéia de auto-ativação e da

reintrodução de diversas tarefas nas funções do trabalhador. Destarte, as funções de diagnóstico, reparo, manutenção e de controle de qualidade se incorporam ao cotidiano do operário toyotista. É que não faria sentido permitir ao trabalhador que parasse a linha de produção se ele não tivesse o encargo de observação e manutenção das máquinas, o mesmo valendo para o controle de qualidade (CORIAT, 1994, p. 58-59).

A qualificação profissional do trabalhador no sistema Toyota é um processo contraditório. Se “[...] a execução de tarefas variadas (fabricação, reparo, controle de qualidade, programação) alimenta e enriquece permanentemente a ‘polivalência’ e o *saber-fazer* dos operadores”, como afirma Coriat (1994, p. 59), “[...] mais do que expressão e exemplo de uma maior qualificação, estampa a capacidade do trabalhador em operar com várias máquinas, combinando ‘várias tarefas simples’ [...]” (ANTUNES, 2002, p. 34). Não há dúvidas – e Coriat explicita isso – de que o processo de transformar trabalhadores especializados e devidamente qualificados nos chamados trabalhadores multifuncionais tem por finalidade “[...] atacar o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir os seus poderes sobre a produção, e de aumentar a intensidade do trabalho” (1994, p. 53).⁹

Os Centros de Controle de Qualidade (CCQ) são pequenos grupos de operários que se reúnem com certa periodicidade para analisar e oferecer propostas de melhoramento no processo do trabalho, visando à sua

⁹ Ressalva-se que esta conclusão não é isenta de críticas, sendo duramente atacada por Paiva (1993), que a julga de verniz marxista e, por isso, exigindo revisão em função do “[...] desgaste do marxismo como ideologia e do socialismo como modelo econômico-social e político, pelo fim do keynesianismo e pelo temor à recessão [...]” (PAIVA, 1993, p. 315).

racionalização e, por meio indireto, à obtenção de qualidade para o produto (ALVES, 2000, p. 126). Esse movimento contém uma forte carga ideológica, conforme atesta Ben Watanabe, sindicalista japonês com mais de trinta anos de militância:

“O CCQ foi desenvolvido no Japão por gerentes de empresas, a partir dos anos 50, junto com o toyotismo. No sistema Toyota, os engenheiros do chão da fábrica deixam de ter um papel estratégico e a produção é controlada por grupos de trabalhadores. A empresa investe muito em treinamento, participação e sugestões para melhorar a qualidade e a produtividade. O controle de qualidade é apenas uma parte do CCQ.” [...] “A Toyota trabalha com grupos de oito trabalhadores... Se apenas um deles falha, o grupo perde o aumento, portanto este último garante a produtividade assumindo o papel que antes era da chefia. O mesmo tipo de controle é feito sobre o absenteísmo [...]” (*Apud* ANTUNES, 2002, p. 37).

Explicando o emprego vitalício, Coriat lembra que no período pós-guerra a economia japonesa vivenciava uma crise de oferta de mão-de-obra de homens adultos e experientes, havendo abundância de trabalhadores juvenis. Conseqüentemente as empresas desenvolviam políticas de fixação de mão-de-obra, dentre as quais a oferta de estabilidade no emprego (1994, p. 87-88). O próprio autor reconhece, porém, que havia diminuição de pessoal durante períodos de recessão, o que tornava essa garantia ilusória (1994, p. 88). É interessante o depoimento do citado sindicalista japonês Watanabe, a respeito do tema:

[...] começou em 1961. Para obter dos trabalhadores o compromisso com o aumento da qualidade e produtividade, os empresários ofereciam esta vantagem. No início, ninguém acreditava na estabilidade, que só passou a ser implantada, de fato, em 1965. No entanto, esta prática foi adotada apenas nas grandes empresas, atingindo, aproximadamente, 30% dos trabalhadores japoneses. [...] [Essa experiência] é muito curta e, atualmente, está diante de uma perspectiva de crise. A recessão econômica, iniciada há dois anos, levou a Organização nacional das Empresas a sugerir que os gerentes repensassem a

estabilidade vitalícia até a próxima negociação (*Apud* ANTUNES, 2002, p. 37-38).

Para a compreensão do salário por antigüidade é necessário compreender os mecanismos que o determinam, e de maneira especial, o *Nenko* e o *Shunto*. O salário no Japão é determinado por um conjunto de fatores fixos e variáveis. Existe “[...] uma parte ‘fixa’ (ainda que negociável e modulável), uma parte variável (o bônus bianual correspondente a um terço do salário anual aproximadamente) e uma parte recebida em fim de atividade que equivale a um ‘prêmio de aposentadoria’” (CORIAT, 1994, p. 89). A parte fixa, ou o sistema *Nenko*, leva em conta vários elementos: o posto de trabalho, a qualificação do trabalhador e a antigüidade. A peculiaridade desse sistema é que a antigüidade assume um valor maior na determinação do salário, de tal forma que não é raro “[...] encontrar situações nas quais jovens de alta qualificação inicial são menos remunerados que trabalhadores que têm muita antigüidade, mas cuja formação inicial é baixa” (CORIAT, 1994, p. 90). No tocante ao *Shunto*, este se trata de um processo periódico de atualização salarial, que se dá logo após o fechamento do exercício contábil das empresas.

A última característica do toyotismo da qual tratamos é a existência do chamado sindicalismo de empresa, resultado vitorioso de uma política de enfrentamento pelo capital ao combativo sindicalismo japonês, “[...] responsável por uma atuação marcada por muitos confrontos grevistas, e que se constituía num entrave à expansão do toyotismo” (ANTUNES, 2002, p. 32). Após derrotar duas longas greves nos idos de 1950 e 1952/1953, a direção da Toyota conseguiu submeter a classe trabalhadora, transformando:

[...] *o ramo local do sindicato de indústria em um sindicato interno (ou de “empresa”), funcionando segundo regras e procedimentos novos, amplamente ditados pela própria empresa. Tanto assim que, em 1953, pode-se admitir que o movimento sindical histórico deste setor foi, no essencial, destruído. Em seu lugar, um sindicato de empresa, dito “corporativista”, se afirma e se torna o interlocutor exclusivo da direção.*

Em 1954, no entanto, este mesmo sindicato julgado insuficientemente cooperativo é absolvido (sic), e substituído por um novo sindicato cujo estatuto e cujas estruturas foram revistos. Sinal entre outros de um novo “espírito Toyota” (em sua versão sindical), a campanha reivindicativa conduzida no curso do ano de 1954 teve como palavra de ordem: *Proteger nossa empresa para defender a vida!...* Desde então a greve praticamente desapareceu na empresa Toyota. Outro sinal dos novos tempos é que, desde este período, *a atividade sindical tornou-se uma das passagens essenciais que asseguram a promoção dos dirigentes e a formação das elites da empresa Toyota*” (CORIAT, 1994, p. 45-46, grifo do autor).

Em síntese do exposto, conclui-se que as relações trabalhistas do sistema Toyota são voltadas para a extração do máximo de lucro do trabalho vivo e **têm como um de seus pilares a quebra da espinha dorsal do sindicalismo combativo**, utilizando-se de estratégias como o trabalho em equipe, a horizontalização da produção e a flexibilização da utilização da mão-de-obra. A execução das tarefas em equipe mina a solidariedade entre os trabalhadores, disseminando a competição entre os operários. A horizontalização da produção da empresa dificulta a atuação sindical combativa, visto que esta é tanto mais eficiente quanto maior a aglomeração de trabalhadores na mesma fábrica. A flexibilização da utilização da mão-de-obra produz os mesmos efeitos para o sindicalismo.

Acrescente-se a esses argumentos o contraditório processo de qualificação do trabalhador e chega-se à mesma conclusão de Antunes: “[...] a *ocidentalização* do toyotismo (eliminados os traços singulares da história, cultura, tradições que

caracterizam o *Oriente japonês*) conformaria em verdade uma **decisiva aquisição do capital *contra* o trabalho**” (2002, p. 41, grifo nosso).

3. A CONVENÇÃO N. 87, DA OIT

A Convenção n. 87, da OIT, relativa à liberdade sindical e à proteção do direito de sindicalização, foi aprovada na 31ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho, realizada em São Francisco, em junho de 1948. Sua vigência data de 4 de julho de 1950. Em janeiro de 2004 havia sido ratificada por 142 países (Organização Internacional do Trabalho, 1948), dentre os quais não se inclui o Brasil.

Os fatos históricos que culminaram com a não ratificação da Convenção n. 87, da OIT, pelo Brasil, são expostos por Sússekind:

O Brasil não se insere entre os países que aderiram a esse tratado multilateral. Em obediência à Constituição da OIT, o Presidente Eurico Gaspar Dutra encaminhou o texto da convenção ao Congresso Nacional (Mensagem n. 256, de 31.5.49). Entretanto, até hoje não foi possível sua aprovação, porque a Constituição de 1946 legitimou o exercício pelos sindicatos de funções delegadas pelo Poder Público, previstas na CLT; a Constituição de 1967 manteve essa norma e explicitou que essas funções se incluía, desde logo, a de arrecadar contribuições instituídas por lei para custeio de suas atividades; a vigente, de 1988, impôs a unicidade de representação sindical em todos os níveis e manteve a contribuição compulsória dos integrantes das respectivas categorias para o custeio do sistema (1998, p. 467).

Independentemente dos motivos históricos que levaram à não ratificação da Convenção n. 87, necessária se faz uma análise sobre a pertinência da manutenção dessa norma internacional do trabalho, diante das profundas mudanças ocorridas no mundo do trabalho.

Essa norma da OIT trata da liberdade sindical e da proteção do direito de sindicalização.

Redigida em quatro partes, na primeira, a Convenção n. 87 expõe sobre a liberdade sindical, que trata do direito de trabalhadores e empregadores “de constituir, sem autorização prévia, organizações de sua escolha, bem como o direito de se filiar a essas organizações, sob a única condição de se conformar com os estatutos das mesmas” (SÜSSEKIND, 1998, p. 468). As organizações sindicais “terão o direito de elaborar seus estatutos e regulamentos administrativos, de eleger livremente seus representantes, de organizar a gestão e a atividade dos mesmos e de formular seu programa de ação” (Idem), sendo certo que as autoridades dos países membros da OIT que ratificarem a Convenção n. 87 deverão se abster de “qualquer intervenção que possa limitar esse direito ou entravar seu exercício legal” (Idem). Como corolário dessas determinações, “as organizações de trabalhadores e de empregadores não estarão sujeitas à dissolução ou à suspensão por via administrativa” (Idem).

Gozam dos mesmos benefícios as federações e confederações de empregados e empregadores.

Na segunda parte, a Convenção n. 87 regula a proteção do direito sindical, determinando a cada membro que a ratifique, que se comprometa “a tomar todas as medidas necessárias e apropriadas a assegurar aos trabalhadores e aos empregadores o livre exercício do direito sindical” (SÜSSEKIND, 1998, p. 469).

Por fim, as partes terceira e quarta tratam de medidas diversas e disposições finais que não têm maior interesse para o tema em discussão neste artigo.

Concebida em momento histórico de expansão do taylorismo-fordismo, a Convenção n. 87 contempla a preocupação da classe trabalhadora com os

ataques sofridos pelos movimentos operários não colaboracionistas no período pós Segunda Guerra Mundial e, ainda, com a tentativa de alguns Estados de intervirem na estrutura sindical, por meio da criação de um emaranhado de regras jurídicas que levassem o trabalhador à sindicalização forçada em um sindicato cooptado pelo capital ou a serviço do Estado, o que dá no mesmo.¹⁰

Esse processo corporativista esteve presente não só nas economias capitalistas, mas também no próprio regime soviético, onde a participação da burocracia sindical na administração das empresas e fundos de seguridade social deu-lhes enorme poder de controle sobre a classe trabalhadora, uma vez que “os

¹⁰ Exemplo cabal dessa cooptação forçada é a estrutura sindical brasileira. Ericson Crivelli a explica com perfeição: “Com Vargas no poder, várias foram as iniciativas de reformas do sistema político até então vigente. Dentre estas, a criação do Ministério do Trabalho e, em 19/03/31, a instituição por decreto, da organização sindical corporativa (DL nº 19.770).⁷ Como se estruturou a organização sindical prevista neste decreto? Primeiro, a representação é outorgada pelo Estado, ou seja, o Estado diz quem e de que forma se representam os patrões e os trabalhadores. Segundo, cria-se a unicidade sindical, ou seja, só um sindicato pode representar um ramo de trabalhadores, que implica a concessão pelo Estado de um monopólio de representação. Terceiro, os sindicatos só podem se associar entre si na forma hierarquizada e piramidal das federações e confederações, sem possibilidade de organização horizontal inter-ramos de trabalhadores. Quarto, o Ministério do Trabalho é o órgão do Estado ao qual compete definir o conjunto de trabalhadores a serem representados, e que passará a denominar-se de categoria, concedendo o registro ou não a sindicatos que desejam exercer a representação. Quinto, o Estado é o órgão arrecadador da fonte de custeio dos sindicatos através do compulsório imposto sindical. Quando Vargas chegou ao poder, os trabalhadores vinham organizando seus sindicatos há décadas, tendo já estruturado federações e organizações mais gerais. Se esta afirmação é verdadeira, como conseguiu Vargas desmontar o processo de organização sindical autônomo fazendo valer o modelo e concepções impostas pelo Decreto de 1931? O governo Vargas conseguiu implantar o modelo sindical corporativo utilizando um processo político que combinou concessão de direitos e repressão política. Desta maneira, o governo passou a criar diversos direitos individuais de proteção dos trabalhadores, tais como a limitação da jornada de trabalho, o direito de férias, etc. Porém, condicionou o acesso a estes direitos somente aos trabalhadores sindicalizados nos sindicatos oficiais criados dentro da estrutura do Decreto nº 19.770. Aqueles que permanecessem autônomos, além de seus associados não terem acesso a estes direitos, que eram velhas reivindicações da classe trabalhadora, seriam duramente reprimidos, sendo de 1931 a criação da Delegacia de Ordem Política e Social (Dops).⁸ E mais, o governo passou a legislar criando os mecanismos de tutela (direitos de proteção) individual dos trabalhadores e atribuindo ao Ministério do Trabalho o papel de fiscal dos direitos concedidos. Se o direito fosse ainda assim desrespeitado, o trabalhador lesado poderia utilizar-se da assistência jurídica prestada pelo sindicato e propor uma reclamação junto a uma das Comissões de Conciliação e Julgamento, que foram criadas nesta época e se constituíram no embrião da futura Justiça do Trabalho. Para prover os sindicatos de recursos, não só de assistência jurídica como também das demais atividades assistenciais impostas pela própria lei, foi criado o Imposto Sindical, renomeado posteriormente de Contribuição Sindical” (CRIVELLI, [s.d.]).

sindicatos soviéticos participavam diretamente nas relações de assalariamento e, portanto, os seus dirigentes assumiam funções patronais” (BERNARDO, 2000, p. 16).

Libertar os sindicatos do jugo de interesses estranhos à classe trabalhadora se tornava, então, necessidade primordial para a emancipação do proletariado. Surge a Convenção n. 87, da OIT, arquitetando uma estrutura sindical lastreada no pluralismo da representação de trabalhadores e empregadores e, ainda, na defesa do direito sindical, instituindo mecanismos legais para compelir os seus Estados membros a não intervir na criação, administração e atuação dos sindicatos.

O repúdio às intervenções estatais na administração dos sindicatos explica porque houve entre as forças progressistas, por muito tempo, um quase consenso em favor da pluralidade sindical, de tal forma que, como lembra Márcio Túlio Viana, “a leitura quase hegemônica da realidade sindical era a de que o seu grande problema era a unicidade. Logo, se adotada a Convenção n. 87 da OIT, tudo seriam flores” (2003, p. 1422).

A discussão unicidade versus pluralismo sindical predominou no cenário sindical brasileiro por anos. Agora, é retomada com mais intensidade em face da viabilidade da adoção do pluralismo sindical no ordenamento jurídico nacional. Isso se dá porque o tema é um dos mais discutidos no Fórum Nacional do Trabalho.¹¹

¹¹ Organismo criado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva e estabelecido como canal de debates das propostas de reformas trabalhista e sindical que o Partido dos Trabalhadores pretende implementar no seu governo.

Preocupa-nos, todavia, o fato de as reflexões a respeito dessa polêmica passarem ao largo da análise da reestruturação produtiva, carecendo de uma crítica mais atenta dos impactos do toyotismo na estrutura sindical, notadamente quanto à terceirização e criação dos chamados sindicatos de empresa.

4. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, ESTRUTURA SINDICAL E CONVENÇÃO N. 87, DA OIT

O capital passa, desde os anos 70 do século XX, por uma reestruturação profunda. Esse processo, intrincado, tem sido objeto de inúmeras reflexões por parte de cientistas políticos. Pós-modernismo, neoliberalismo, toyotismo, *acumulação flexível*, transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores são conceitos que tomaram de assalto o mundo do trabalho. Intensamente imbricados, teceram uma teia da qual o futuro do sindicalismo parece não conseguir se safar.

Lastreado no princípio da acumulação flexível, o capital se fartou de sua mais preciosa aquisição nessa era pós-moderna: o toyotismo, sistema que visa a aumentar a produção com a diminuição de efetivos. A adoção desse novo momento do modo de produção capitalista trouxe à baila fenômenos que abalaram a estrutura do sindicalismo fortemente alicerçado no modelo taylorista-fordista da grande fábrica.

A produção enxuta levou ao conceito de fábrica de pessoal mínimo, de tal maneira que os estoques e o pessoal ali existentes serão os estritamente necessários para atender à demanda diária ou semanal. Eventuais aumentos de

produção atender-se-ão com utilização de mão-de-obra flexível, contratada de forma precária.

Alguns elementos básicos da produção foram lançados para fora da fábrica, sendo fabricados por terceiros, culminando num processo de horizontalização da fábrica, no qual se rompe com o sistema da grande unidade fabril.

Com a sedimentação desses dois processos, associados à automação e à robotização das fábricas, constrói-se o quadro atual de desemprego estrutural e debilidade dos sindicatos. O aumento da produção com menor efetivo, associado à substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto, e a fragmentação geográfica da produção se constituem em ferimentos mortais na estrutura já asfixiada de sindicalismo burocratizado e avesso a rotinas democráticas de tomadas de decisão.

Essa fragilidade da atuação sindical se acentua mais ainda com a experiência japonesa do sindicato de empresa, que transformou a entidade sindical em um departamento da organização capitalista, quebrando a espinha dorsal do sindicalismo combativo e levando ao ápice a opção colaboracionista em detrimento do conceito de luta de classes.¹²

Nesse contexto a Convenção n. 87, da OIT, se apresenta muito mais como uma ferramenta auxiliar do toyotismo na persecução do objetivo de construir um sindicalismo de empresa, valendo-se da fragmentação dos trabalhadores provocada pela horizontalização da fábrica, do que um instrumento de emancipação da classe trabalhadora. Antes de aprofundar as críticas é imperioso,

¹² Sobre sindicatos de empresa, vide supra o item 2.3.

entretanto, lembrar que o momento histórico de sua concepção era outro e as preocupações daquele momento bem diversas das de agora. Todavia, é impossível deixar de refletir que a liberdade sindical absoluta em momento de tamanha fragilidade da classe que vive do trabalho atende mais ao capital que ao proletariado.

É verdade que alguns empregadores desejam a manutenção da unicidade sindical, caminhando em sentido contrário ao aqui afirmado, mas, como bem lembra Márcio Túlio Viana, fazem-no porque “querem se manter unidos – e sabem que o desemprego e a reestruturação produtivas já são suficientes para manter frágil o sindicalismo profissional. Assim, desse ponto de vista, o pluralismo não lhes seria de grande utilidade” (2003, p. 1422).

Acreditamos, todavia, que esse posicionamento de alguns empresários é minoritário e não reflete o verdadeiro desejo do capital.

Enquanto no início do século XX os capitalistas se encontravam divididos em querelas nacionalistas, os trabalhadores foram capazes de se organizar internacionalmente. “Nada unia ou separava as classes dominantes senão as fidelidades e hostilidades nacionais, ou até dinásticas, enquanto os trabalhadores depressa desenvolveram um quadro comum, o socialismo, que ultrapassou todas as fronteiras” (BERNARDO, 2000, p. 48).

Hoje, o quadro é outro.

A crise econômica eclodida em 1929 gerou condições para a internacionalização dos capitalistas e um início de fragmentação nacional do proletariado. João Bernardo cita a criação do Banco de Pagamentos Internacionais, para facilitar a cooperação técnica entre os bancos centrais de

vários países, na Basileia, Suíça, em 1930, como um dos propulsores dessa união dos capitalistas, que se manteve sólida mesmo durante a Segunda Guerra Mundial (2000, p. 53-54).

Logo, não é a unicidade sindical que mantém unidos os capitalistas, mas seus interesses comuns na acumulação do capital e em face da classe trabalhadora.

Concluindo essas reflexões, colocamos em discussão a necessidade de uma revisão urgente da Convenção n. 87, da OIT, para adequá-la ao novo momento do modo de produção capitalista, equacionando a real necessidade de liberdade sindical com mecanismos que impeçam a proliferação de sindicatos de empresa.

5. CONCLUSÕES

O toyotismo é, sem dúvida, a grande aquisição do capital do último quartel do século XX, constituindo-se em valiosa ferramenta do patronato na luta de classes.

Esse novo momento do modo de produção capitalista provoca o desemprego estrutural e promove velozmente a fragmentação da classe trabalhadora. O ápice desse processo de alienação dos trabalhadores é a proliferação dos sindicatos de empresa, os quais atuam na defesa do capital e impedem a emancipação da classe que vive do trabalho.

A Convenção n. 87, da OIT, foi concebida em outro momento histórico e necessita de urgente revisão, sob pena de se transformar em ferramenta do capital na exploração do proletariado, uma vez que a liberdade sindical absoluta,

sem mecanismos de repressão ao sindicato de empresas, atende somente aos interesses do capital.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO OLEA, Manuel. **Introdução ao direito do trabalho**. Tradução de Carlos Alberto Barata Silva em colaboração com Darci Rodrigues de Oliveira Santana. 4. ed. rev. São Paulo: LTr, 1984. 294 p.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000. 365 p. (Mundo do trabalho)

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002. 200 p.

BELLAMY, Richard. **Liberalismo e sociedade moderna**. São Paulo: Edunesp, 1994, p. 384.

BERNARDO, João. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores**: ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo, 2000. 98 p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer, com colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS, REDE UNITRABALHO. **Diagnóstico da formação profissional**: ramo metalúrgico. Brasil - São Paulo, 1999. p. 22.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: UFRJ – Revan, 1994. 212 p. Título original: Penser à l'envers.

CRIVELLI, Ericson. Modelo corporativo no Brasil: ensaio para uma teoria da transição. [s.d.] Disponível em: <<http://www.crivelli.com.br/SEADE1.php#índice>>. Acesso em: 27 jan. 2004.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. v. 4: Temas de cultura. Ação católica. Americanismo e fordismo. Título original: Quaderni del carcere.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves.

12. ed. São Paulo: Loyola, 2003. 349 p. Título original: The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change.

HOBBSBAWM, Eric J. **O novo século**: entrevista a Antonio Polito. Tradução do italiano para o inglês Allan Cameron. Tradução do inglês para o português e cotejo com a edição italiana Cláudio Marcondes. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. 196 p. Título original: *Intervista sul novo secolo*.

KURZ, Robert. **O curto verão de uma teoria do século 20**. Tradução de José Marcos Macedo. Folha de São Paulo, São Paulo, 21 abr. 1996. MAIS!, p. 5-6. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/cgi-bin/bibliot/arquivo.cgi?html=fsp1996&banner=bannersarqfolha>>. Acesso em: 29 out. 2003.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção n. 87, sobre a liberdade sindical e a proteção do direito de sindicalização. 1948. Disponível em: <<http://www.ilo.org/ilolex/spanish/convdisp1.htm>>. Acesso em: 27 jan. 04.

SILVEIRA, Wilson. FHC alivia crítica ao FMI e defende globalização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 jan. 2002. Dinheiro, p. B-2.

SÜSSEKIND, Arnaldo. **Convenções da OIT**. 2. ed. ampl. e atual. até ago. 1998. São Paulo: LTr, 1998. 623 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 109 p. Título original: The principle of scientific management.

VIANA, Márcio Túlio. O movimento sindical, o congresso da CUT e a reforma trabalhista. **Revista LTr Legislação do Trabalho**, São Paulo, ano 67, n. 12, p. 1413-1423, dez. 2003.

PAIVA, Vanilda. O novo paradigma de desenvolvimento: Educação, cidadania e trabalho. **Educação e sociedade**: revista quadrimestral de Ciência da Educação, Campinas, a. 14, n. 45, p. 309-326, maio/ago. 1993.