

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Marcelo Borges Arruda**

**A RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E SINDICATO E AS BASES  
DAS CONVENÇÕES COLETIVAS DA INDÚSTRIA DO  
ESTADO DE SÃO PAULO**

**Taubaté – SP**  
**2014**

**Marcelo Borges Arruda**

**A RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E SINDICATO E AS BASES  
DAS CONVENÇÕES COLETIVAS DA INDÚSTRIA DO  
ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Fabio Ricci

**Taubaté – SP  
2014**

**MARCELO BORGES ARRUDA**

**A RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E SINDICATO E AS BASES DAS CONVENÇÕES  
COLETIVAS DA INDÚSTRIA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada para obtenção do  
Título de Mestre pelo Curso de Gestão e  
Desenvolvimento Regional do Programa de  
Pós-Graduação em Administração do  
Departamento de Economia, Contabilidade e  
Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento,  
Gestão e Avaliação do Desenvolvimento  
Regional

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho à Aline e Pedro, que me apoiaram intensamente durante esta jornada de trabalho e estudos, permanecendo sempre ao meu lado, incentivando-me, com muito amor, carinho e compreensão.

Aos meus pais, que contribuíram para minha formação pessoal e profissional, mostrando os valores da disciplina, humildade e dedicação.

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Fabio Ricci, pela habilidade com que orientou nosso trabalho.

À Prof. Dra. Nancy Inocencio pela riqueza das aulas que contribuíram não somente para o desenvolvimento acadêmico mas também para o desenvolvimento profissional e emocional.

Ao inesquecível apoio da Prof. Dra. Marilza Tadeucci durante a riquíssima convivência acadêmica.

À Universidade de Taubaté pela oportunidade de conviver com pessoas de elevado valor e competência.

Como pesquisador da complexa inteligência, não me curvaria diante de nenhuma autoridade política e de nenhuma celebridade, mas me curvaria diante de todos os professores e alunos do mundo. São eles que podem mudar o teatro social. São atores insubstituíveis.

Augusto Cury

## RESUMO

O objetivo do presente estudo foi compreender as relações do capital e do trabalho e o novo sindicalismo, bem como, mensurar o perfil ideológico e teórico das centrais sindicais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, cujo objetivo de caráter exploratório foi atingido pela análise bibliográfica e documental, sendo possível desenvolver o tema da presente dissertação: “A relação entre empresa e sindicato e as bases das convenções coletivas da indústria do Estado de São Paulo”. Como resultados foi apontado o desenvolvimento histórico do sindicalismo no Brasil, e demonstrado o surgimento da Central Única dos Trabalhadores, da Força Sindical, e da Coordenação Nacional de Lutas, sendo elas as mais influentes centrais sindicais do país, bem como, suas diferenças culturais. Em seguida definiu-se o conceito de diálogo social inserido na negociação coletiva e seus impactos no desenvolvimento social. Pontuou-se os principais conflitos sindicais das últimas décadas até os dias atuais, foi constatado além da ocorrência de conflitos, as principais reivindicações e soluções no período de 2007 a 2011 e demonstrou-se as tendências do comportamento sindical frente ao atual cenário político e econômico. Foram analisadas, a partir do Sistema Mediador do Ministério do Trabalho, 513 convenções coletivas do trabalho. Desse número delimitou-se a base em 81 convenções coletivas todas relacionadas á indústria do Estado de São Paulo. Na dissertação ficou demonstrado a relevância histórica da ação sindical em nossa sociedade, evidenciado o sindicalismo de resultado praticado pela Força Sindical e o sindicalismo ideológico da Central Única dos Trabalhadores e CONLUTAS, bem como, seus impactos e a necessidade da aplicação do diálogo social nas relações trabalhistas e sindicais visando manter o equilíbrio e a sustentabilidade diante de um instável cenário global.

Palavras chave: Sindicalismo. Flexibilização trabalhista. Cultura organizacional. Desenvolvimento social.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE COMPANY AND UNION AND THE BASES  
OF COLLECTIVE LABOR AGREEMENTS OF THE STATE OF SÃO PAULO  
INDUSTRY**

**ABSTRACT**

The object of the following study was to understand the relations of capital and labor and the new unionism, as well as measure the ideological and theoretical profile of the union confederations. Therefore a research was done with qualitative approach, whose objective of exploratory manner was reached by the documental and bibliographic analyses, was possible to develop the theme of this dissertation: "The relationship between the company and the union and the basis of collective agreements of the State of São Paulo industry". As results we pointed the historical development of the syndicalism in Brazil, it was demonstrated the appearance of "Central Única dos Trabalhadores", "Força Sindical" and the "Coordenação Nacional de Lutas" the greatest and most influent labor centers in the country, as well as its cultural differences. Afterwards we defined the concept of social dialog inserted in the group negotiation and its impacts on social development. We pointed the main labor conflicts in the past few decades until the current days, we could see beyond the conflicts occurrence, the man demands and solutions in the period of 2007 to 2011 and we demonstrate the future tendencies on labor behavior facing the current political and economic scenario. Were analyzed from the Mediation System of the Ministry of Labor, 513 collective agreements work. That number was delimited on the basis of 81 collective agreements will all related industry of São Paulo. Concluded the work demonstrating the historical relevance of union activity in our society, evidenced unionism result practiced by "Força Sindical" and syndicalism ideological by "Central Única dos Trabalhadores" and CONLUTAS. Concluded the dissertation by demonstrating the historical relevance of labor action in our society, its impacts and need of applying the social dialog in labor and syndicalist relations aiming to keep the balance and the sustainability in the face of an unstable global scenario.

Key words: Unionism. Labor flexibility. Organizational culture. Social development.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores conjunturais da indústria – industrial geral – Brasil – Setembro - 2013	57
Tabela 2 – Pessoal ocupado assalariado – composição de taxa de crescimento da indústria geral – Brasil Setembro de 2013.	58
Tabela 3 – Reajuste do salário mínimo 2007-2013	59
Tabela 4 – Distribuição de greves segundo o caráter das reivindicações, Brasil, 2007 – 2011	61
Tabela 5 – Principais reivindicações das greves Brasil, 2007 – 2011	61
Tabela 6 – Resultado das greves no Brasil, 2007 – 2011	62
Tabela 7 – Representação da CUT em categorias - 2011 à 2013 – Indústria do Estado de SP	66
Tabela 8 – Representação da Força Sindical em categorias - 2011 à 2013 – Indústria do Estado de SP	67
Tabela 9 – Representação da CONLUTAS em categorias - 2011 à 2013 – Indústria do Estado de SP	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - “A balança” representação do posicionamento do capital versus trabalho	19
Figura 2 – A “cebola”: Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade	30
Figura 3 – A aprendizagem de valores e práticas	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento da Indústria automotiva e PIB	22
Gráfico 2 – Pessoal Ocupado Assalariado – Brasil – Índice Trimestral 2012-2013	57
Gráfico 3 – Número de Horas Pagas – Brasil – Índice trimestral – 2012 – 2013	58
Gráfico 4 – Evolução do INPC acumulado no ano	62
Gráfico 5 – Indústria de transformação: produtividade e folha de pagamento real por trabalhador	63
Gráfico 6 - Produtividade do trabalho e rendimento médio real: indústria de transformação	63
Gráfico 7 - Indústria de transformação: produtividade e custo da hora trabalhada	64
Gráfico 8 - Indústria de transformação: produção física, horas pagas e produtividade	65
Gráfico 9 - Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria do Estado de São Paulo	68
Gráfico 10 - Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria da construção civil do Estado de São Paulo	68
Gráfico 11 - Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria de alimentos do Estado de São Paulo	69
Gráfico 12 - Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria de calçados do Estado de São Paulo	69
Gráfico 13 - Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria metalúrgica do Estado de São Paulo	70
Gráfico 14 - Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria têxtil do Estado de São Paulo	70
Gráfico 15 - Média dos aumentos reais registrados na Indústria Geral do Estado de São Paulo	71
Gráfico 16 - Média dos aumentos reais registrados na Indústria da construção civil do Estado de São Paulo	71
Gráfico 17 - Média dos aumentos reais registrados na Indústria de	72

alimentos do Estado de São Paulo	
Gráfico 18 - Média dos aumentos reais registrados na Indústria de calçados do Estado de São Paulo	72
Gráfico 19 - Média dos aumentos reais registrados na Indústria metalúrgica do Estado de São Paulo	73
Gráfico 20 - Média dos aumentos reais registrados na Indústria têxtil do Estado de São Paulo	73
Gráfico 21 - Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria geral do Estado de São Paulo	74
Gráfico 22 - Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria da construção civil do Estado de São Paulo	74
Gráfico 23 - Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria de alimentos do Estado de São Paulo	75
Gráfico 24 - Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria de calçados do Estado de São Paulo	75
Gráfico 25 - Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria metalúrgica do Estado de São Paulo	76
Gráfico 26 - Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria têxtil do Estado de São Paulo	76
Gráfico 27 - Principais cláusulas sociais, em quantidade, encontradas nas convenções coletivas – aplicação pelas Centrais Sindicais	78
Gráfico 28 - Principais cláusulas sociais, em proporção, encontradas nas convenções coletivas – aplicação pelas Centrais Sindicais	79
Gráfico 29 - Cláusulas de banco de horas nas convenções coletivas – aplicação pelas Centrais Sindicais	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de quatro tipos gerais de cultura em duas dimensões: grau de risco e velocidade de feedback	33
--	----

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema	17
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Delimitação do estudo	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Principais conflitos históricos e conflitos atuais	19
2.2 A influência da cultura organizacional no cenário sindical	29
2.3 O impacto do diálogo social entre a gestão empresarial e sindicato	36
2.3.1 Principais tendências	41
2.3.2 Flexibilização da remuneração	42
2.3.3 Flexibilização da jornada de trabalho	43
2.3.3.1 Redução do tempo de trabalho	43
2.3.3.2 Compensação de horários	43
2.3.3.3 Trabalho em tempo parcial	44
2.3.4 Flexibilização da contratação e do tempo de duração do contrato	45
2.3.4.1 Trabalho temporário	45
2.3.4.2 Contrato de trabalho por tempo determinado artigo 443 CLT	47
2.3.4.3 Terceirização	48
2.3.5 Suspensão do contrato de trabalho para qualificação profissional	50
3 MÉTODO	53
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	57
CONCLUSÕES	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se, através da história, um importante conflito entre sindicatos e patrões. Aqueles posicionados na defesa dos interesses dos trabalhadores, enquanto estes sendo considerados os vilões, exploradores e manipuladores da mão-de-obra. Diante desse cenário de conflitos é que procuramos desenvolver o tema da presente dissertação, ou seja, a relação entre empresa e sindicato e as bases das convenções coletivas da indústria do Estado de São Paulo.

A questão principal aqui abordada foi a de compreender as relações do capital e do trabalho e do novo sindicalismo, bem como mensurar o perfil ideológico e teórico das centrais sindicais, através da análise bibliográfica e das convenções coletivas da indústria do Estado de São Paulo.

De forma atingir o objetivo maior do presente trabalho, foram identificadas as consequências dos principais conflitos históricos, desde 1978 até 2003, além dos conflitos atuais. Foi possível demonstrar a importância histórica do sindicalismo brasileiro no que se refere ao desenvolvimento econômico do país, e diante da atual conjuntura econômica e política do Brasil, demonstrar também qual tem sido, e qual será o papel do sindicalismo no Brasil após a década de noventa.

Ainda na busca da principal resposta dessa dissertação, também ficou evidenciado a influência da cultura organizacional no cenário das relações trabalhistas e sindicais, principalmente no que se refere ao impacto que os valores, as crenças, as tradições, as práticas e os heróis podem provocar na composição da cultura do indivíduo e das organizações.

Finalmente, a compreensão do impacto do diálogo social entre a gestão empresarial e o sindicato ficou evidenciado, principalmente pelo resultado observado da análise das convenções coletivas do trabalho da indústria do Estado de São Paulo, que tornou clara as diferenças ideológicas entre a Central Única dos Trabalhadores (CUT), Força Sindical e a Coordenação Nacional de Lutas (CONLUTAS).

O objetivo da pesquisa foi demonstrar através da análise bibliográfica e documental a contribuição do sindicalismo no desenvolvimento social, através da análise da história do sindicalismo no Brasil e também dos registros da base de dados das convenções coletivas do sistema mediador do Ministério do Trabalho e Emprego.

No resultado dessa análise será possível compreender a importância de se valorizar o diálogo social, na negociação coletiva, entre empregadores e sindicatos, sendo constatado assim, a relevância da manutenção do equilíbrio das demandas e reivindicações, frente ao instável cenário mundial, para no final promover, ao invés de prejudicar, o desenvolvimento econômico e social de todos.



## **1.1 PROBLEMA**

Como a relação entre sindicato e empresa pode promover o desenvolvimento social e produtivo através da gestão de relações trabalhistas na negociação coletiva?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Compreender as relações do capital e do trabalho e o novo sindicalismo, e mensurar o perfil ideológico e teórico das centrais sindicais.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para operacionalizar o presente estudo serão cumpridas as seguintes etapas para alcançar o objetivo geral do trabalho, visando para tanto:

- Identificar as consequências dos principais conflitos históricos (greves 1978 - 2003) e conflitos atuais;
- Compreender a influência da cultura organizacional nesse cenário;
- Compreender a importância do diálogo social entre a gestão empresarial e sindicato, inserida nas convenções coletivas do trabalho da indústria no Estado de São Paulo;

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente trabalho delimita-se ao estudo da gestão do relacionamento entre empresa e sindicato no que se refere especificamente às indústrias do Estado de São Paulo, no período de 2011 até o ano de 2013. O referido período temporal justifica-se por conta de motivos de ordem política, econômica e social.

O ano de 2011 refere-se ao primeiro ano do governo da Presidente Dilma Vana Rousseff, sucessora do Presidente Luis Inácio Lula da Silva. Além disso, podemos considerar que o ano de 2011 ainda sofria os efeitos da crise mundial econômica de 2008.

Finalmente ao considerar que o ano de 2011 apresentou o fator social mais impactante das últimas décadas com a melhora mais significativa no indicador da distribuição de renda no país. Nesse ano o índice de Gini atingiu a marca de 0,527 superando a marca histórica do ano de 1960 quando o índice apontava 0,535, conforme IPEA (2013).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Principais conflitos históricos e conflitos atuais

Sabe-se que as tensões existentes na relação entre capital e trabalho sejam o ponto de partida para a compreensão dos conflitos advindos desse cenário. Na visão de Silva Neto (2007) a teoria Marxista demonstra que o processo de produção é composto pela somatória da força de trabalho, pelos meios de trabalho e os objetos de trabalho. Ocorre no entanto, que o sistema capitalista, busca o lucro, ou a mais-valia dos produtos através da força do trabalho que não é devidamente remunerada. Esse desequilíbrio acaba por gerar os conflitos.

Cerqueira (s.d.) aponta que a oposição das forças do trabalho e do capital podem ser representadas pela figura de uma balança cujo equilíbrio depende da alavancagem do capital na busca da satisfação das necessidades dos trabalhadores e também do peso e da conscientização dos sindicatos que puxam a balança para baixo, na busca do equilíbrio das insatisfações estruturais (salários, máquinas etc.), de relacionamento (características de liderança e culturais) e externas (doença na família, endividamento do trabalhador etc.), conforme Figura 1 a seguir.

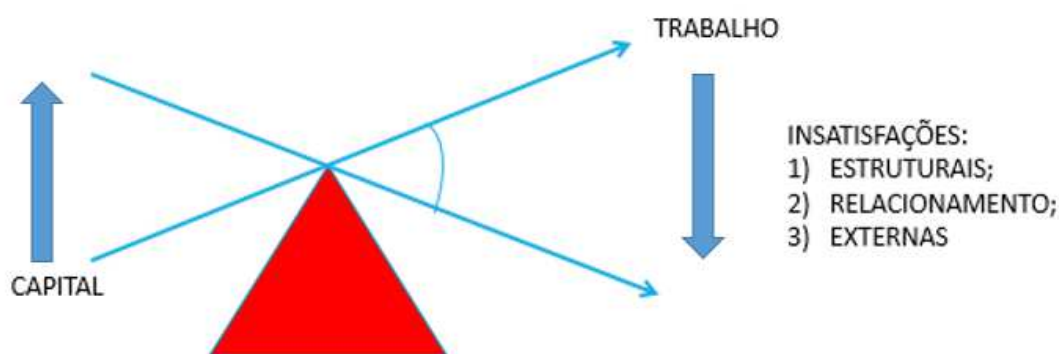


Figura 1: “A balança” representação do posicionamento do capital versus trabalho

Fonte: Cerqueira (s.d.)

No que se refere ao sindicalismo brasileiro, constata-se que tais fenômenos de conflitos são naturais tendo sido constatados já nas primeiras décadas do século 20, registros de greves principalmente quando o processo de assalariamento acelerava nos grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro conforme aponta Mattos (2003). Ainda nesse período, pode-se destacar a greve geral que ocorreu em 1917 nos bairros operários paulistanos, que mobilizou cerca de 30.000 trabalhadores predominantes dos setores têxteis e gráficos os mais importantes da época segundo Gohn (2003). As principais reivindicações eram a jornada de 8 horas

de trabalho, aumento dos salários, redução dos aluguéis, normatização do trabalho de mulheres e crianças e melhorias no local de trabalho.

Do período de 1950 até o golpe 1964 as greves foram frequentes no Brasil, por conta do clima político de lutas entre as facções e os grupos, aliados ao esgotamento do modelo econômico. Ainda verifica-se nos registros de Mattos (2003) que em 1953 ocorreu uma greve geral que mobilizou 300.000 trabalhadores, com destaque por sua abrangência e organização interna, o principal resultado do movimento foi uma reforma ministerial do gabinete federal, com a indicação de João Goulart para o cargo de ministro do trabalho, que teve a afirmação do direito de greve e a criação do embrião de uma estrutura paralela dentro do movimento sindical.

Entre 1964 e 1977, tendo em vista o controle militar resultado do golpe, a ação sindical estava reprimida pelo governo, e as poucas tentativas de greve registradas foram sumariamente controladas com a destituição de cargos e prisões de dirigentes sindicais.

Conforme aponta Gaspari (2002) o cenário político e econômico há 50 anos atrás estava crítico e precário.

O presidente dizia que o “vertiginoso processo inflacionário a que estamos submetidos irá fatalmente arrastar o país à bancarrota, com todo o sinistro cortejo de um desastre social de proporções catastróficas.” Os investimentos estrangeiros haviam caído à metade. A inflação fora de 50% em 1962 para 75% no ano seguinte. Os primeiros meses de 1964 projetavam uma taxa anual de 140%, a maior do século. Pela primeira vez desde o fim da Segunda Guerra a economia registrara uma contração na renda per capita dos brasileiros. As greves duplicaram, de 154 em 1962, para 302 em 63. (GASPARI, 2002, p. 48).

Mesmo diante desse cenário de grande repressão, e medo, surpreendentemente como aponta Souza e Machado (1997) no dia 12 de maio de 1978, em uma importante montadora de caminhões de São Bernardo do Campo, os metalúrgicos entraram para trabalhar, mas não ligaram as máquinas. Em poucos dias, outras importantes montadoras pararam, não somente em São Bernardo do Campo, mas em todo o estado de São Paulo.

A notícia da greve se espalhou e surpreendeu empresários, governo, toda a sociedade. O Brasil ainda vivia sob a ditadura militar. A última grande greve, ocorrida em 1968 em Osasco, e em Contagem, Minas Gerais, fora duramente reprimida. A partir daí, até 1978, os trabalhadores viveram a repressão dentro e fora das fábricas. Os sindicatos estavam limitados a funções assistencialistas e jurídicas, e poucos, como o sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, discutiam as perdas salariais dos trabalhadores. (SOUZA e MACHADO, 1997, p.19).

Sabe-se que a criação e implantação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) em 1966, apesar de ser até hoje uma reserva financeira no momento do desemprego, substituiu a estabilidade decenal vigente até esse momento, ou seja, os trabalhadores perderam nessa época a estabilidade que era adquirida após completar 10 anos de contrato de trabalho. Somado a isso a década de 1970 foi marcada pela grande quantidade de mão de obra disponível, que matinha o salário baixo, e com isso os trabalhadores começaram a sentir uma grande perda de seu poder aquisitivo.

Os trabalhadores viviam um cenário contraditório, enquanto seus salários estavam cada vez mais reduzidos, considerando que a política salarial das empresas estava atrelada a índices estabelecidos pelo governo, que não acompanhavam a inflação, os patrões sempre demitiam na época do dissídio coletivo, e em seguida contratavam com o salário do ano anterior.

Conforme bem demonstra Pereira (2003) a indústria brasileira foi o setor dinâmico da economia, entre 1930 e 1961 cresceu 683%. Para efeitos de comparação o período de 1940 a 1961 a indústria cresceu 479% e o PIB cresceu 232%.

Segundo Toledo Neto e Fiore (2006) a atividade do setor automobilístico caracterizava-se por ciclos de volatilidade mais expressiva que os da economia como um todo, conforme é possível verificar no gráfico a seguir que compara a evolução da indústria automotiva e o PIB.

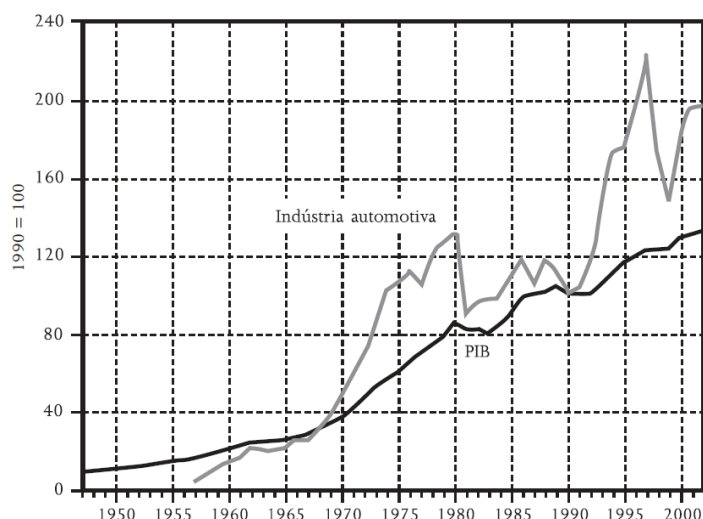


Gráfico 1 - Faturamento da indústria automotiva e PIB.

Fonte: Toledo Neto e Fiore, 2006, p. 101.

O governo nessa época fazia grandes propagandas para demonstrar os altos índices de crescimento econômico, como a construção da ponte Rio-Niterói e a Transamazônica, símbolos de prosperidade e de desenvolvimento. Enquanto que no dia-a-dia das fábricas ocorria o excesso de horas extras.

Em 1978 existia um clima político em que a sociedade como um todo discutia seriamente o fim da ditadura militar, a anistia política e os direitos humanos. Tudo favorecia o enfrentamento direto de trabalhadores e patrões. O que mais chama atenção na greve de 1978 foi que os sindicatos não participaram da elaboração da greve.

Os sindicatos não participaram da elaboração da greve e não sabiam qual era a disposição dos trabalhadores em manter suas reivindicações. Nascia uma organização dos operários fora dos sindicatos existentes, uma vez que estes se ligavam mais ao Estado e aos patrões do que aos operários. (SOUZA, MACHADO, 1997, p. 22).

O alastramento da greve por todo o estado de São Paulo comprovou que era evidente a insatisfação dos trabalhadores com relação as condições de trabalho e com os salários. O sindicato que deveria atuar como o legítimo representante dos trabalhadores, se mostrou omissivo diante do Estado e, nesse momento, passou a ser apenas um intermediador entre os patrões e os trabalhadores que naturalmente se organizaram.

Conforme relata Souza e Machado (1997) a greve de São Bernardo do Campo acabou em 30 de maio de 1978, foi quando os trabalhadores conseguiram

reunir juízes do trabalho e os representantes das empresas, garantindo assim, pela primeira vez, um aumento de 11% nos salários, mais uma antecipação de 13% para os trabalhadores do setor automobilístico. Essa foi a primeira batalha vencida, mas a guerra ainda continuaria nos anos seguintes.

Os patrões reagiram, e no segundo semestre de 1978 ocorreram demissões em massa nas fábricas paulistas, assim o ano de 1979 começou num clima muito pesado, e logo se iniciaram as negociações da campanha salarial desse ano.

A proposta do sindicato consistia numa reposição salarial de 34% somado ao índice oficial decretado pelo governo, piso salarial de 3 salários mínimos, estabilidade no emprego para os diretores sindicais e jornada semanal de 40 horas. Segundo Souza e Machado (1997) a proposta foi praticamente desprezada pelos patrões que ofereceram um reajuste escalonado por profissões, e ainda com desconto de 13,5% referente a antecipação de 1978. A proposta foi recusada e em 13 de abril de 1979 foi decretada uma nova greve em São Bernardo do Campo e Diadema.

Na greve de 1979 o sindicato ganhou força e mais organização, teve o apoio da igreja católica que assumiu a greve junto com os sindicalistas liderados por Luis Inácio da Silva, o Lula. Adotaram a estratégia dos piquetes e das grandes assembleias, realizadas no estádio da Vila Euclides em São Bernardo do Campo. Os grevistas não se limitavam a porta da fábrica, partiram para as ruas da cidade, aos pontos de ônibus que levavam para as empresas. Ocorreu uma forte intervenção do Estado, através do Ministério do Trabalho que considerou a greve ilegal, que caçou toda a diretoria do sindicato, visando enfraquecer o movimento. Na visão de Souza e Machado (1997) a diretoria cassada do sindicato agiu estrategicamente e esta recuou e aceitou uma trégua de 45 dias. Após esse período, uma assembleia de 70 mil pessoas aceitou um reajuste de 63% nos salários pondo fim a greve.

O ano de 1980 também foi tenso. As negociações entre sindicato e patrões foram infrutíferas e uma nova greve, que durou 41 dias, teve início. A população em geral, deu apoio, e também saía às ruas para engrossar o movimento. A polícia agiu duramente, e conteve com violência todas as passeatas e assembleias, resultando na prisão da diretoria do sindicato. Essa greve terminou sem nenhum ganho para os trabalhadores e com muitas demissões, no entanto surge a Central Única dos Trabalhadores, a CUT. (SOUZA, MACHADO, 1997, p. 26).

Segundo Amorim (2012) até 1985 apesar de todas as dificuldades, mesmo diante de uma legislação bastante punitiva, o entendimento direto nas negociações

coletivas voltou a ser valorizado como prática e a greve reintegrou-se ao cenário das relações trabalhistas.

Durante o período de 1986 até 1990 o mundo das negociações coletivas e das relações trabalhistas foi dominado pela inflação crescente e pela subindexação promovida pelas políticas salariais. Os grandes sindicatos tiveram atuação importante nesses anos através de grandes mobilizações das categorias inteiras, promovendo greves nesse sentido. Conforme nos aponta Amorim (2012) a postura do governo na exigência do cumprimento das leis salariais ou de greve, por exemplo, já não era dura como na primeira metade dos anos 80 e isso esvaziava o potencial de interferência da justiça por meio dos julgamentos de dissídios e greves.

Após 1990 até 2003, devido a abertura dos mercados brasileiros no início do governo de Fernando Collor de Mello somado ao baixo dinamismo econômico do país, e a resposta em forma de reestruturação que os setores empresariais deram para enfrentar os ajustes impostos pela concorrência da produção externa tornou praticamente inviável a mobilização sindical, e isso foi verificado na redução do número de greves. Fato esse confirmado com a estabilidade da inflação após a implantação do plano real em 1994.

Diante de tal cenário de estabilidade da inflação, o sindicato logo após a eleição para Presidente de Fernando Henrique Cardoso mudou seu foco de luta e começou a enfrentar os planos de privatização e quebra de monopólios do setor estatal, buscados pela via da reforma constitucional. Assim em maio de 1995, atendendo aos conclames da CUT que desejava organizar demonstrações nacionais contra as propostas do governo, paralisaram suas atividades, entre outros, petroleiros, eletricitários, telefônicos e previdenciários.

Por seu turno, a estabilidade econômica diminuiu em muito a capacidade catalisadora do tema salarial, atenuando uma forte bandeira sindical. As privatizações contribuíram com o quadro ao reduzirem o número de contingente e o poderio sindical dos servidores públicos, um dos fortes pilares de sustentação do sindicalismo da CUT, a maior e mais importante central sindical do país. Deve-se assinalar também que, como vimos, principalmente sob o governo de Fernando Henrique, sentiu-se um endurecimento do papel coercitivo do estado frente ao movimento sindical, simbolizado no combate a greve nacional dos petroleiros em 1995. (SANTANA, 2011, p.6).

Finalizada a presente análise histórica dos conflitos sindicais do país, verificou-se nesse processo, que além da luta por melhoria salarial e condições de trabalho que refletem diretamente no crescimento e no desenvolvimento econômico,



seja ele regional ou nacional, constata-se também um importante desenvolvimento das negociações coletivas no Brasil, por conta de um repertório de experiências vividas por patrões e empregados em cenários hiperinflacionários e depois com baixo crescimento econômico que provocou a diminuição da incidência de greves pela capacidade de resolução de conflitos das partes.

Assim como demonstra Amorim (2012), esse cenário de aparente tranquilidade se manteve desde 2004, diante do crescimento econômico com taxas discretas, mas ainda positivas, somado a promoção de uma lenta redução do desemprego e elevação real dos rendimentos. Feita a primeira análise histórica e política do país, será abordado a partir desse ponto o surgimento, a evolução e os aspectos culturais das duas maiores centrais sindicais do país que comandam a grande maioria das bases de negociação. Em linhas gerais conforme aborda Martins (2006) a estrutura sindical brasileira após a promulgação da constituição federal de 1988 é composta em nível de hierarquia primeiramente pelos sindicatos, em seguida pelas federações organizadas por estados, em seguida pelas confederações já com âmbito nacional com sede em Brasília.

Ainda segundo Martins (2006), apesar de não existir regulamentação legal que trata das centrais sindicais, na prática elas existem, atuam em âmbito nacional e são compostas de órgãos de cúpula, intercategorias, estando acima das confederações, e coordenam os demais órgãos. Percebe-se, portanto a importância e influência política e cultural que as centrais sindicais exercem na sociedade, pois é a partir dessas diretrizes que serão delineadas as estratégias, os treinamentos e os planos que irão nortear a estrutura sindical do país.

Pela ordem de fundação histórica o presente estudo inicia-se pela análise da Central Única dos Trabalhadores a CUT.

A história da Central Única dos Trabalhadores (CUT) se confunde com a origem do sindicato dos metalúrgicos da cidade de São Paulo, quando da criação do decreto 19.770 de março de 1931. Segundo Nogueira (1997) o decreto em referência criou o sindicato controlado pelo Estado, que por sua vez controlava o movimento operário e já nessa época existiam duas correntes sindicais atuantes, uma totalmente colaborista ao governo que tinha por objetivo a colaboração das classes e a harmonia entre trabalho e capital, e a segunda corrente, da qual a CUT é originária, lutava por um sindicato autônomo de suas origens, e de oposição, era

contrária a política de controle imposta pelo governo militar e lutava pela independência.

Segundo Nogueira (1997) a criação da CUT em 1983 foi resultado da luta travada exclusivamente pelos trabalhadores que estavam dentro da fábrica, sofrendo com as péssimas condições de trabalho e políticas de arrocho salarial implantadas por um governo militar. A CUT evidenciou a importância do questionamento econômico e político, principalmente a luta contra a velha estrutura sindical que era totalmente controlada pelo Estado que visava através de política econômica e salarial manter inclusive o controle do mercado de trabalho.

Na visão de Costa (2007) a cultura da CUT foi formada dentro de um cenário histórico e político de grande importância para os trabalhadores do país, pois buscava-se a necessidade de fortalecer uma concepção e uma prática sindical dotadas de autonomia e liberdade, visando acabar com modelo corporativista e antidemocrático imposto pelo estado militar.

Ainda segundo Costa (2007), além desses novos ideais de luta, esse novo modelo sindical, que nasceu do mais puro movimento operário do interior das fábricas, contava com militantes advindos das comunidades da Igreja Católica, das organizações de esquerda, das oposições sindicais e dos sindicatos que se insurgiam contra o comodismo e o servilismo que predominavam no sindicalismo brasileiro.

A aproximação dessas correntes se deu, de início, em função do combate contra a ditadura militar, visivelmente desgastada em função da deterioração das condições de vida, sobretudo da população de baixa renda. Esse conjunto de “novos sujeitos”, que se encontrava no cenário das lutas populares e sindicais no final da década de 1970 e início dos anos 1980, forjou um discurso e uma prática que serviram de matriz para os militantes e dirigentes das gerações seguintes. (COSTA, 2007, p. 597).

O que pode-se observar através da presente pesquisa é que os fatos levantados demonstram como a base de formação cultural da CUT é extremamente forte, demonstra o motivo real de suas lutas, a busca pela democracia, a busca pela liberdade e autonomia, o confronto direto contra a ditadura visando melhorar a condição de vida das pessoas.

Segundo Souza e Machado (1997) os anos de 1980 foram marcados por grandes conflitos, greves e mobilizações de trabalhadores, que se concentravam em imensas multidões de trabalhadores no estádio da Vila Euclides em São Bernardo do Campo para a realização de assembleias. Percebe-se que milhares de

trabalhadores em diversas assembleias viviam um clima de grande tensão e perseguição política.

O cenário acima narrado é exatamente o retrato da cultura da CUT, o poder de mobilização, a enorme facilidade de comunicação existente entre comandantes e comandados, que resultou, inclusive, na formação do primeiro presidente operário do país e na continuidade de governo, dos atuais 3 mandatos presidenciais.

Ressalta-se que essa cultura, que essa ideologia de enfrentamento atualmente se reflete nas mesas de negociação coletiva entre empresa e sindicato. A prática vivenciada nas negociações demonstra que a ideologia da CUT é muito forte e isso gera impactos na estratégia de gestão das empresas não só no momento das datas-bases (vencimento de acordos coletivos) que visam os reajustes salariais, mas principalmente no dia a dia do relacionamento com o sindicato.

Os sindicatos filiados a CUT promovem constantemente denúncias de fiscalização, processos trabalhistas substituindo os empregados e requerendo judicialmente os mais variados temas, que variam desde as condições de escala de trabalho até as discussões técnicas de ambiente de trabalho que irão impactar na aposentadoria do trabalhador.

As lutas sindicais dos anos de 1980 eram basicamente contra as perdas salariais provocadas pela inflação. Segundo a visão de Mattos (2003) por conta da crise do modelo econômico da ditadura, que atingia patamares astronômicos de inflação, tendo em vista que o modelo de desenvolvimento econômico dos militares era o arrocho salarial (reajustes que não acompanhavam a inflação), gerando descontentamento e prejuízo para o trabalhador.

Além disso, segundo Giannotti (2002) a ditadura militar ficou acuada por seus fracassos econômicos, pela pressão das massas e por diversos setores da sociedade civil, deixava assim de ser a senhora absoluta da situação, em meio a essa onda de greves e manifestações, vinda exatamente de raízes sindicais. Falava-se em democracia, em eleições diretas, o regime militar já não servia como modelo de dominação.

Essas foram as grandes lutas da CUT, o clima de sua criação era de mudança, e mudança radical, assim foi forjada a sua forte ideologia de esquerda, o que resultou em grande número de filiações de vários sindicatos dando grande poder a essa central.

De outro lado segundo Mattos (2003), surge em 1990 outra Central, a Força Sindical, que apesar da baixa adesão de sindicatos, com sua proposta de “sindicalismo de resultado” surge com irrestrito apoio do governo e do empresariado.

O nascimento da Força Sindical começa a ocorrer em pleno momento de expansão da CUT que foi fundada em 1983. Segundo Giannotti (2002) A Força Sindical nasce através de um grupo interno da própria CUT que se aliou a outras forças políticas criando inicialmente a Coordenação Nacional da Classe Trabalhadora a CONCLAT. Também, segundo Mattos (2003), essa nova central anunciava a adesão à lógica econômica do capitalismo e a colaboração com o empresariado como forma de obter vantagens materiais para os trabalhadores.

Existiam várias razões para a ocorrência dessa divisão interna na CUT. Conforme aponta Giannotti (2002) o segundo grupo criado, e do qual nasceria a Força Sindical, recusava a denúncia veemente que a CUT fazia, da transição conservadora comandada pelas elites, além disso, esse novo grupo valorizava os ideais antigos e antidemocráticos criado em 1931, em outras palavras, defendiam a unicidade sindical, que era fortemente combatido pela CUT que condenava o sindicalismo oficial como burocrático, artificial, desenraizado da base e atrelado aos interesses do Estado e dos patrões.

Por fim, segundo Giannotti (2002) o sindicalismo de resultado, fortemente defendido pela Força Sindical, foi um dos pilares de implantação do projeto neoliberal e criticava diretamente a CUT afirmando que ideologias não sustentam trabalhadores, seu foco estava sendo direcionado para o dinheiro, para o capital, pois era isso o que trabalhador necessitava. No sentido contrário pensava a CUT, que afirmava que não há resultados favoráveis às massas trabalhadoras sem uma mudança de modelo, sem uma transformação cultural e de postura dos trabalhadores, patrões e governos.

Atualmente, diante do cenário político e social instalado no país, na visão de Antunes (2011), aquele sindicalismo de setores mais à esquerda vem procurando criar novos polos de organização, resistência e confrontação ao governo, aglutinando os setores claramente socialistas e anticapitalistas na Coordenação Nacional de Lutas (CONLUTAS). Ainda segundo Antunes (2011) a CONLUTAS foi criada recentemente como embrião de uma nova central dos trabalhadores, rompendo com a CUT e tendo como principal força política o Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado (PSTU). Tal central vem crescendo em importância e

avançando na oposição que fez ao governo, lutando contra a perda de direitos e procurando organizar uma ampla força social que hoje estão fora das organizações existentes.

## **2.2 A influência da cultura organizacional no cenário sindical**

Na busca da amarração de todos esses pensamentos, os estudos dos impactos da cultura organizacional nos ajudam a entender as fontes de conflito, pois conforme ensina Hilal (2003) a formação cultural do indivíduo depende de sua carga de valores e crenças que são totalmente diferentes de um indivíduo para o outro.

Os estudos dos impactos culturais tiveram início com a chegada das grandes multinacionais em nosso território, e segundo Fleury e Sampaio (2002) tais empresas pretendiam reproduzir suas estruturas aqui, e para enfrentar o choque cultural dessas mudanças tais estudos procuraram identificar quais elementos culturais foram obtidos pelos empregados na sociedade, especialmente os que entram em conflito com a ordem organizacional de origem, visando uma reorganização ou uma mudança de crenças e valores.

Na visão de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) a cultura possui diferentes formas de manifestação e os autores desenvolveram o estudo em referência através de 4 elementos: símbolos, heróis, rituais e valores o que pode permitir às empresas a previsão de certos comportamentos. Nessa mesma linha de pensamento Bowditch e Buono (2004) ensinam que a cultura organizacional é um reflexo da personalidade da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, o que permite prever atitudes e comportamentos.

Sabe-se que um dos maiores problemas dos estudos de cultura é exatamente a dificuldade de se encontrar um conceito claro de cultura, até mesmo por conta de sua complexidade. Segundo Hilal (2003) essa dificuldade de definição de um conceito claro sobre o tema reside no fato de que os valores culturais são frequentemente vistos como influenciadores das atitudes das pessoas e das crenças.

Logo se entende que a definição de valores é precedente da própria definição da cultura, e pode-se observar, conforme aborda Hilal (2003), que a literatura organizacional indica um foco em valores como modos de comportamento que irão descrever a cultura organizacional, ou seja, os valores é que irão especificar as crenças de um indivíduo sobre como ele deveria se comportar.

Segundo Fleury e Sampaio (2002) os estudos da cultura foram trazidos para o mundo empresarial no final da década de 1950, principalmente com a expansão geográfica das empresas multinacionais que pretendiam reproduzir suas estruturas em outros países. Ao chegarem a terras distantes os administradores das multinacionais se depararam com problemas nunca antes enfrentados em sua base de origem.

Assim diante de tais problemas uma das primeiras concepções de cultura empregadas pela administração, segundo Fleury e Sampaio (2002), procurou identificar que elementos culturais foram obtidos pelos empregados na sociedade, especialmente os que entram em conflito com a ordem organizacional de origem, visando uma reorganização ou uma mudança de crenças e valores.

Na visão de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) as diferenças culturais se manifestam de diversas maneiras. Assim de forma simplificada pode-se compreender tal condição através do estudo de 4 elementos: símbolos, heróis, rituais e valores. Logo o conceito e a própria origem da formação cultural do indivíduo, segundo os autores, pode ser entendido conforme a Figura 2

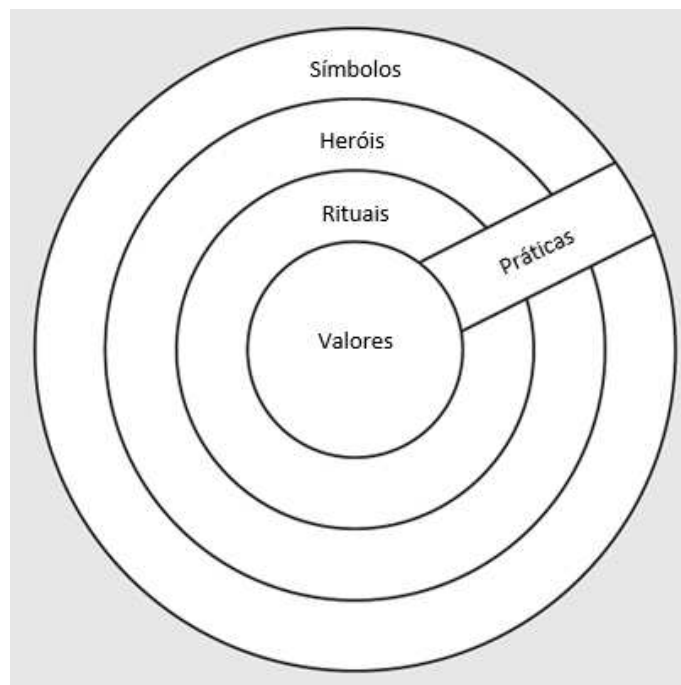


Figura 2: A “cebola”: Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.

Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010, p.8.

Na Figura 2 é possível observar que como as camadas de uma cebola, no que se refere a manifestação da cultura, os símbolos ocorrem de maneira mais superficial, enquanto que os valores encontram-se em manifestações de cultura mais profundas no ser humano. Os símbolos, sotaques, modo de se vestir, de pentear o cabelo, podem ser facilmente modificados ou trocados, por isso são superficiais. Os heróis são personagens que passaram pela vida e pela formação do indivíduo, são os modelos de comportamento que causam influência. Conforme ensina Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) os rituais referem-se a atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas para alcançar os fins desejados, mas que, dentro de uma cultura, são considerados socialmente essenciais. Eles são, portanto, realizados por sua própria causa, como os rituais religiosos ou familiares. Tais rituais são levados para as empresas como o caso de muitas reuniões de negócios realizadas por razões aparentemente racionais, e que muitas vezes servem principalmente para fins de rituais, como o reforço da coesão do grupo ou simplesmente para permitir que os líderes possam se afirmar dentro de si mesmos.

Observa-se também através da Figura 2 que os símbolos, os heróis e os rituais foram reunidos sob a palavra “práticas”. Assim, tais elementos ou formas de manifestação de cultura, segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), são visíveis para um observador de fora, no entanto, o seu significado cultural é invisível e está precisamente, e apenas, na forma como estas práticas são interpretadas pelos especialistas ou pelos observadores externos. Já o núcleo da cultura de acordo com a Figura 2 é formado por valores. Os valores são tendências gerais que dão preferência para certos estados ou coisas sobre outros. Valores são sentimentos como uma seta que indica um caminho positivo e um caminho negativo. Eles lidam com pares como mal contra bem, sujo contra limpo, perigoso contra seguro, proibido contra permitido, decente contra indecente, irracional contra racional etc.

A visão de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) aponta quando e onde o ser humano adquire seus valores e os coloca em prática. O ser humano adquire seus valores muito cedo em sua vida. Sabe-se que se comparados a outras criaturas, o ser humano quando nasce é incapaz de sobreviver por conta própria, trata-se de um ser dependente.

Por outro lado e felizmente, nossa fisiologia humana nos fornece um período receptivo de cerca de dez a doze anos, um período em que podemos rapidamente e, em grande parte inconscientemente, absorver a informação necessária do nosso meio ambiente. Isso inclui os símbolos, os heróis, os rituais e o mais importante, isso inclui os valores básicos. No final desse período nós gradualmente mudamos para uma diferente, e consciente maneira de aprender, focando principalmente em novas práticas. (Hofstede; Hofstede; Minkov, 2010, p.9).

Através da Figura 3 observa-se graficamente as fases e os fatores de evolução gradual do indivíduo:

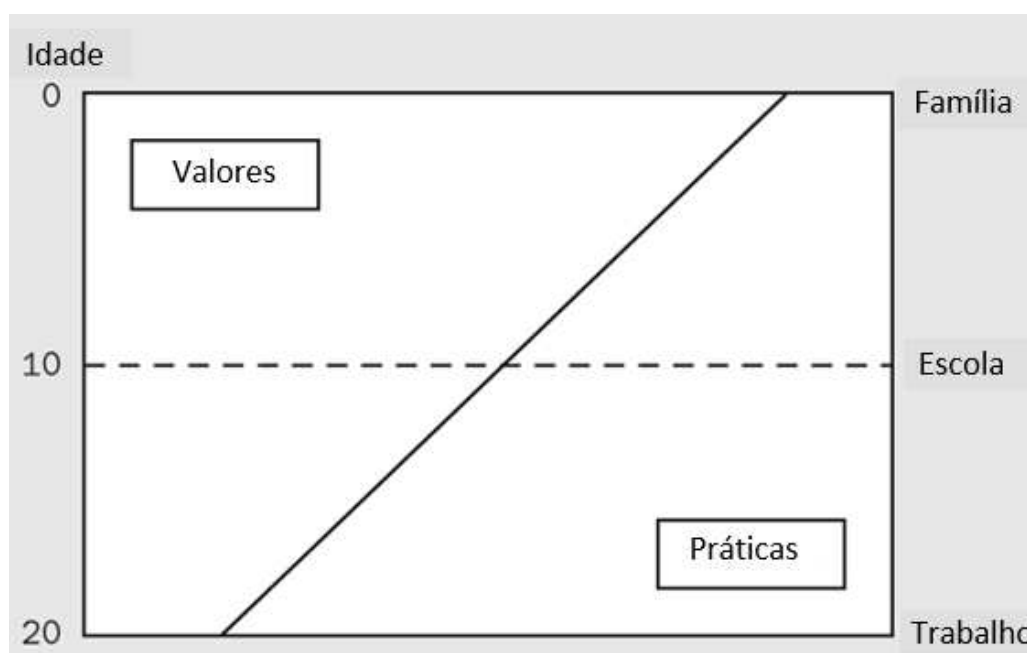


Figura 3: A aprendizagem de valores e práticas.

Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010, p.10.

Assim segundo a visão de Fleury e Sampaio (2002) o conceito de cultura já era utilizado na sociedade Romana e referia-se ao cultivo da terra, relacionado a questões de educação, o desenvolvimento da infância e o cuidado com os Deuses.

Para Bowditch e Buono (2004) a cultura organizacional é um reflexo da personalidade da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos. Assim pode-se compreender que a cultura organizacional é implicitamente difundida e é uma força penetrante e poderosa na moldagem do comportamento o que irá influenciar e impactar na gestão do relacionamento entre empresa e sindicato.

Ainda na visão de Bowditch e Buono (2004) pode-se compreender a cultura organizacional sob três aspectos conceituais: 1) a exclusividade das culturas



organizacionais; 2) as diferenças entre culturas organizacionais objetiva e subjetiva; 3) subculturas organizacionais.

No que se refere a exclusividade das culturas organizacionais Bowditch e Buono (2004) tratam do conceito de cultura em duas dimensões principais conforme a característica da organização: grau de risco e velocidade de feedback, que irão definir o sucesso da organização conforme o quadro a seguir:

Estilo de negócio	Tipo de negócio	Tipo de cultura sugerida	Definição de sucesso
Decisões cotidianas envolvem grandes riscos e resultados rápidos - feedback rápido).	Propaganda, entretenimento e construção	"machos durões"	Arriscar e conseguir
Feedback lento, caracterizadas por poucos riscos	Empresas de seguros e serviços públicos	"processo"	Capacidade de administrar detalhes
Ramos de alto risco e feedback lento	Fabricantes de aviões	"apostar a empresa inteira"	Um projeto novo
Risco baixo e feedback rápido	Organizações de vendas	"trabalhar duro e jogar duro"	Sucesso depende de uma orientação para ação e uma população de funcionários altamente motivada

Quadro 1: Definição de quatro tipos gerais de cultura em duas dimensões: grau de risco e velocidade de feedback.

Elaboração do autor, a partir dos dados de Bowditch e Buono (2010, p. 182 – 183)

Observa-se, portanto, que a cultura da empresa também será moldada conforme o estilo do negócio, o tipo de atividade que a empresa desenvolve ou a forma como a organização define o seu caminho para o sucesso.

No que se refere às diferenças entre as culturas organizacionais elas podem ser objetiva e subjetiva, sendo a cultura organizacional subjetiva, segundo Bowditch e Buono (2004), aquela ligada aos padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas dos seus integrantes, e à maneira característica do grupo perceber o ambiente de trabalho e seus valores, normas e papéis. Já a cultura organizacional objetiva refere-se aos padrões estruturais físicos, como instalação, formato dos escritórios e postos de trabalho e até a frota de carros disponibilizada para os executivos.

Ainda segundo Bowditch e Buono (2004) observa-se que a cultura organizacional objetiva pode conter semelhança entre organizações, no entanto, a cultura organizacional subjetiva é exclusiva de cada empreendimento.

Finalmente no que se refere às subculturas organizacionais, conforme nos ensina Bowditch e Buono (2004), entende-se que dentro da mesma organização existem diferentes culturas sendo classificadas como de realce (grupo que fervorosamente adere aos valores principais da organização) e as classificadas como ortogonais (grupo que aceita a cultura dominante, mas que ao mesmo tempo nutre um conjunto exclusivo e separado de valores não conflitantes).

Nesse universo cultural em que estão presentes, além da cultura dominante, as subculturas, também se pode encontrar as contraculturas organizacionais, que são caracterizadas por aqueles subgrupos que rejeitam frontalmente aquilo que a organização representa.

Chamados de contraculturas, esses grupos geralmente se dedicam a três formas de dissidência: (1) oposição direta aos valores dominantes da empresa; (2) oposição à estrutura do poder da cultura dominante; e (3) oposição às interações e intercâmbios padronizados que se encontram enraizados nos valores da cultura dominante. (BOWDITCH e BUONO, 2004, p.184).

Os grupos de contracultura são facilmente localizados e identificados nas grandes e antigas organizações, como exemplo cita-se as grandes metalúrgicas dotadas de fundição e das grandes linhas de usinagem ou manufatura de peças, seja pela grande quantidade ou peso, que geralmente provocam lesões ao trabalhador levando-os muitas vezes aos longos períodos de afastamento, por conta não só da doença ocupacional mas até mesmo por conta do acidente do trabalho.

Esses trabalhadores quando voltam ao trabalho, se não forem bem recepcionados e conduzidos no processo de reabilitação profissional, podem formar grupos de contracultura não só pela estabilidade legal de que são detentores, mas principalmente pelos traumas e mágoas que trazem dentro de si, desenvolvidos pela redução laborativa provocada pela lesão e danos sofridos dentro da organização.

Por outro lado, a empresa dentro de um processo de evolução, e que preza pela preservação do bem estar do trabalhador, procura corrigir seus problemas através da adoção de novas práticas de produção, pela modernização de equipamentos, pela implantação da robotização e da automação, pela implantação

de práticas de segurança do trabalho e saúde ocupacional, incentivo da prática de esportes com a implantação de academias de ginástica gratuitas para os empregados, implantação de centros de fisioterapia preventiva e corretiva, e mesmo assim diante de todas essas práticas de melhoria, observa-se que aquele grupo de contracultura mantém forte oposição a tais práticas e através do tumulto e da indisciplina buscam táticas para desestabilizar a gestão da empresa.

Esses são apenas alguns exemplos encontrados na prática empresarial. Mudar esse cenário é o grande desafio das empresas, dos gestores de pessoas, dos gestores da área de relações trabalhistas. Identificar diferenças culturais, lidar com elas, tratar cada indivíduo de forma adequada à sua carga de formação cultural, pois como pode-se observar cada ser tem seus símbolos, seu jeito de falar, de se vestir, cada um tem seu herói como referência, cada um tem determinados tipos de rituais e principalmente valores.

Assim, tais conceitos são considerados em todos os momentos da administração empresarial, seja na contratação, no treinamento, na administração de conflitos, nos momentos de negociação e também na relação sindical, tendo em vista que os dirigentes sindicais, além de serem os representantes eleitos dos trabalhadores, também são seres humanos dotados das mesmas manifestações culturais que os gestores das empresas.

Além disso, sabe-se que os dirigentes sindicais são entronizados nas culturas sindicais das quais fazem parte, culturas fortes, dominantes e que somadas às culturas e subculturas dos trabalhadores da empresa trarão sérios confrontos e impactos na relação sindical.

Ainda no estudo dos impactos culturais, sabe-se que a estrutura sindical brasileira, conforme a visão de Martins (2006), as Centrais Sindicais tem fundamental importância e influência dentro de uma abrangência nacional, pois são compostas de órgãos de cúpula, intercategorias, estando acima das confederações, e coordenam os demais órgãos, assim tem-se a importância do estudo de seus aspectos culturais para que a mais adequada definição estratégica de comportamento e relacionamento das empresas seja adotada.

Ao analisar as duas maiores centrais sindicais do país, a Central Única dos Trabalhadores e a Força Sindical, Nogueira (1997) nos ensina que a criação da CUT foi resultado da luta travada exclusivamente pelos trabalhadores que estavam dentro da fábrica, em total e franca independência dos sindicatos oficiais do governo, pois

estavam sofrendo com as péssimas condições de trabalho e políticas de arrocho salarial implantadas por um governo militar. A mesma visão apresenta Costa (2007) que demonstra que a cultura da CUT foi formada num cenário de lutas contra o modelo corporativista e antidemocrático do Estado Militar.

Nesse mesmo sentido Souza e Machado (1997) abordam que os anos de 1980 foram marcados por grandes conflitos, greves e mobilizações confirmando que o nascimento da CUT se deu nesse cenário. Complementando tais assertivas Mattos (2003) aponta que tais lutas sindicais eram basicamente contra as perdas salariais provocadas pelo modelo econômico militar, que ficou totalmente acuado por seus fracassos econômicos e pela pressão das massas populares.

Segundo Giannotti (2002) a Força Sindical nasce através da discordância de um grupo interno da própria CUT, que apresentava uma visão neoliberal que valorizava os ideais antigos e antidemocráticos do velho modelo sindical criado pelo Estado, o que demonstra a influência dos valores culturais nas organizações.

### **2.3 O impacto do diálogo social entre a gestão empresarial e sindicato**

Nesse mesmo sentimento de lutas, de busca de melhorias e mudança de postura que a Organização Internacional do Trabalho (OIT), pertencente a Organização das Nações Unidas (ONU) transcendeu o conceito de negociação coletiva, e desde o final dos anos 90 trouxe a ideia do "Trabalho Decente" como base e norte estratégico de suas ações. Entre os principais componentes para o trabalho decente nos países está o Diálogo Social (ILO 2009).

O diálogo social desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da OIT de promover o acesso de homens e mulheres em um trabalho decente e produtivo em condições de liberdade, igualdade, segurança e dignidade. Conforme definido pela OIT, o diálogo social inclui todas as formas de consulta, negociação e troca de informações entre representantes de governos, empregadores e trabalhadores sobre questões de interesse comum.

O trabalho decente e o diálogo social representam condições justas de emprego, condições de trabalho e desenvolvimento para o benefício de todos. Tais conquistas não podem ser obtidas sem o consentimento dos trabalhadores, empregadores e governos, sem o esforço concentrado de todos. Para incentivar esses esforços, um dos objetivos estratégicos da OIT é o de reforçar o diálogo social entre os atores da negociação. Ela ajuda governos, sindicatos e empregadores estabelecerem relações de trabalho adequadas, adaptar as leis trabalhistas para atender às necessidades econômicas e sociais e melhorar a administração do trabalho. Estruturar os processos de diálogo social no trabalho pode ajudar a resolver importantes questões econômicas e sociais, promover a boa governabilidade, promovendo a paz e estabilidade social, e impulsionar o progresso econômico. (ILO – 2012).

Ao compreender o processo e a importância da negociação coletiva e do novo conceito de diálogo social desenvolvido pela OIT, podemos naturalmente concluir que nesta perspectiva, quando a negociação falha como possibilidade, ou não se apresenta, uma das consequências possíveis é o conflito.

Dentro desse conceito, podemos concluir que os trabalhadores diante de uma situação de conflito, onde os entendimentos falham ou simplesmente deixaram de existir, podem utilizar a sua força para parar a produção na busca de melhores condições de trabalho. Esse o cenário da greve, tema extremamente polêmico tendo em vista que apesar de ser uma situação extrema de conflito, dentro da relação de trabalho, a greve também é um direito do trabalhador apesar dos transtornos e prejuízos imediatos causados.

Com a instalação da greve fica evidente que ocorreu uma falha mútua no entendimento entre as partes, principalmente pelos prejuízos impostos para todos, por outro lado impedir a greve seria uma atitude totalmente contrária a democracia, pois seria o mesmo que anular a tentativa dos trabalhadores de obter melhores salários e condições de trabalho, ou simplesmente o direito de negociá-los, impedindo assim o desenvolvimento regional ou geral.

A negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano. Para Pacheco (2010) negociar é um processo de comunicação que acontece quase todo o tempo e pode produzir benefícios duradouros para todos os participantes.

A análise de Limongi (s.d.) na obra “O Federalista” de autoria de James Madison, aponta que a diversidade de crenças, opiniões e a distribuição da propriedade decorre da liberdade dos homens disporem de seus próprios direitos.

[...] através da multiplicação das facções chega-se à sua neutralização recíproca, tornando impossível o controle exclusivo do poder por uma facção. Impede-se, assim, que qualquer interesse particular tenha condições de suprimir a liberdade. [...] a preocupação central da legislação moderna é a de fornecer os meios para a coordenação dos diferentes interesses em conflito. Levar à coordenação dos interesses é a marca distintiva das repúblicas por oposição à violência do conflito entre as facções características das democracias populares. Ante o bloqueio mútuo das partes, a coordenação aparece como a única alternativa para decisão dos conflitos, o interesse geral se impondo como a única alternativa (LIMONGI, s.d., p. 254 - 255).

Na visão de Kilian (2003) para que ocorra uma verdadeira negociação coletiva, mister se faz que nela intervenham empregadores e trabalhadores ou seus representantes, dispostos a estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular os contratos individuais de trabalho. De forma mais simples e direta Fernandes (2010) entende que a negociação é um relacionamento entre pessoas em busca de dias melhores para ambos. Na vivência diária, dentro do mundo corporativo, observa-se que a negociação é considerada uma forte ferramenta para obter melhores resultados e, evidentemente, trata-se de uma competência muito valorizada.

Após abordar a questão da negociação, o presente trabalho entrará na esfera da flexibilização das rígidas leis trabalhistas que podem engessar a gestão empresarial. Acredita-se que essa inflexibilidade pode ser quebrada e com isso serem obtidos ótimos resultados tanto financeiros como sociais.

Para Martins (2002) a flexibilização é o anjo, para outros, o demônio. Para uns é a forma de salvar a pátria dos males do desemprego, para outros, é uma forma de destruir tudo aquilo que o trabalhador conquistou em séculos de reivindicações. Para Silva (2002) flexibilizar é a qualidade de maleabilidade e adaptabilidade para o enfrentamento das questões mundiais, especialmente as crises econômicas, pois oferecem reflexo imediato nas questões trabalhistas.

Nesse debate Barroso (2004) categoricamente critica a flexibilização como uma forma de transferir os custos humanos das empresas aos trabalhadores e à comunidade em geral. Externalizam-se os custos da relação trabalhista ao poder público e aos próprios trabalhadores.

Observa-se que o tema da flexibilização é polêmico e gera grandes discussões, nesse sentido observa-se os ensinamentos do grande jurista Nascimento (1998) que afirma:

o princípio básico da negociação coletiva é o poder de auto-regulamentação resultante da livre e direta negociação coletiva entre sindicatos e empregadores e que tem como ideia primária a concepção pluralista da sociedade e da ordem jurídica, com o reconhecimento de que o direito positivo não é obra exclusiva do Estado. Assim a negociação coletiva torna-se uma fonte de direito, que talvez melhor atenda às aspirações democráticas da sociedade (NASCIMENTO, 1998, p. 469).

Ficou demonstrado, na presente dissertação, o cenário atual da economia, os seus impactos no emprego. Foram apontadas quais as formas de amenizar tais situações, ou seja, as principais formas de flexibilização do contrato de trabalho como da remuneração; da jornada de trabalho; da contratação e do tempo de duração do contrato; da suspensão do contrato de trabalho e finalmente ficou demonstrado que a boa e regular negociação com o sindicato pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento econômico da sociedade como um todo. A negociação, conforme aponta Amorim (2012), pode ser tomada como um processo de interação verbal em que as partes dialogam para propor e argumentar. Diante desse conceito pode-se entender que quando o diálogo falha, ou simplesmente deixa de existir, instala-se o conflito, caracterizado pelo uso da força ou de ameaça de seu uso para obrigar a outra parte a uma decisão.

Kilian (2003) demonstra que para que haja uma negociação coletiva que cumpra os seus verdadeiros propósitos, é necessária a existência de um sindicato forte, que represente, efetivamente o interesse dos trabalhadores e tenha capacidade para negociar com empregadores em condições de igualdade.

Na visão de Fernandes (2010) negociação é um relacionamento entre duas pessoas em busca de dias melhores para ambos. Apesar da simplicidade do conceito pode-se vislumbrar a importância inserida em tais palavras, principalmente no que se refere ao conceito de relacionamento.

Assim, a busca do desenvolvimento econômico e social realiza-se através da harmonia, e não do radicalismo e da inflexibilidade, como esclarece Pereira (2003) quando afirma que o desenvolvimento é um processo de transformação econômica, política e social, através do qual o crescimento do padrão de vida da população tende a tornar-se automático e autônomo. O processo de desenvolvimento da negociação coletiva, pauta-se no sentido de tornar-se um processo social global, em que as estruturas econômicas, políticas e sociais de uma empresa, de uma cidade ou de um país sofram contínuas e profundas transformações.

Para Afonso (2006) o termo sustentabilidade é caracterizado por um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial desse futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. Ficou demonstrado no presente trabalho a contribuição do sindicato nesse cenário.

Para incentivar o equilíbrio nas conversas e entendimentos entre sindicatos e empresas a Organização Internacional do Trabalho tem como estratégia reforçar o conceito de diálogo social, conforme verificado nos registros da ILO (2012) o trabalho decente e o diálogo social representam condições justas de emprego, condições de trabalho e desenvolvimento para o benefício de todos.

Dentro desse cenário, conforme aborda Gohn (2003), a cidadania individual pressupõe a liberdade e a autonomia dos indivíduos num sistema de mercado, de livre jogo da competição, em que todos as partes, empresa, empregados sejam respeitados, principalmente nos momentos de instabilidade global, pois dependendo do nível da crise e do cenário pode-se em algum momento dessa trajetória ter trabalhadores, mas sem a existência das empresas.

Para entender a evolução desse processo de negociação e desenvolvimento social entre sindicatos e empresas, necessário se faz analisar a história, conforme preceitua Giannotti (2007), quando afirma que para mudar o mundo e a sociedade na qual vivemos é importante conhecer a história. Pesquisar, estudar, aprofundar e tirar lições. Lições da sua história. Daquela que não é falada na maioria das escolas. Nessa mesma orientação Souza e Machado (1997) ensinam que aprender como se processa o pensar historicamente permite perceber como todos os acontecimentos são importantes, mas também como são transitórios, uma vez que o homem está num constante fazer-se e refazer-se em sua prática social.

Já para Mattos (2003) é impossível prever o futuro do movimento sindical brasileiro, pois sabe-se que a reestruturação produtiva iniciada nos anos de 1990 causou forte impacto e transformações, no entanto o sindicalismo deve preservar sua identidade, suas memórias dos momentos de subordinação e de luta, e ao mesmo tempo seguir numa relação de equilíbrio, de abertura, de compreensão de cenários, visando a preservação do diálogo social e coibindo a precarização do trabalho, pois conforme aponta Ferreira e Reis Filho (2007) a chave de tudo era a liberdade sindical e a organização pelas bases. Só assim seria possível constituir



uma classe operária para si, revolucionária, em condições de emancipar trabalhadores.

Segundo Rodrigues e Ramalho (2007) embora a reestruturação das empresas tenha resultado em fábricas flexíveis, menos emprego, e na crise de um modelo de sindicalismo, ela também pode ter proporcionado, ao mesmo tempo, a oportunidade de criar novas estratégias de participação política, no que se refere a discussão de políticas públicas e de alternativas para o desenvolvimento econômico regional.

Na visão de Rodrigues (2002) as vantagens da filiação sindical para muitos empregados pode ter diminuído, em razão, muitas vezes, das pressões sindicais anteriores, e da própria estabilização econômica, que serviram para obter e consolidar um conjunto de vantagens que tornam hoje, a organização sindical menos necessária que no passado. Assim diante dessas condições consolidadas no mercado de trabalho, indaga-se qual será o real papel do sindicalismo na sustentabilidade e no desenvolvimento regional.

Nesse mesmo sentido Santana (2011) acredita que não se pode dizer que o sindicalismo brasileiro perdeu toda a força conquistada nos anos de 1980, assim não se pode descartar a possibilidade da retomada dessa força de conquista ser direcionada para bases diferenciadas para novas práticas e formas organizativas, as quais poderão futuramente traçar a trajetória de luta dos trabalhadores, aliada ao desenvolvimento social e econômico regional.

### **2.3.1 Principais tendências**

Diante de tantos conflitos culturais dentre eles os internos da própria organização, a Organização Internacional do Trabalho tem como estratégia reforçar o conceito de diálogo social, conforme encontramos nos registros da ILO (2012) o trabalho decente e o diálogo social representam condições justas de emprego, condições de trabalho e desenvolvimento para o benefício de todos.

O surgimento de novas tecnologias, o desenvolvimento da robotização, dos novos sistemas de informática demonstram uma passagem da era industrial para a pós-industrial (Martins, 2002). Assim a ideia do Diálogo Social e da flexibilização das condições de trabalho através da negociação com sindicato tem como principal finalidade assegurar um conjunto de regras mínimas ao trabalhador e, em contrapartida, garantir a sobrevivência da empresa possibilitando sua adaptação

principalmente em épocas de crise econômica. Seguindo essa linha de raciocínio estudaremos algumas formas de flexibilização das condições de trabalho: da remuneração; da jornada de trabalho; da contratação e do tempo de duração do contrato; da suspensão do contrato de trabalho.

### **2.3.2 Flexibilização da remuneração**

O objetivo de se flexibilizar salários é o de impedir que o empregador dispense o trabalhador, dentro de um período em que a economia não esteja favorável para o bom andamento da empresa. O inciso VI do artigo 7º da Constituição Federal autoriza a redução salarial desde que seja feita por meio de convenção ou acordo coletivo, não sendo aceito o acordo individual para o feito.

A remuneração variável é considerada uma importante forma de flexibilização salarial, em que o empregado recebe uma importância fixa mensal, e ao mesmo tempo fica dependente do desempenho da produção, ou seja, o pagamento de comissões de vendas conquistadas, o recebimento de bônus pela produtividade, e também o direito a participação nos lucros e ou resultados da fábrica, decorrente do seu desempenho que resultou em lucro para empresa.

A importância da flexibilização salarial existe para as empresas que estão em dificuldades financeiras, e a redução do salário pode evitar inclusive o fechamento da empresa, ou ajudar na superação de suas dificuldades operacionais e econômicas. Vivemos isso no Brasil, em 1998 e 1999, como nos relembra Sergio Pinto Martins (2002), momento em que muitos sindicatos desistiram da reposição salarial, preferindo estabelecer cláusulas na norma coletiva garantindo o emprego dos trabalhadores durante certo período.

Não podemos de maneira nenhuma esquecer ou discriminar a figura dos sindicatos, pois os mesmos possuem um importante papel e são necessários na fiscalização sobre o empregador, evitando com isso que o mais forte imponha condições prejudiciais ao mais fraco, o empregado. Agora, com a devida participação sindical através da justa negociação coletiva, a flexibilização salarial pode ser verificada com efetividade, conforme consta em nossa Constituição Federal.

Finalmente conforme Martins (2002) nos mostra, existem excelentes propostas de flexibilização salarial, é o caso por exemplo do salário utilidade, que tem previsão no artigo 458 da CLT. A proposta é que a utilidade não deveria ser

considerada salário, assim o empregador poderia fornecer vários benefícios aos empregados, como transporte, moradia, alimentação etc. sem se preocupar se haveria ou não incorporação em verbas salariais ou em incidência fundiária ou previdenciária. Evidentemente com o devido respeito aos princípios da razoabilidade e da irrenunciabilidade de direitos, todos seriam beneficiados, os trabalhadores com os benefícios, e os empregadores isentos da incidência de encargos sociais.

Trata-se de um tema muito delicado, no entanto, o que se pretende demonstrar é que tal condição se aplica apenas no momento de crise, não se trata de desregulamentação, de exploração do trabalhador, o foco da presente dissertação é apresentar soluções para se evitar o desemprego, de se enfrentar as questões mundiais, especialmente as crises econômicas.

### **2.3.3 Flexibilização da jornada de trabalho**

*2.3.3.1 Redução do tempo de trabalho:* A Constituição Federal de 1988 trouxe consigo uma forte característica de flexibilização. Essa característica se encontra em seu artigo 7º incisos VI e XIII que autorizam a redução de jornada e a redução salarial mediante o acordo ou a convenção coletiva do trabalho sendo proibido portanto o acordo individual. Antes mesmo da Constituição Federal de 1988, a redução de jornada estava prevista na lei 4923 de 1965 (ainda em vigor). A referida lei é taxativa, a redução da jornada ou do número de dias de trabalho só é permitido em casos de crise econômica devidamente comprovada, sendo que tal redução só pode ser realizada mediante acordo coletivo ou convenção coletiva do trabalho.

*2.3.3.2 Compensação de horários:* o regime de compensação de horários (também conhecido como banco de horas) poderá ser utilizado pelas empresas que tem acréscimo de produção sazonal ou para ciclos de produção que dependem da conjuntura do mercado, da quantidade de pedidos dos clientes. Em outras palavras a possibilidade de flexibilizar o horário pode ser fator definitivo para a empresa, pois em condições de sazonalidade a contratação e a demissão dos empregados podem ser extremamente onerosos para as empresas, além do custo financeiro a empresa investe em treinamento da mão-de-obra e logo em seguida se vê obrigada a demitir o empregado em razão da conjuntura econômica.

A atual legislação brasileira, com perfil flexível, prevê que o acordo coletivo de trabalho negociado com o sindicato permitindo a compensação de horário terá um período de um ano de duração conforme o parágrafo 2º do artigo 59 da CLT. Agora

existe uma importante possibilidade de melhor adequar a produção com sistema de compensação em um ano, assim a empresa poderá distribuir horas trabalhadas no período, seja aumentando ou diminuindo a jornada quando necessário, sem ter que demitir ou contratar novos empregados em momentos de crise.

Logicamente que o legislador se preocupou com a saúde do trabalhador impondo limites a essa condição de flexibilidade, assim a compensação de horas por dia não poderá ultrapassar a duas horas, totalizando 10 horas diárias. Celebrado o acordo coletivo com o sindicato será possível trabalhar uma ou duas horas a mais por dia sem o encargo das horas extras, sendo proibido o trabalho superior a 10 horas por dia para efeito da compensação, o que ultrapassar o adicional de horas extras deverá ser pago, além da empresa incorrer em multa administrativa.

*2.3.3.3 Trabalho em tempo parcial:* Para Silva (2002) o trabalho em tempo parcial, também conhecido internacionalmente como *part time* ou *just in time*, significa um trabalho produzido em uma parte do tempo, dedicando-se o empregado a outras atividades no restante do dia. Martins (2002) complementa o conceito e diz que essa modalidade é ideal para mulheres que podem cuidar dos filhos, dos afazeres domésticos; estudantes que podem continuar estudando e conciliar o trabalho; idosos que não gostam de trabalhar a jornada completa, em outras palavras para pessoas cujo trabalho não é o elemento fundamental, mas até mesmo acessório, pois o principal é a família, o estudo etc.

Conforme ensina Delgado (2003) o trabalho em regime parcial, previsto na CLT em seu artigo 58-A é aquele cuja duração não exceda a vinte e cinco horas semanais, enquanto o trabalho comum terá módulo semanal de quarenta e quatro horas.

As vantagens dessa modalidade de flexibilização da jornada de trabalho iniciam-se com a possibilidade de abertura de novas vagas de emprego; tem a característica de ser trabalho regular, diferentemente de trabalho eventual; não é imposto ao empregado; serve tanto para atividades fins como para atividades meio, além de ser utilizada em atividades temporárias e sazonais; possibilita o aumento de produtividade da empresa; impede o desperdício de material perecível dependendo do ramo de atividade da empresa; implica em menor rotatividade de pessoas; implica na eliminação de horas extras trabalhadas; implica na diminuição do absenteísmo.

Novamente e reforçando, o foco principal dessa dissertação é demonstrar que essa modalidade de flexibilização de jornada só terá validade se for realizada mediante negociação sindical através de convenção ou acordo coletivo, mesmo para os empregados recém contratados. Os salários serão proporcionais a jornada trabalhada, no entanto a base do salário hora deverá ser idêntica ao salário hora do trabalhador que atua na jornada completa de 8 horas. Nessa modalidade o trabalhador atuará numa jornada diária de 5 horas, permitindo que os empregadores utilizem essa modalidade como ferramenta para equilibrar as flutuações de produção, constantes no mercado econômico.

#### **2.3.4 Flexibilização da contratação e do tempo de duração do contrato**

*2.3.4.1 Trabalho Temporário:* essa modalidade de contrato de trabalho encontra-se prevista na lei 6019/74. Incrivelmente poucos administradores conhecem essa forma de contrato de trabalho, ou quando a conhecem realizam a sua aplicação de forma equivocada, gerando assim passivos trabalhistas futuros que irão causar grande impacto financeiro para a empresa, conforme veremos mais a frente.

Essa modalidade de contratação é muito interessante, pois se bem aplicada pode auxiliar na condução do negócio empresarial de forma bastante prática e eficaz. A contratação é realizada obrigatoriamente através de uma empresa fornecedora de mão de obra, idônea e reconhecida, que irá registrar o funcionário temporário e que será sua real empregadora. A empresa tomadora desse serviço poderá se valer dessa modalidade de contrato exclusivamente em duas situações:

- a) Na substituição transitória de funcionário regular e permanente e;
- b) No acréscimo extraordinário de serviços.

Na primeira situação a lei trata do funcionário que ficou doente, por exemplo, a secretária que adoeceu, mas que em breve se recuperará para assumir novamente suas funções, a empresa pode com essa medida flexível contratar uma secretária temporária, até que a secretária efetiva se recupere. O prazo desse contrato será de 3 meses, e mediante autorização do Ministério do Trabalho poderá ser prorrogado uma única vez pelo mesmo período. Ressalta-se que é fundamental que o real motivo da contratação seja expresso no contrato e comprovado com a respectiva documentação.

Já na segunda situação existe a possibilidade de contratação no acréscimo extraordinário de serviços, como exemplo, podemos citar a contratação de camareiras nos hotéis durante o evento da copa do mundo de 2014. Sabe-se que o torneio tem duração de um mês, entre os dias 12 de junho e 13 de julho de 2014, nesse período a concentração de atletas, comissões técnicas, jornalistas e turistas aumenta extraordinariamente, sobrecarregando os hotéis das principais capitais do país. A lei 6019/74 permite que os empresários hoteleiros, do exemplo, possam contratar essa mão de obra temporária, para atender exclusivamente essa demanda de trabalho, sem os custos da contratação normal, por prazo indeterminado, gerados principalmente no momento da rescisão contratual que ficará sob a responsabilidade da empresa fornecedora da mão de obra, real empregadora das camareiras. A outra vantagem desse tipo de contratação, é que durante a vigência do contrato temporário a empresa tomadora da mão de obra, no nosso exemplo o hotel, pode gerir, comandar, treinar o pessoal contratado conforme seus critérios, e no final do contrato aqueles trabalhadores que se destacarem podem ser aproveitados e efetivados em seu quadro. Novamente ressalta-se que o real motivo da contratação deve estar expresso no contrato de trabalho, com a devida documentação comprobatória da necessidade do acréscimo de serviço. Essa lei, se bem aplicada, pode ajudar e muito na gestão empresarial, por outro lado, se algum dos requisitos expostos não forem cumpridos, como por exemplo o prazo de 3 meses, a falta de pedido escrito de prorrogação de prazo junto ao Ministério do Trabalho, a falta de contrato escrito, a prova documental dos motivos da contratação seja pela substituição de pessoal regular e permanente, seja pelo acréscimo de serviços pode gerar passivo trabalhista pois a fiscalização do ministério do trabalho é muito rigorosa, e tem autuado as empresas constantemente decretando a fraude da contratação temporária e estabelecendo o vínculo de emprego desses trabalhadores gerando custos e sérios desgastes com as empresas tomadoras dessa mão de obra.

Por fim, se bem conduzida essa forma de contratação, se cumprido todos os requisitos essa modalidade de contratação além de ajudar os empresários poderá ajudar os trabalhadores por um curto período de tempo, como aponta Sérgio Pinto Martins (2002), nos casos dos estudantes que estão de férias, mulheres que precisam de um valor adicional para reforçar o orçamento doméstico e pessoas que não querem um emprego permanente, ou em época de desemprego passa a ser uma fonte de renda.

*2.3.4.2 Contrato de Trabalho por tempo determinado artigo 443 CLT:* apesar da semelhança da nomenclatura o contrato de trabalho por tempo determinado é diferente do contrato de trabalho temporário, visto no item anterior, em vários aspectos. Essa modalidade de contrato não depende da figura da empresa fornecedora de mão de obra, a empresa contrata diretamente o empregado, e a duração desse contrato é de no máximo 2 anos, sendo assegurado todos os direitos trabalhistas. Para se evitar abusos é permitido apenas uma prorrogação limitada ao prazo de duração de 2 anos. Outra regra importante é que para se contratar o mesmo empregado nessas condições deve-se esperar o prazo de 6 meses de um contrato para o outro. A vantagem econômica para empresa nesses casos é que por se tratar de contrato por prazo determinado não se paga a multa de 40% do saldo do fundo de garantia do empregado, que não é pego de surpresa na demissão, pois o acordo de duração já foi estipulado no momento da contratação. Além da vantagem econômica o empresário consegue administrar com mais flexibilidade o seu negócio, diante da transitoriedade de certas atividades.

Essa modalidade de contrato pode ser aplicada nas seguintes situações:

- a) *no serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação do prazo:* essa modalidade de contrato pode ser utilizada pelo empresário quando os serviços a serem executados pelo empregado sejam naturalmente transitórios ou temporários. Para Martins (2006) esse tipo de serviço é aquele considerado breve, efêmero, temporário. Seria o caso de se contratar um empregado temporariamente para atender a um breve aumento de produção em um certo período do ano. Tais casos são plenamente aceitáveis no trabalho da agricultura e da pecuária, em que o clima é fator preponderante para a determinação da maior ou menor quantidade de tarefas a serem executadas, havendo mesmo casos em que é causa de paralisação dos serviços, como ocorre, por exemplo, com os trabalhadores safristas que laboram no plantio e na colheita, assim que se acabam as laranjas a serem colhidas, termina-se o contrato de trabalho.
- b) *nas atividades empresariais de caráter transitório;* nessa modalidade de contrato encontramos outra justificativa para a fixação do prazo de vigência do contrato, já que, nestes casos, a própria estrutura da empresa empregadora é desativada em determinada época do ano, não perdurando no tempo como normalmente acontece. Tal hipótese é perfeitamente admissível em relação àquelas organizações que se destinam a produzir ou prestar serviços relacionados com certas datas ou estações

do ano, como por exemplo, uma pequena oficina que manufatura roupas de praia exclusivamente no período do verão, em regiões onde o inverno é rigoroso, inviabilizando, assim, o comércio dessas mercadorias em épocas outras que não aqueles meses de calor. Outros exemplos semelhantes a esse são aquelas empresas que funcionam apenas em certas épocas do ano, com a de venda de fogos de artifício nas festas juninas, aquelas que produzem ovos de páscoa, ou panetone para o natal, ou as lojas dos shoppings que aumentam extraordinariamente suas vendas no final do ano. Como se pode constatar são atividades muito comuns voltadas para o comércio, e que geram importante crescimento e desenvolvimento econômico para sociedade.

*2.3.4.3 Terceirização:* Para Giosa (2003) terceirizar é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Sabe-se que independentemente do tamanho da empresa, de sua estrutura, os conceitos básicos da administração e as funções administrativas devem sempre ser lembrados, os quais passamos a descrever:

O planejamento, a organização, o controle, a coordenação e a direção.

Todas as funções acima apontadas se estiverem juntas e sendo desenvolvidas de forma equilibrada no total das ações da empresa, certamente irão definir o sucesso na forma de administrar pelos prepostos e dirigentes.

Historicamente a terceirização começou durante a segunda guerra mundial, as indústrias bélicas precisavam focar no desenvolvimento de armamentos, e passaram a delegar algumas atividades de suporte para empresas prestadoras de serviços.

Essa ideia foi disseminada e aceita nas grandes empresas dos países do primeiro mundo, pois cada vez mais o cliente se tornava o centro das atenções, e tais empresas tentavam dirigir a ele todas as atenções. No final da década de noventa o mundo empresarial se reestruturou na busca da melhor estratégia para superar as expectativas de seus clientes. Passaram a olhar para dentro de si, percebendo que precisavam mudar. O primeiro passo para a mudança foi conhecido como o processo do “downsizing”, que consiste na redução dos níveis hierárquicos, visando enxugar o organograma, reduzindo o número de cargos para agilizar a tomada de decisão.



A partir da prática do “downsizing” as empresas começaram a questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira missão da empresa. Nasce assim o processo de terceirização.

No Brasil a ideia de terceirização não se deu pelos motivos acima expostos, mas sim por conta da recessão. No Brasil a terceirização foi vista com bons olhos pela sociedade, pois surgiu a possibilidade de abertura de novas empresas, aumentando a oferta de mão-de-obra, restringindo assim a questão do impacto social da recessão e dos altos níveis de desemprego.

A terceirização apesar de ser uma forma bastante interessante de gestão estratégica deve ser administrada com cautela pelo empresário brasileiro. Nossos tribunais trabalhistas entendem de forma unânime que a terceirização ilegal gera o vínculo de emprego entre o trabalhador e a empresa tomadora dos serviços, o que poderá resultar num imenso passivo trabalhista dependendo da quantidade de trabalhadores terceirizados que atuam na empresa. Para evitar esse passivo o empresário brasileiro precisa tomar os seguintes cuidados:

- a) Contratar empresas idôneas, que comprovem sua saúde financeira não só no ato da contratação, mas principalmente durante os meses do contrato, evidenciando os recolhimentos trabalhistas e previdenciários de todos os trabalhadores terceirizados;
- b) Evidenciar mensalmente a prestação de serviços para outras empresas clientes, evitando com isso a dependência financeira apenas com uma empresa tomadora;
- c) Nunca terceirizar atividade fim da empresa, a terceirização deve ser focada nas atividades meio da empresa de serviços de vigilância, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador;
- d) Os prepostos ou gerentes da empresa tomadora da mão-de-obra nunca deverão dar ordens para os empregados da empresa terceirizada, assim toda a equipe de prestação de serviços terceirizados deverá possuir líderes ou gestores próprios, presentes todo o tempo do contrato, para que a comunicação entre empresa tomadora e empresa terceirizada seja estabelecida;

Tomados os devidos cuidados a terceirização pode ser encarada como uma importante forma de flexibilização da gestão empresarial, permitindo que o

empresário mantenha o foco na sua atividade principal, além é claro de possibilitar o desenvolvimento das empresas de prestação de serviço que estarão ao mesmo tempo gerando emprego e desenvolvimento para sociedade.

### **2.3.5 Suspensão do contrato de trabalho para qualificação profissional**

Trata-se de uma modalidade de flexibilização do contrato de trabalho bastante interessante, pois ao mesmo tempo que reduz temporariamente o custo do empresário, evita por determinado tempo o desemprego e ainda assegura ao trabalhador uma certa qualificação profissional. A legislação brasileira, mais precisamente no artigo 476-A da CLT, prevê que o contrato de trabalho poderá ser suspenso, por um período de dois a cinco meses, para participação do empregado em curso ou programa de qualificação profissional oferecido pela empresa, com duração equivalente à suspensão contratual, mediante acordo ou convenção coletiva a ser negociada com o sindicato e concordância formal do empregado.

Essa forma de suspensão dos efeitos do contrato de trabalho pode ser utilizada por qualquer empresa de qualquer ramo de atividade, que esteja enfrentando momentaneamente uma crise. Essa suspensão poderá inclusive ser aplicada em parte da empresa, em alguns setores cujos produtos estão em baixa no mercado, em algumas filiais, ou em sua totalidade, tudo isso deve ser definido na negociação coletiva com o sindicato.

Para que essa modalidade de suspensão do contrato de trabalho tenha efeito legal, devem ser cumpridos dois requisitos fundamentais:

- a) acordo ou convenção coletiva do trabalho a ser negociado com sindicato;
- b) autorização e concordância por escrito do empregado.

Novamente verifica-se a importância da boa negociação com o sindicato, mas nesse caso se não houver a autorização escrita do empregado, o seu contrato não poderá ser suspenso e o mesmo não poderá participar do programa de qualificação profissional. No entanto nesse caso a empresa vai acabar dispensando o empregado.

A legislação que instituiu essa modalidade de suspensão do contrato de trabalho deixa bem claro que o trabalhador não terá nenhuma despesa com a sua qualificação profissional. A empresa por sua vez deverá, estrategicamente, procurar apoio de um órgão público para efetivar o curso de qualificação profissional, assim evitará despesas com esse treinamento.

A outra vantagem que a legislação apresenta é que durante o período de suspensão do contrato de trabalho para qualificação profissional o trabalhador não receberá salário da empresa, mas receberá uma bolsa que será paga pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

As grandes vantagens para empresa nessa modalidade de suspensão do contrato de trabalho, num momento de crise, é justamente a suspensão do pagamento dos salários e dos encargos decorrentes, evitando-se principalmente os terríveis impactos das demissões, sejam os sociais, pois deixam desamparados os trabalhadores e seus familiares, ou os econômicos, pois as demissões em massa causam elevados custos para a empresa quando do pagamento das verbas rescisórias e da multa do saldo do FGTS.

No período da suspensão do contrato de trabalho a empresa não terá de recolher o FGTS e as contribuições previdenciárias. O trabalhador não tem direito a liberação do FGTS, nem a indenização de 40% durante o período de suspensão, não haverá também contagem de tempo de serviço para férias e 13º salário. No entanto, durante a suspensão do contrato de trabalho o trabalhador terá direito aos benefícios voluntariamente concedidos pela empresa, como exemplo a utilização do plano de saúde, a concessão de reajustes salariais, que irão beneficiar o trabalhador quando retornar a empresa, assim seu salário será pago já reajustado, apenas não sendo devido no período da suspensão para sua qualificação profissional.

Se durante o prazo da suspensão do contrato para a qualificação profissional, ou nos três meses subsequentes a seu retorno ao trabalho, a empresa demitir o trabalhador a empresa fica obrigada a pagar ao trabalhador uma multa, a ser estabelecida no acordo coletivo, de no mínimo 100% da última remuneração mensal anterior à suspensão do contrato. Essa regra torna a demissão mais cara para o empregador.

Em linhas gerais essa modalidade de suspensão do contrato de trabalho, não vai resolver o desemprego, poderá amenizar seus efeitos. Também não irá criar mais empregos, mas ajudará a evitar o aumento do desemprego, evitando a dispensa de trabalhadores dentro de certo período. Para o trabalhador existe outra vantagem, além de não perder o emprego, fará uma reciclagem ou curso profissional, que poderá habilitá-lo a desempenhar melhor seu trabalho ou na busca de novo emprego no mercado de trabalho.

Na visão de Barroso (2004) a flexibilização é uma forma de transferir os custos humanos das empresas para os trabalhadores e à comunidade geral, essa sempre foi a postura da Central Única dos Trabalhadores, tendo em vista que o surgimento dessa Central aconteceu a partir do mais puro movimento operário do interior das fábricas como aponta Costa (2007). Assim entende-se que a CUT sempre se manteve contrária às teorias da flexibilização das leis trabalhistas.

De outro lado, a Força Sindical recusava a denúncia veemente feita pela Central Única dos Trabalhadores, e conforme Giannotti (2002) o sindicalismo de resultados afirmava que ideologias não sustentam trabalhadores, seu foco estava direcionado para o dinheiro, para o capital, pois era isso que o trabalhador necessitava. Nesse sentido a Força Sindical sempre se manteve mais maleável no que se refere a flexibilização das condições do trabalho.

Nesse momento o comportamento sindical assume papéis contrários. Um fenômeno muito interessante. Verifica-se especificamente no setor portuário uma intensa luta da Força Sindical contra a aprovação da Medida Provisória 595.

[...]ao propor um novo marco regulatório para o setor, o texto da medida vai possibilitar a privatização do sistema portuário brasileiro e reduzir salários, uma vez que as empresas poderão contratar trabalhadores sem o concurso do Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO). Trata-se da precarização das relações trabalhistas, e isto não vamos admitir. (FORÇA PORTUÁRIA – 2013).

Assim após uma paralisação nacional de 6 horas, com apoio de 30 mil portuários, no dia 22 de fevereiro de 2013 o governo recuou na sua intenção de aprovar a Medida Provisória 595, que introduziria um novo marco regulatório no setor portuário, uma forte demonstração ideológica contrária ao governo e ao capitalismo, vinda de um sindicato que em tese seria tão somente de resultado.

### 3. MÉTODO

Para a elaboração do presente estudo foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois, conforme ensina Gerhardt e Silveira (2009), busca-se explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificando os valores e as trocas simbólicas nem submetendo à prova de fatos, pois os dados analisados são não-numéricos e se valem de diferentes abordagens.

Assim o objetivo tem caráter exploratório, pois a pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com problema, com vistas a torna-lo mais explícito, dentre as principais técnicas adotamos um delineamento baseado na análise bibliográfica e documental, que nos levou a compreender a importância do papel do sindicato no Brasil como um dos agentes no desenvolvimento econômico.

A pesquisa bibliográfica segundo Gerhardt e Silveira (2009) é feita a partir de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Segundo Rampazzo (2005) a pesquisa é chamada de “documental” por que procura os documentos de fonte primária, a saber, os “dados primários” provenientes de órgãos que realizaram as observações. Seguindo essa linha de pesquisa, serão explorados dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio Econômicos), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), ILO (Organização Internacional do Trabalho), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e Ministério do Trabalho e Emprego que são fontes importantes de dados econômicos e estatísticos, que irão alinhar as informações extraídas da pesquisa bibliográfica.

Para embasar a pesquisa documental realizada, utilizou-se como método a análise documental de 513 convenções coletivas, extraídas do sistema Mediador do Ministério do Trabalho e Emprego, sistema de negociações coletivas do trabalho, da SRT (Secretaria de Relações do Trabalho<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> Convenções e acordos coletivos de trabalho são instrumentos de caráter normativo, firmados entre entidades sindicais ou entre estas e empresas, que estabelecem condições de trabalho aplicáveis no âmbito de representação das partes envolvidas. Para que tenham validade e se apliquem a todos os envolvidos, precisam ser registrados no Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. A obrigatoriedade de depósito dos instrumentos no MTE, para fins de registro e arquivo, tem previsão legal no art. 614 da CLT e objetiva a verificação dos requisitos formais exigidos para a sua celebração e a publicidade que deve ser dada a tais atos. Os instrumentos coletivos deverão ser, obrigatoriamente, transmitidos para registro eletrônico pelo Sistema MEDIADOR, disponível no endereço eletrônico do MTE na internet ([www.mte.gov.br](http://portal.mte.gov.br/dep_registro/)). Normativa nº 11, de 24 de março de 2009. ([http://portal.mte.gov.br/dep\\_registro/](http://portal.mte.gov.br/dep_registro/)).

Do sistema Mediador, foi extraída a base de dados de convenções coletivas do trabalho, através do campo “consultar instrumentos coletivos registrados”, por meio de uma consulta feita por filiação a entidade de grau superior e a central sindical.

Para os critérios de pesquisa do sistema, foi escolhido o filtro “Central Sindical”. Na sequência foi escolhida cada central sindical objeto do estudo, e em seguida foi escolhido “convenção coletiva” como tipo de instrumento. Finalmente delimitamos a pesquisa, escolhendo a base de convenções coletivas exclusivamente do Estado de São Paulo.

Foram encontradas nos registros do sistema Mediador 137 convenções coletivas atribuídas à CUT (Central Única dos Trabalhadores) 372 convenções coletivas atribuídas à Força Sindical e 4 convenções coletivas atribuídas à Central Sindical e Popular CONLUTAS. Totalizando assim uma base de 513 convenções coletivas registradas no sistema Mediador oriundas de negociações sindicais do Estado de São Paulo.

Essa base de convenções coletivas foi extraída através da exportação de uma planilha eletrônica com dados gerais de registro das convenções coletivas, contendo o número do registro, número do processo, número da solicitação de registro e o tipo do instrumento coletivo.

Obtidos os dados iniciais das convenções coletivas, fizemos a junção das três bases de convenções, CUT, FORÇA SINDICAL E CONLUTAS em uma única planilha. Na primeira coluna dessa base unificada, foi feita a marcação da central sindical, garantindo assim a identificação exata de cada convenção relacionada com cada uma das 3 Centrais Sindicais.

Iniciou-se a análise e a leitura das 513 convenções coletivas, todas separadas por centrais sindicais. Essa primeira leitura teve como foco analisar e separar as convenções coletivas relacionadas exclusivamente com a indústria. Dessa análise foi feita a separação de 81 convenções coletivas exclusivamente da indústria. O restante da amostra, 432 convenções coletivas, são provenientes do comércio e do setor de serviços, setores que estão fora do foco da pesquisa.

Iniciamos análise aprofundada das 81 convenções coletivas da indústria, e fizemos a separação das categorias profissionais, foram anotadas as diversas categorias da base de dados. A CUT apresentou 13 categorias, a Força Sindical

apresentou 19 categorias e por fim a CONLUTAS apresentou 1 categoria profissional no Estado de São Paulo.

Assim que a base de dados foi agrupada em categorias profissionais, foi iniciada nova análise das 81 convenções coletivas da indústria do Estado de São Paulo, e foram anotados os meses das datas bases (mês de vencimento das convenções coletivas e início de negociações) bem como o ano de vigência das datas bases.

Registradas as datas bases, iniciou-se nova análise das 81 convenções coletivas e foi anotado em cada registro o valor dos pisos salariais e a porcentagem de reajuste salarial negociados em cada convenção coletiva.

Desse ponto em diante, foi estabelecido o aumento real resultante das convenções coletivas da base, para isso foi necessário apurar o índice de inflação referente ao período da data base encontrada. Para essa apuração foi utilizado o histórico acumulado do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Esse histórico foi extraído da base de dados do sistema online da empresa Debit, disponível através de um programa informatizado na rede mundial de computadores. A pesquisa foi feita através do endereço <http://www.calculos.com/consulta10.php>, a seleção dos dados iniciou-se pelo campo “tabelas e índices”, em seguida pelo filtro “histórico dos índices e acumulados”. No campo “variação percentual em período”, selecionou-se o índice “INPC (IBGE)”, em seguida selecionou-se o período da data base no campo “início” e foi escolhido o mês da data base, com um ano de retroatividade, tendo sido projetado 11 meses no campo “fim do período”, considerando que no mês da data base a apuração do indicador não estava concluída, o que obriga a utilização de um período de 11 meses acumulados, sendo considerado, portanto, o indicador base para negociação.

Apurado e anotado o índice do “INPC” de cada período de data base, anotados os índices de inflação de cada período, foi programada a fórmula de subtração na planilha eletrônica, resultando assim no indicador de aumento real das convenções coletivas.

Terminada a análise e a apuração do aumento real de cada convenção coletiva, iniciou-se nova análise e coleta das cláusulas sociais negociadas em cada documento. Para cada convenção coletiva anotou-se as cláusulas sociais mais comuns, sendo contadas a sua quantidade.

Finalizada toda a tabulação dos dados, a base de convenções coletivas foi filtrada por categorias profissionais, visando comparar o comportamento das centrais sindicais nessas diversas categorias. Da base de dados das 81 convenções coletivas, foram encontradas 26 categorias profissionais, desse total, 5 categorias são comuns entre as centrais sindicais, o que permitiu a comparação nos indicadores de piso salarial, aumento real e cláusulas sociais das convenções coletivas.

Feitas as comparações entre as centrais sindicais, por categorias profissionais da indústria do Estado de São Paulo, foram confeccionados gráficos comparando os anos de 2011, 2012 e 2013 (não foram encontrados documentos de anos anteriores) referentes à média dos indicadores de piso salarial, aumento real e quantidade de cláusulas sociais das Centrais Sindicais, de forma geral e, quando possível, comparando as Centrais por categoria profissional, onde a mesma categoria pode ser negociada por duas ou mais centrais sindicais. Essa comparação por categorias foi possível em 5 categorias profissionais, na “indústria da construção civil”, na “indústria de alimentos”, na “indústria do calçado”, na “indústria metalúrgica” e por fim na “indústria têxtil”. As outras 21 categorias não foram comparadas, pois estão relacionadas exclusivamente em 1 central sindical, mas foram computadas na média geral das indústrias do Estado de São Paulo.

Finalmente foram apuradas as cláusulas que refletem situações de flexibilização das leis trabalhistas. Dessa análise foram encontradas apenas a figura jurídica do sistema de compensação de horas extraordinárias, o “Banco de Horas”, como possibilidade de flexibilização. Esse registro foi tabulado e demonstrado em gráfico comparativo entre as centrais sindicais de forma geral, não sendo possível a comparação por categorias profissionais tendo em vista que não foi encontrada nenhuma similaridade entre as Centrais e categorias nesse sentido. O que poderia ser encontrado com mais frequência em acordos coletivos do trabalho, tendo em vista a menor abrangência da negociação.



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao se pensar na relevância do presente estudo seria impossível deixar de citar Fernandes (2010) quando aponta que a negociação é um relacionamento entre pessoas em busca de dias melhores para ambos.

A rigidez das normas trabalhistas, a instabilidade econômica, as crises políticas, a concorrência internacional e diversos outros fatores, inclusive os culturais, impedem o pleno desenvolvimento das empresas. Na visão de Martins (2002) a proteção excessiva desprotege, discrimina, causa até o desemprego.

Conforme demonstram os números das tabelas 1 e 2 e dos gráficos 2 e 3, que apontam respectivamente retração do indicador de pessoal ocupado na indústria, retração no número de horas pagas e queda do indicador de pessoal ocupado em 14 das 19 seções e divisões da indústria pesquisada no mês de setembro de 2013.

Tabela 1 – Indicadores conjunturais da indústria – industrial geral – Brasil – Setembro - 2013

Variáveis	Mensal(1)			Acumulado(2)			Últimos 12 meses(3)		
	Jul	Ago	Set	Jan-Jul	Jan-Ago	Jan-Set	Até Jul	Até Ago	Até Set
Pessoal Ocupado Assalariado	-0,8	-1,3	-1,4	-0,8	-0,8	-0,9	-1,1	-1,0	-1,0
Número de Horas Pagas	-0,8	-1,4	-1,5	-0,9	-0,9	-1,0	-1,2	-1,1	-1,0
Número Médio de Horas Pagas	0,1	-0,1	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,0
Folha de Pagamento Nominal	9,9	6,1	8,6	9,4	9,0	9,0	10,1	10,0	10,2
Folha de Pagamento Média Nominal	10,9	7,5	10,1	10,3	9,9	10,0	11,3	11,2	11,3
Folha de Pagamento Real	3,5	0,0	2,5	2,8	2,5	2,5	3,9	3,7	3,8
Folha de Pagamento Média Real	4,3	1,3	4,0	3,6	3,3	3,4	5,0	4,8	4,9

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria

- (1) Base: igual ao mês do ano anterior
- (2) Base: igual ao período do ano anterior
- (3) Base: últimos 12 meses anteriores

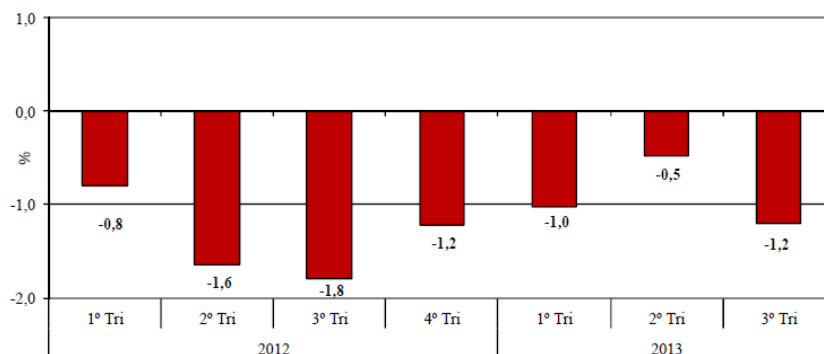


Gráfico 2: Pessoal Ocupado Assalariado – Brasil – Índice Trimestral 2012-2013 (base: igual trimestre do ano anterior).

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Indústria

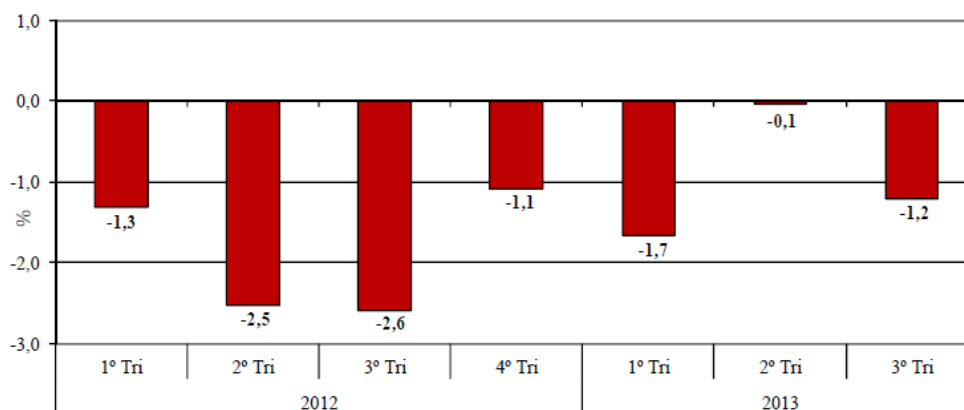


Gráfico 3: Número de Horas Pagas – Brasil – Índice trimestral – 2012 – 2013 (Base: Igual trimestre do ano anterior)

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Indústria

Tabela 2 – Pessoal ocupado assalariado – composição de taxa de crescimento da indústria geral – Brasil Setembro de 2013.

SEÇÕES E DIVISÕES	ÚLTIMOS 12 MESES
INDÚSTRIA GERAL	-0,98
INDÚSTRIAS EXTRATIVAS	0,04
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	-1,03
ALIMENTOS E BEBIDAS	0,43
FUMO	0,01
TÊXTIL	-0,21
VESTUÁRIO	-0,32
CALÇADOS E COURO	-0,26
MADEIRA	-0,12
PAPEL E GRÁFICA	-0,07
COQUE, REFINO DE PETRÓLEO, COMB. NUCLEARES E ÁLCOOL	-0,06
PRODUTOS QUÍMICOS	0,05
BORRACHA E PLÁSTICO	0,14
MINERAIS NÃO-METÁLICOS	-0,05
METALURGIA BÁSICA	-0,03
PRODUTOS DE METAL - EXCL. MÁQUINAS E EQUIPS	-0,06
MÁQUINAS E EQUIPS - EXCL. ELÉTR. ELETRÔN., DE PRECISÃO E DE COMUM	-0,12
MÁQUINAS E APARELHOS ELÉTR. ELETRÔN., DE PRECISÃO E DE COMUM	-0,12
FABRICAÇÃO DE MEIOS DE TRANSPORTE	-0,06
FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	-0,19

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Indústria

Observa-se também que no período de 2003 a 2011 os rendimentos do trabalho cresceram 22,2% conforme dados do IBGE, somado a isso temos a política de valorização do salário mínimo conforme tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Reajuste do salário mínimo 2007-2013

Período	Salário Mínimo R\$	Reajuste Nominal %	INPC - IBGE %	Aumento Real %
Abril de 2007	380,00	8,57	3,30	5,10
Março de 2008	415,00	9,21	4,98	4,03
Fevereiro de 2009	465,00	12,05	5,92	5,79
Janeiro de 2010	510,00	9,68	3,45	6,02
Janeiro de 2011	545,00	6,86	6,47	0,37
Janeiro de 2012	622,00	14,13	6,08	7,59
Janeiro de 2013	678,00	9,174	6,19	2,98

Fonte: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE 2013.

Conclui-se que encontrar um ponto de harmonia na relação entre a legislação trabalhista, que não pode apenas proteger aquele que tem emprego, mas também os que trabalham, seria fundamental para o desenvolvimento. Entende-se que as boas negociações coletivas com o sindicato e a boa flexibilização das normas são formas de harmonização entre o social e o econômico.

Na visão de Silva (2002) a flexibilização reflete uma condição de maleabilidade e adaptação entre as partes, afinal de contas sem essa harmonia poderíamos chegar a ponto de ter trabalhadores, mas não ter empresas.

Cabe também ao sindicato manter firmemente o seu papel de fiscalizador e denunciador de irregularidades nesse processo de parceria, essa a visão de Kilian (2003) ao afirmar que a verdadeira negociação é aquela realizada entre um sindicato forte, que represente, efetivamente o interesse dos trabalhadores e tenha capacidade de negociar com empregadores em condições de igualdade. O processo de flexibilização pode ser adotado de forma temporária, num prazo determinado, apenas enquanto as alterações existirem, enquanto persistirem as crises, essa é a defesa desse trabalho. Assim, a partir do momento em que as tempestades passarem, retorna-se a situação anterior, pois se assim não ocorrer instalada ficaria a desregulamentação, como ensina Barroso (2004) quando aponta que a flexibilização pode ser uma forma de apenas transferir os custos humanos das empresas para os trabalhadores e à comunidade em geral.

Pode-se considerar que negociar e flexibilizar significa sacrifícios para todos: para o Estado, que deixa de arrecadar contribuições sociais; para o empregado, que

perde temporariamente certos direitos; para a empresa, que tem seus lucros diminuídos, mas o que realmente importa é a manutenção dos empregos, e conseqüentemente a garantia do desenvolvimento social e econômico seja ele regional ou nacional.

Analisada a trajetória histórica do sindicalismo brasileiro fica evidente a importante contribuição dada para o desenvolvimento e para o crescimento econômico e social, seja na esfera regional como nacional.

Tais fatos foram analisados e apontados principalmente nos acontecimentos dos anos de 1980, através das grandes mobilizações e protestos na luta pela conquista de melhores salários e condições de trabalho, conforme demonstrado por Souza e Machado (1997) que aponta que os anos de 1980 foram marcados por grandes conflitos, greves e mobilizações de trabalhadores. Percebeu-se nessa época uma forte repressão do Estado, que coibiu e restringiu em muitos momentos a ação sindical de forma antidemocrática e por vezes violenta.

Já os anos de 1990 causaram uma certa paralisia na ação sindical, principalmente pela abertura de mercado incentivada pelo governo de Fernando Collor de Mello que provocou uma reestruturação nas empresas por conta da concorrência externa, tornando-se praticamente inviável o movimento sindical, até mesmo pela diminuição do seu poder de barganha, ainda mais pela implantação do plano Real que trouxe estabilidade plena no controle inflacionário.

Constata-se assim que mesmo nos dias atuais existe uma forte tendência do sindicato na busca de melhoria das condições de vida do trabalhador, no que se refere ao aumento das greves propositivas, conforme observado nas tabelas 4 e 5, a seguir, onde encontraremos as principais reivindicações dos sindicatos.

Tabela 4: Distribuição de greves segundo o caráter das reivindicações, Brasil, 2007 – 2011

Caráter	2007	2008	2009	2010	2011
	(total 316)	(total 411)	(total 518)	(total 446)	(total 550)
	nº	nº	nº	nº	nº
<b>Propositivas</b>	<b>209</b>	<b>284</b>	<b>349</b>	<b>353</b>	<b>421</b>
<b>Defensivas</b>	<b>146</b>	<b>171</b>	<b>253</b>	<b>203</b>	<b>339</b>
<i>renovação ou manutenção de condições vigentes</i>	61	72	124	87	216
<i>descumprimento de direitos</i>	101	118	156	137	178
<b>Protesto</b>	<b>48</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>81</b>
<b>Solidariedade</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaboração do autor, a partir dos dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE 2012<sup>2</sup>

Tabela 5: Principais reivindicações das greves Brasil, 2007 – 2011

Reivindicação	Greves 2007		Greves 2008		Greves 2009		Greves 2010		Greves 2011	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Reajuste Salarial	154	48,7	192	46,7	266	51,4	214	48	303	54,7
Plano de Cargos e Salários (PCS) ou de Carreira	83	26,3	90	21,9	94	18,1	121	27,1	142	25,6
Auxílio Alimentação	58	18,4	90	21,9	98	18,9	99	22,2	151	27,3
Contratações	44	13,9	-	-	53	10,2	40	9	70	12,6
Piso Salarial	43	13,6	53	12,9	45	8,7	60	13,5	94	17
Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR)	41	13	63	15,3	65	12,5	51	11,4	48	8,7
Descumprimento de acordo	39	12,3	54	13,1	-	-	-	-	-	-
Descumprimento de lei	39	12,3	-	-	-	-	-	-	-	-
Condições de trabalho	37	11,7	61	14,8	86	16,6	83	18,6	122	22
Atraso salarial	34	10,8	42	10,2	62	12	45	10,01	56	10,1
Isonomia salarial	32	10,1	-	-	28	5,4	33	7,4	36	6,5
Melhoria nos serviços públicos	26	8,2	-	-	21	4,1	32	7,2	-	-
Assistência médica	24	7,6	-	-	30	5,8	30	6,7	69	12,5
Redução de jornada	21	6,6	-	-	33	6,4	30	6,7	41	7,4
Terceirização	19	6	-	-	-	-	-	-	-	-
Demissão	18	5,7	-	-	41	7,9	8	1,8	-	-
Adicional de horas extras	17	5,4	-	-	-	-	-	-	-	-
Abertura de negociações	16	5,1	-	-	-	-	-	-	-	-
Local de trabalho	-	-	-	-	-	-	25	5,6	53	9,6

Elaboração do autor, a partir dos dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE 2012<sup>3</sup>

Dessas reivindicações percebe-se através da tabela 6, a seguir, quais foram os resultados obtidos e na sequência nota-se também que além de um suposto crescimento econômico, verifica-se um contrassenso no desenvolvimento econômico e social que é bastante preocupante.

<sup>2</sup> Observação: É importante destacar que uma mesma greve pode apresentar distintas motivações e, por isso, a soma dos diversos tipos pode ultrapassar a quantidade de paralisações analisadas.

<sup>3</sup> A soma das parcelas pode ser superior ao total geral de greves, dado que uma mesma paralisação pode conter diversas reivindicações.

Tabela 6: Resultado das greves no Brasil, 2007 – 2011

Resultado	2007		2008		2009		2010		2011	
	total (145)	nº %	total (193)	nº %	total (233)	nº %	total (247)	nº %	total (365)	nº %
<b>Atendimento das reivindicações</b>	<b>89</b>	<b>61,4</b>	<b>140</b>	<b>72,5</b>	<b>165</b>	<b>70,8</b>	<b>159</b>	<b>64,4</b>	<b>253</b>	<b>69,3</b>
<i>Parcial</i>	67	46,2	94	48,7	125	53,6	108	43,7	200	54,8
<i>Integral</i>	21	15,2	46	23,8	40	17,2	51	20,6	53	14,5
<b>Rejeição das reivindicações</b>	<b>8</b>	<b>5,5</b>	<b>7</b>	<b>3,6</b>	<b>14</b>	<b>6,0</b>	<b>25</b>	<b>10,1</b>	<b>38</b>	<b>10,4</b>
<b>Prosseguimento das negociações</b>	<b>66</b>	<b>45,5</b>	<b>71</b>	<b>36,8</b>	<b>69</b>	<b>29,6</b>	<b>68</b>	<b>27,5</b>	<b>106</b>	<b>29,0</b>

Elaboração do autor, a partir dos dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE 2012

Analisados os anos de 2000 e até os dias atuais nota-se, conforme aborda Amorim (2012), que neste processo, ocorreu uma evolução dos negociadores, tanto pelas terríveis experiências de negociar em ambientes hiperinflacionários como em ambientes com baixo crescimento econômico. A seguir o gráfico demonstra a estabilidade inflacionária após a implantação do plano real.

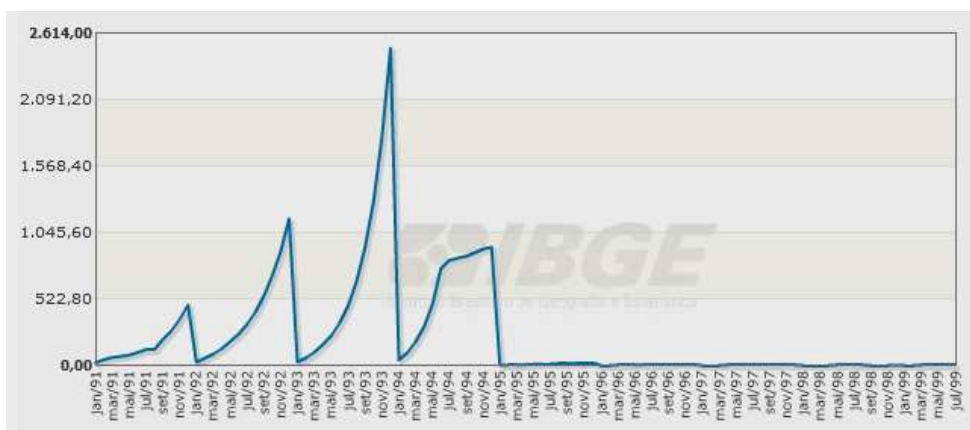


Gráfico 4 – Evolução do INPC acumulado no ano

Fonte: IBGE, índice nacional de preços ao consumidor 1991/jan-1999/jul.

Será notado também que é fundamental que as partes negociadoras valorizem o diálogo social, conforme esclarece Pacheco (2010) negociar é um processo de comunicação que acontece quase todo o tempo e pode produzir benefícios duradouros para todos os participantes. Tal pensamento pode levar à diminuição dos conflitos trabalhistas como as greves, que estão extremamente presentes mesmo nos dias de hoje. O diálogo social abre a visão das partes, pois promove o equilíbrio nas negociações e pode ser fundamental para a sociedade, pois foi constatado que o simples fato de reivindicar aumentos de salário está

causando um sério impacto na indústria que está atualmente em franca queda de produção, conforme observa-se no gráfico 5 a seguir.

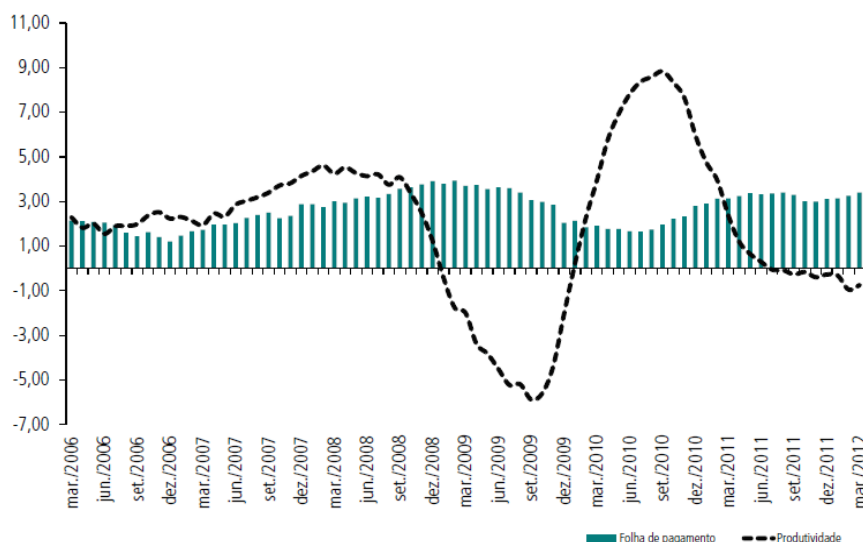


Gráfico 5 – Indústria de transformação: produtividade e folha de pagamento real por trabalhador (variação acumulada em 12 meses, em %)

Fonte: PME/IBGE. Elaboração: Ipea/Dimac/GAP, maio 2012.

Da análise realizada a partir dos indicadores da indústria, nota-se que a produtividade do trabalho manteve-se praticamente inalterada, enquanto os rendimentos médios reais apresentaram elevação de quase 20%. Do ponto de vista da economia como um todo, portanto, os dados indicaram forte pressão sobre o custo unitário do trabalho. (IPEA 2012), o que demonstra gráfico 6 a seguir.

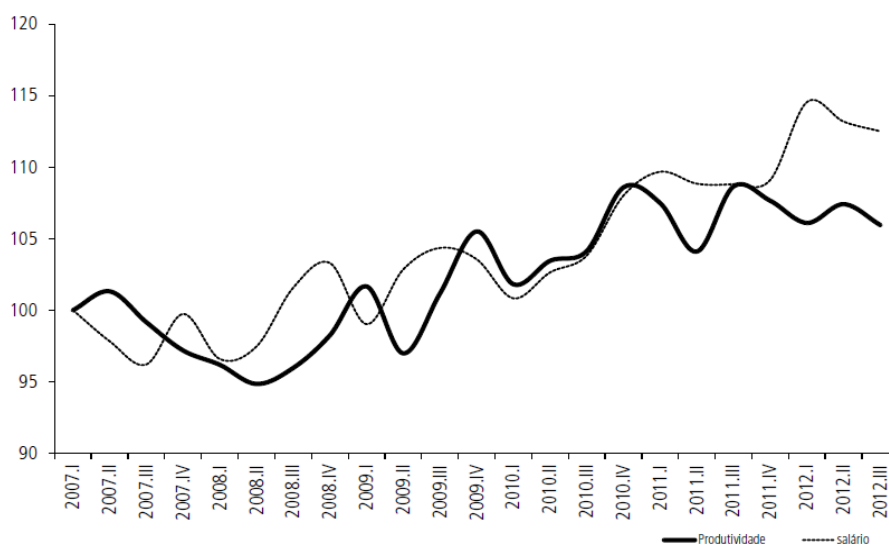


Gráfico 6 – Produtividade do trabalho e rendimento médio real: indústria de transformação

Fonte: PME/IBGE. Elaboração: Ipea/Dimac/GAP, dezembro 2012.

Dados mais recentes demonstram que o custo da indústria continua em elevação contra uma queda significativa da produtividade, custos que estão diretamente ligados aos constantes reajustes salariais apontados no gráfico 7 a seguir.

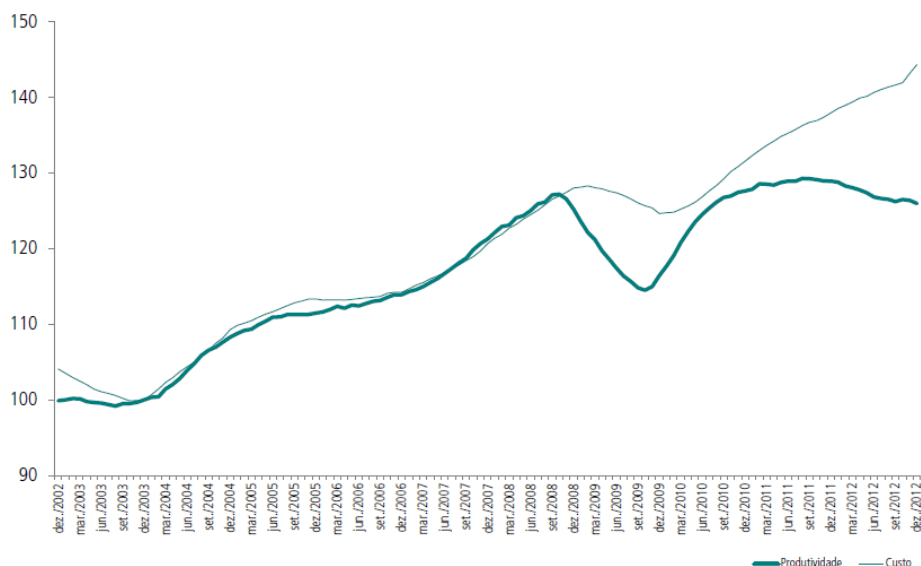


Gráfico 7– Indústria de transformação: produtividade e custo da hora trabalhada

Fonte: IBGE/Pimes. Elaboração: Ipea/Dimac/Gecon, março 2013.

Tomando como ponto de partida a análise do comportamento da produtividade da indústria de transformação agregada (produção física por número de horas pagas) e utilizando dados da Pimes/IBGE, verifica-se que, em 2012, a produtividade estava praticamente no mesmo nível observado em 2008. Inicialmente, no biênio 2008-2009, houve forte queda da produtividade na indústria decorrente da retração da produção, respondendo à crise financeira internacional. Com a recuperação da economia em 2010, a produtividade reverteu a sua trajetória de queda e voltou a apresentar variações positivas. No entanto, mais recentemente (a partir de 2011), a produtividade voltou a patinar e não conseguiu mais acompanhar os incrementos dos salários, gerando uma elevação no custo do trabalho, diminuindo a lucratividade e acabando por desestimular novos investimentos no setor industrial. (CARTA DE CONJUNTURA – IPEA, 2013, p.30).

Ainda nesse sentido, verifica-se no mesmo documento acima referido:

Apesar dos ganhos de produtividade registrados na maioria dos setores, estes ocorrem em magnitude inferior aos reajustes salariais observados na indústria, gerando uma expansão do custo unitário do trabalho. Entre 2008 e 2012, em termos agregados, enquanto a produtividade da indústria de transformação cresceu 0,6%, a folha de pagamento real por trabalhador expandiu-se 14,3%.. (CARTA DE CONJUNTURA – IPEA, 2013, p.30).



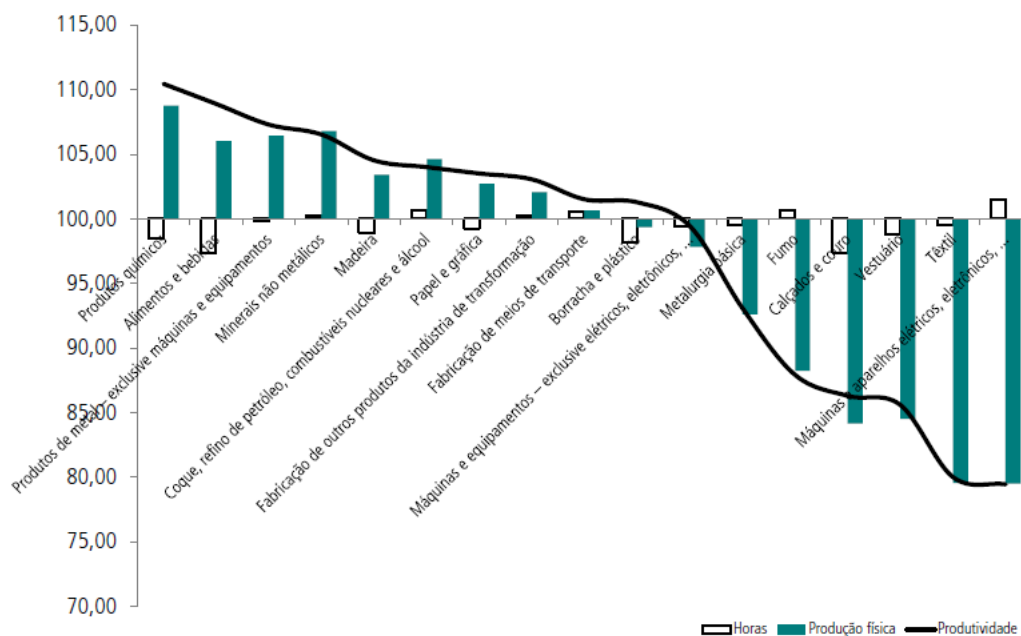


Gráfico 8– Indústria de transformação: produção física, horas pagas e produtividade

Fonte: IBGE/Pimes. Elaboração: Ipea/Dimac/Gecon, março 2013.

Logo, constata-se a necessidade da ação sindical estar atenta e sensível ao cenário econômico global respeitando o conceito de diálogo social, nesse sentido aponta Mattos (2203) que afirma que o sindicalismo deve também preservar sua identidade, suas memórias dos momentos de subordinação e de luta e ao mesmo tempo seguir numa relação de equilíbrio e abertura, de compreensão de cenários, visando a preservação do diálogo.

Conforme observado nos dados acima a indústria passa por um momento de recessão e, no entanto, o custo da mão de obra está cada vez maior, seja pela escassez da mão de obra qualificada, o que gera aumento de salários para retenção ou atração de profissionais, seja pelos reajustes salariais exigidos nas negociações coletivas conduzidas exatamente pelos sindicatos, ou pelo cenário político, econômico e de crises que a sociedade tem enfrentado.

Para demonstrar o comportamento sindical nos dias atuais, o presente trabalho buscou dados extraídos do sistema público de registro de convenções e acordos coletivos de trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego.

Para que tenham validade e se apliquem a todos os envolvidos, precisam ser registrados no Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. A obrigatoriedade de depósito dos instrumentos no MTE, para fins de registro e arquivo, tem previsão legal no art. 614 da CLT e objetiva a verificação dos requisitos formais exigidos para a sua celebração e a publicidade que deve ser dada a tais atos. (Ministério do Trabalho e Emprego, 2009)

Foram coletadas um total de 137 (cento e trinta e sete) convenções coletivas do trabalho atribuídas à Central Única dos Trabalhadores, um total de 372 (trezentas e setenta e duas) convenções coletivas atribuídas à Força Sindical, e por fim um total de 4 (quatro) convenções coletivas de trabalho atribuídas à Central Sindical e Popular CONLUTAS, todas do Estado de São Paulo.

Dos dados acima, foi delimitado o estudo nas convenções coletivas originadas da indústria do Estado de São Paulo, ou seja, 38 (trinta e oito) convenções coletivas atribuídas à CUT, 41 (quarenta e uma) convenções coletivas atribuídas à Força Sindical e 2 (duas) convenções coletivas atribuídas à CONLUTAS.

Dessa análise constatou-se que a CUT, representa no Estado de São Paulo 13 categorias, ou seja uma proporção 46,9% da base de 81 convenções coletivas:

Tabela 7 Representação da CUT em categorias - 2011 à 2013 – Indústria do Estado de SP

<u>Categorias</u>	<u>Frequência</u>
indústria cerâmica	2
indústria da construção civil	3
indústria de alimentos	1
Indústria de Bebidas	1
indústria de cal e gesso	1
indústria de calçados	4
industria de marmores granitos e pedras	7
indústria de vidro	2
indústria do couro	2
indústria do mobiliário	3
indústria farmacêutica	6
indústria metalúrgica e mecânica	2
indústria textil	4
<u>Total</u>	<u>38</u>

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados do Sistema Mediador do Ministério do Trabalho e Emprego.

Dessa análise, também constatou-se que a FORÇA SINDICAL, representa no Estado de São Paulo 19 categorias, ou seja, uma proporção de 50,61% da base de 81 convenções coletivas:

Tabela 8 Representação da Força Sindical em categorias - 2011 à 2013 – Indústria do Estado de SP

Categorias	Frequência
indústria aeronáutica	1
indústria da construção civil	2
indústria da cordoalha e estopa	1
indústria da panificação e confeitaria	1
indústria de alimentos	3
indústria de artefatos de borracha	1
indústria de calçados	1
indústria de confecção	1
indústria de panificação e confeitaria	3
indústria de tecelagem - líderes	1
indústria do mobiliário	1
indústria do papel	1
indústria do papelão	1
indústria do vestuário	1
indústria dos derivados do cacau	1
indústria farmacêutica	1
indústria gráfica	5
indústria papelão	1
indústria têxtil	14
Total	41

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados do Sistema Mediador do Ministério do Trabalho e Emprego.

Também foi constatado nessa análise que a CONLUTAS, representa no Estado de São Paulo 1 categoria, ou seja, uma proporção de 2,47% da base de 81 convenções coletivas:

Tabela 9 Representação da CONLUTAS em categorias - 2011 à 2013 – Indústria do Estado de SP

Categorias	Frequência
indústria metalúrgica e mecânica	2
Total	2

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados do Sistema Mediador do Ministério do Trabalho e Emprego.

Nota-se nessa primeira análise da base de convenções coletivas um certo equilíbrio no poder de representatividade entre as centrais sindicais CUT e Força Sindical, e uma disparidade relacionada a CONLUTAS, por conta de sua juventude na militância.

Constatou-se também que da análise das convenções coletivas, na média geral dos pisos salariais, maior resultado da Força Sindical nos anos de 2011, 2012 e 2013 em comparação com a CUT. Fato constatado apenas na comparação com a CONLUTAS no ano de 2012 quando esta apresentou média salarial mais elevada que as demais.

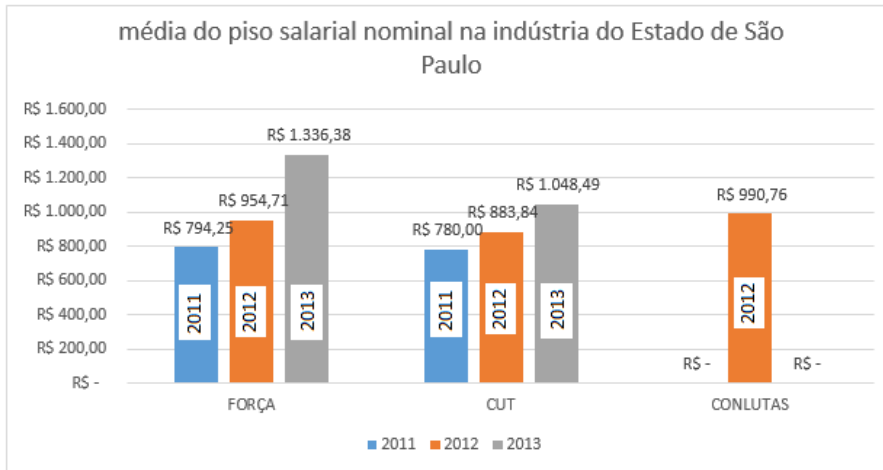


Gráfico 9: Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Ainda na análise dos pisos salariais, foi possível comparar a atuação das centrais sindicais por categorias, conforme demonstrado nos gráficos a seguir. Primeiramente constatou-se na indústria da construção civil do Estado de São Paulo maior conquista salarial da CUT no ano de 2012 em comparação com a Força Sindical. Tal fato se inverte no ano de 2013, quando a Força Sindical apresenta maior resultado. A comparação não foi possível ser realizada com a central sindical CONLUTAS.

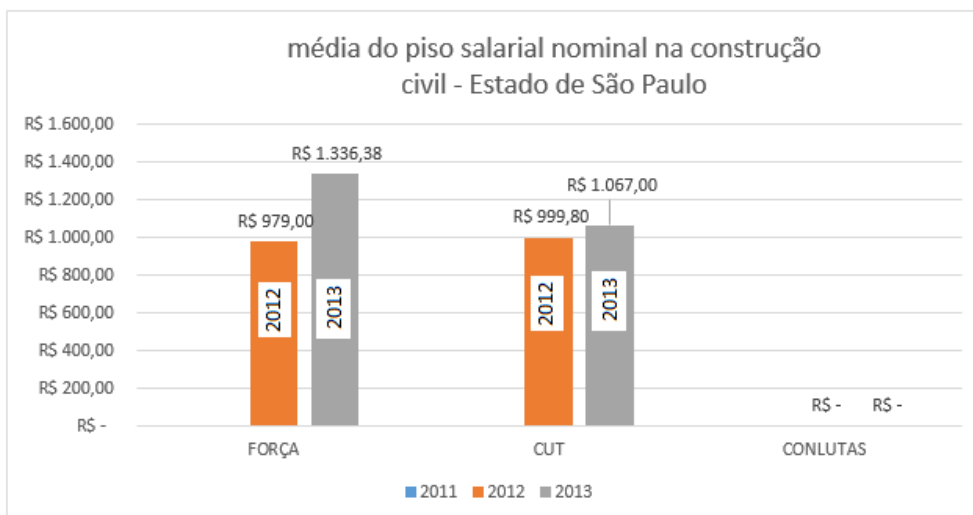


Gráfico 10: Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria da construção civil do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

A continuação da análise da base de convenções coletivas, aponta comparação também com a indústria de alimentos do Estado de São Paulo no ano de 2012, com maior conquista salarial para a central sindical da Força Sindical. Não foi constatada comparação com a CONLUTAS.

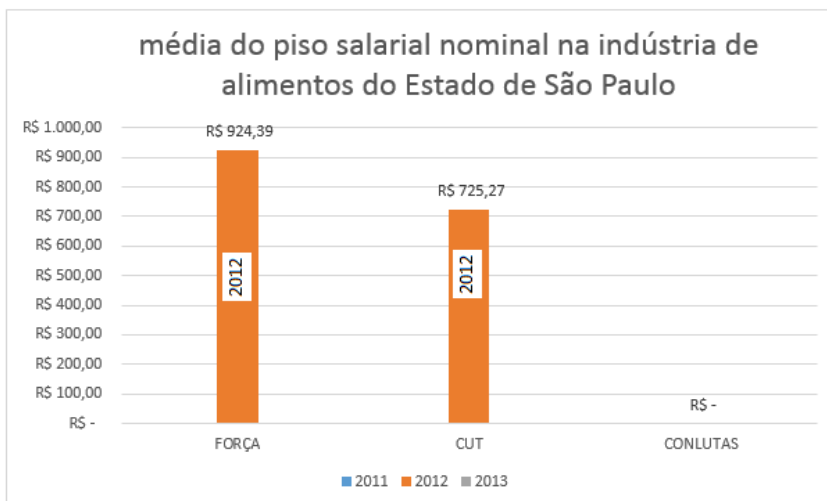


Gráfico 11: Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria de alimentos do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Também constatou-se da análise a comparação entre a indústria do calçado no Estado de São Paulo, que aponta maior conquista salarial da Força Sindical no ano de 2012 em comparação com a CUT. Não sendo possível comparação no ano de 2013 entre as mesmas centrais. Não foi possível a comparação com a central sindical CONLUTAS.

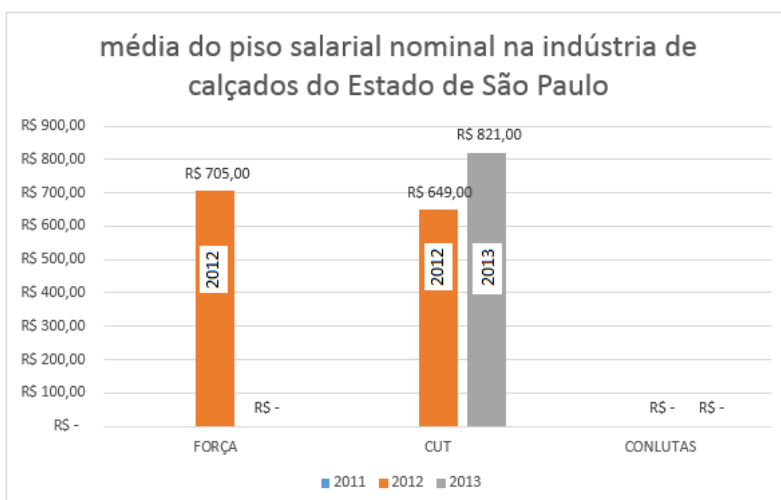


Gráfico 12: Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria de calçados do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Nesse mesmo sentido, foi constatado comparação na indústria metalúrgica no ano de 2012, quando verificou-se discreta e maior conquista salarial da central sindical CONLUTAS em comparação com a CUT. Não sendo possível comparação com a Força Sindical.

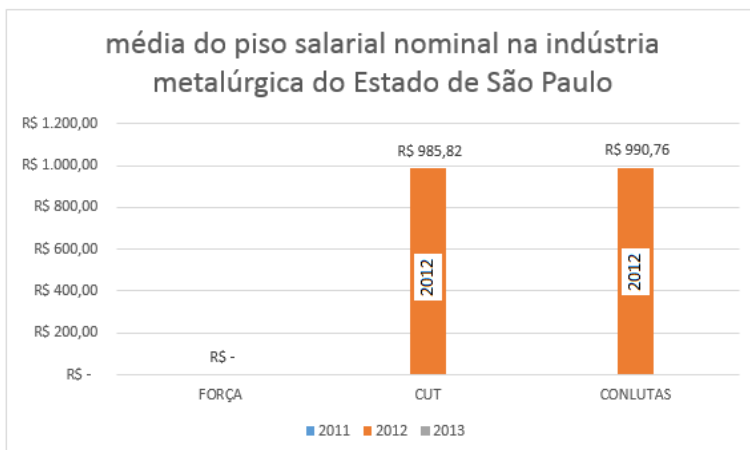


Gráfico 13: Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria metalúrgica do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Finalmente, no que se refere a comparação da média dos pisos salariais da indústria do Estado de São Paulo, foi possível comparar as convenções da indústria têxtil, quando foi constatado maior conquista salarial da CUT no ano de 2012 em comparação com a Força Sindical. Em 2013 ocorre a inversão do indicador que aponta maior conquista salarial da Força Sindical em comparação com a CUT. Não foi possível a comparação com a central sindical CONLUTAS.

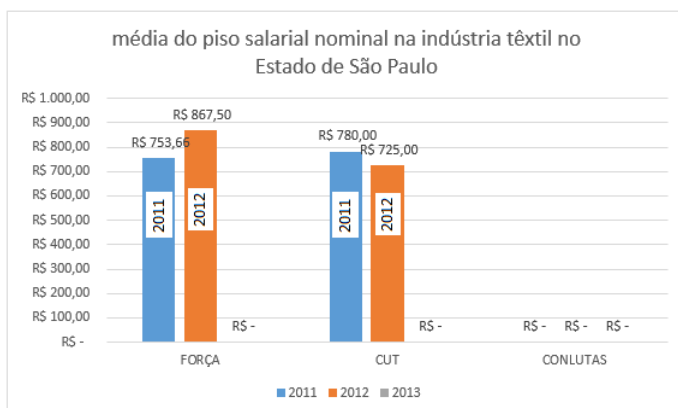


Gráfico 14: Média do piso salarial nominal praticado pelas centrais sindicais, na indústria têxtil do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Constatou-se também que da média geral dos aumentos reais (aumentos concedidos acima a inflação medida no período da data base), maior resultado da Força Sindical nos anos de 2011 e 2013 em comparação com a CUT. Esse indicador se inverte no ano de 2012 quando a CUT apresenta maior resultado em relação a Força Sindical. A comparação com a central sindical CONLUTAS é constatada no ano de 2012 apontando indicador inferior às demais centrais sindicais da base.

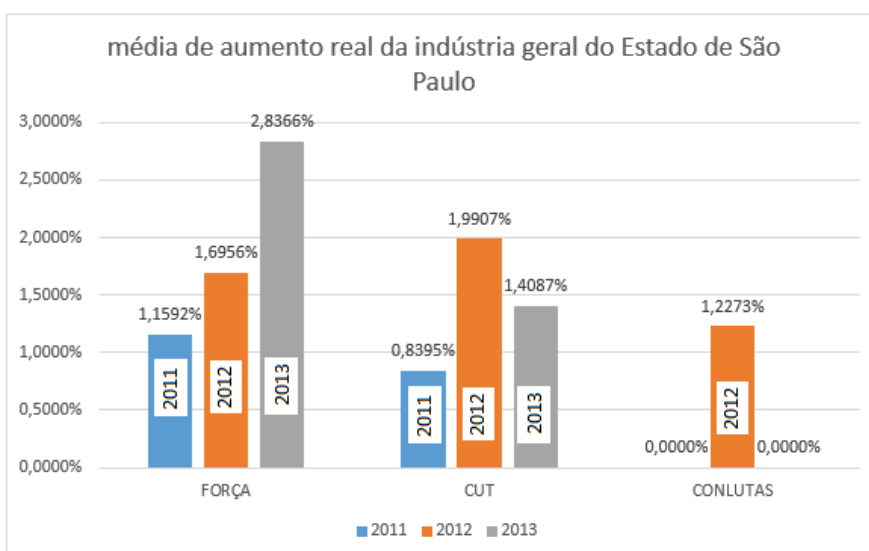


Gráfico 15: Média dos aumentos reais registrados na Indústria Geral do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Em seguida foi possível a comparação do aumento real praticado na indústria da construção civil do Estado de São Paulo, nos anos de 2012 e 2013 cujos indicadores apontam maior resultado da Força Sindical. Não sendo possível a comparação com a central sindical CONLUTAS.

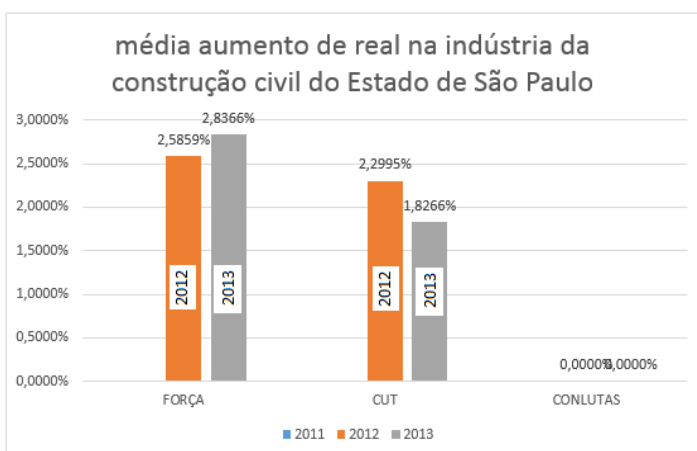


Gráfico 16: Média dos aumentos reais registrados na Indústria da construção civil do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Realizada também a comparação com a indústria de alimentos do Estado de São Paulo, onde constamos maior resultado do aumento real da CUT no ano de 2012 em relação a Força Sindical. Não sendo possível comparação com a central sindical CONLUTAS.

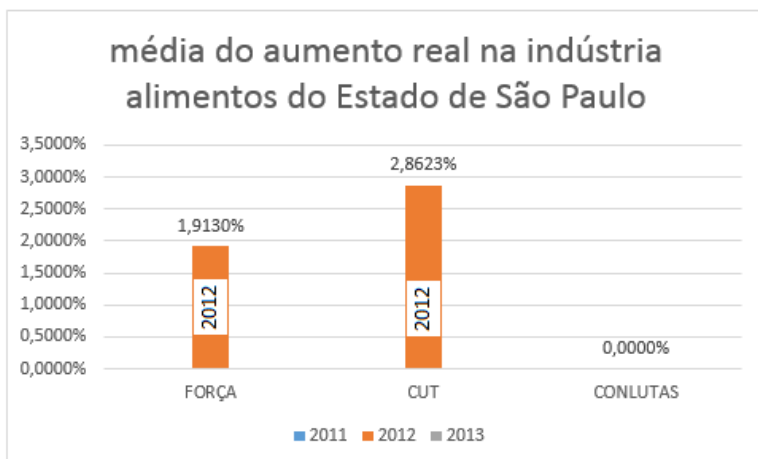


Gráfico 17: Média dos aumentos reais registrados na Indústria de alimentos do Estado de São Paulo.  
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Constatou-se da amostra, comparação de aumento real nas convenções coletivas das indústrias de calçados do Estado de São Paulo com maior resultado da Força Sindical no ano de 2012 em comparação com a CUT. Não sendo possível comparação com a central sindical CONLUTAS.

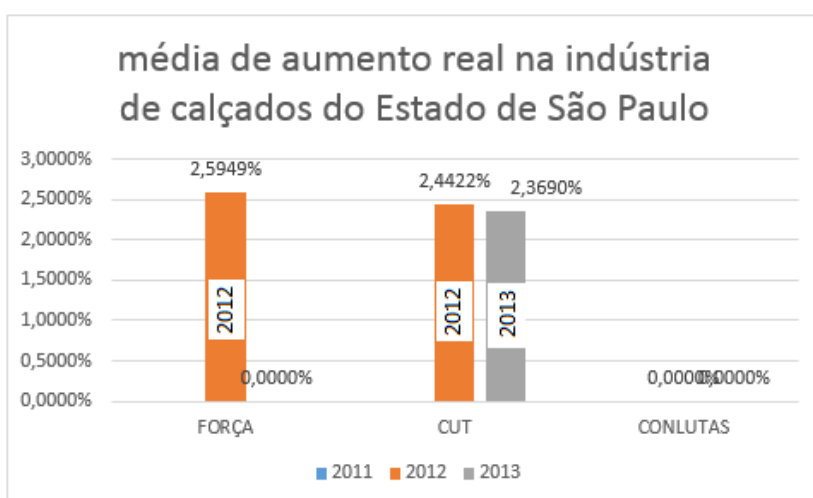


Gráfico 18: Média dos aumentos reais registrados na Indústria de calçados do Estado de São Paulo.  
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.



Comparada também o aumento real nas convenções coletivas da indústria metalúrgica do Estado de São Paulo com resultado superior no ano de 2012 da CUT em comparação com a CONLUTAS. Não foi possível comparação com a Força Sindical.

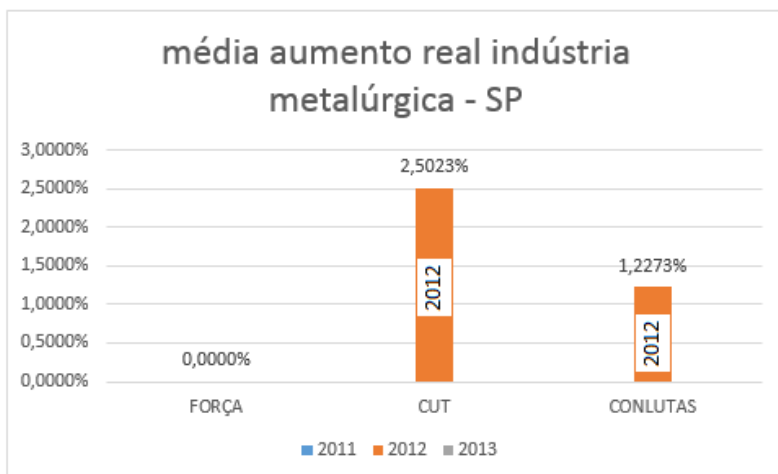


Gráfico 19: Média dos aumentos reais registrados na Indústria metalúrgica do Estado de São Paulo.  
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Finalmente também foi possível comparar a indústria têxtil com total equilíbrio no ano de 2011 entre a CUT e a Força Sindical e maior resultado, nos aumentos reais da CUT no ano de 2012. Não sendo possível a comparação com a central sindical CONLUTAS.

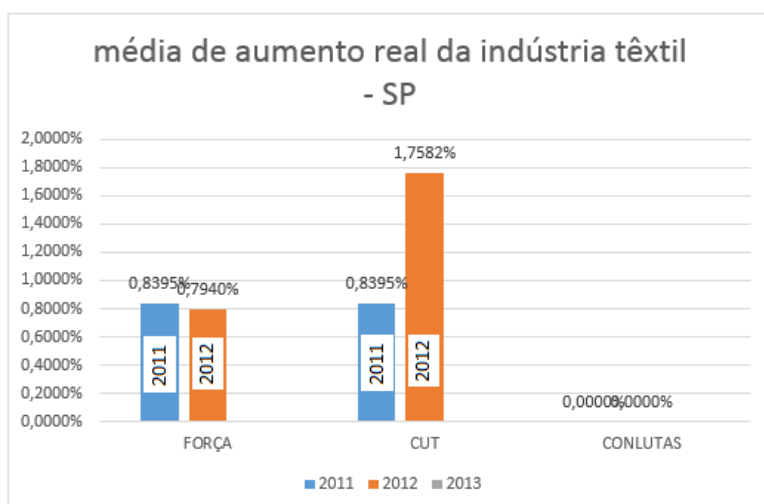


Gráfico 20: Média dos aumentos reais registrados na Indústria têxtil do Estado de São Paulo.  
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Desta amostra também foi comparada a frequência média de cláusulas sociais por documento de convenção coletiva, agrupado por central sindical.

Destacou-se o maior número de cláusulas sociais nas convenções coletivas da CUT nos anos de 2011, 2012 e 2013 em comparação as demais centrais sindicais.

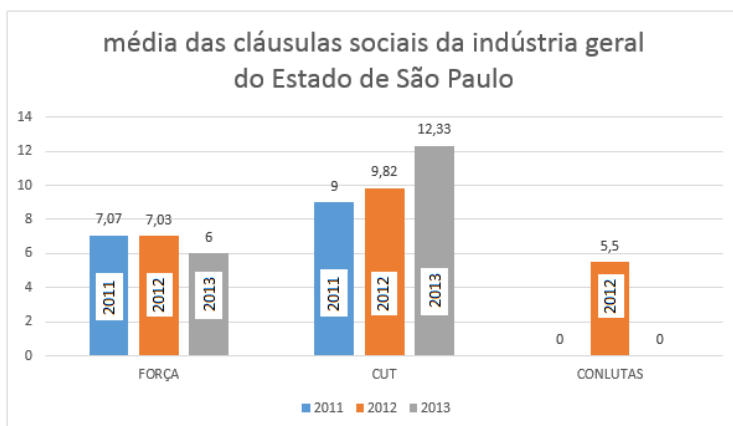


Gráfico 21: Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria geral do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Na indústria da construção civil a comparação demonstrou que a CUT apresenta na média mais cláusulas sociais em comparação a Força sindical nos anos de 2012 e 2013. Não sendo possível a comparação com a central sindical CONLUTAS.

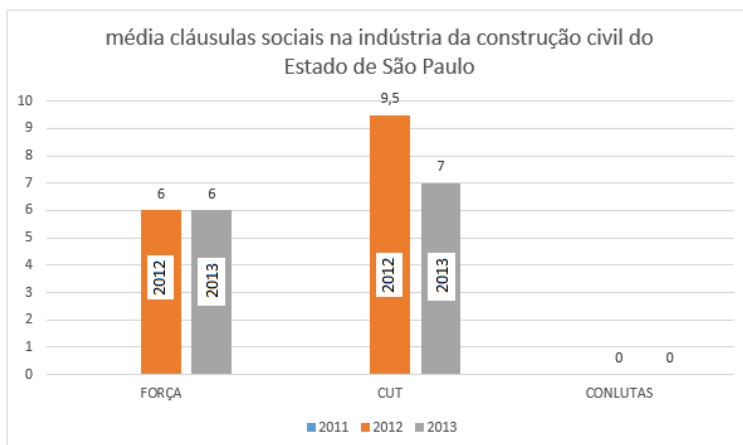


Gráfico 22: Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria da construção civil do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

A análise demonstrou que na indústria de alimentos, no ano de 2012, a Força Sindical apresentou maior quantidade de cláusulas sociais em comparação com a CUT. Não foi possível a comparação com a central sindical CONLUTAS.



Gráfico 23: Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria de alimentos do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Ainda no que se refere a quantidade de cláusulas sociais, nas convenções coletivas, verificamos equilíbrio no ano de 2012 entre as centrais da Força Sindical e CUT na indústria de calçados do Estado de São Paulo. Não foi possível a comparação entre a central sindical CONLUTAS.

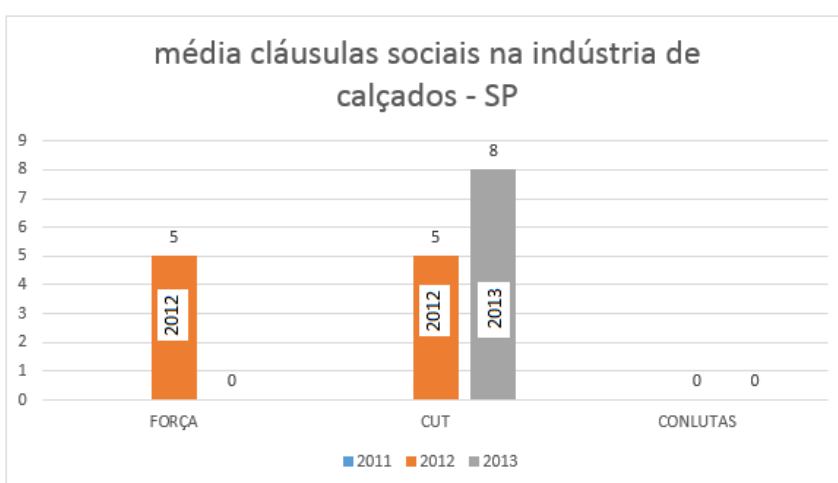


Gráfico 24: Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria de calçados do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Foi constatado também, na indústria metalúrgica do Estado de São Paulo, que no ano de 2012 maior quantidade média de cláusulas sociais da CUT em comparação com a central sindical CONLUTAS. Não sendo possível a comparação com a central sindical Força Sindical.

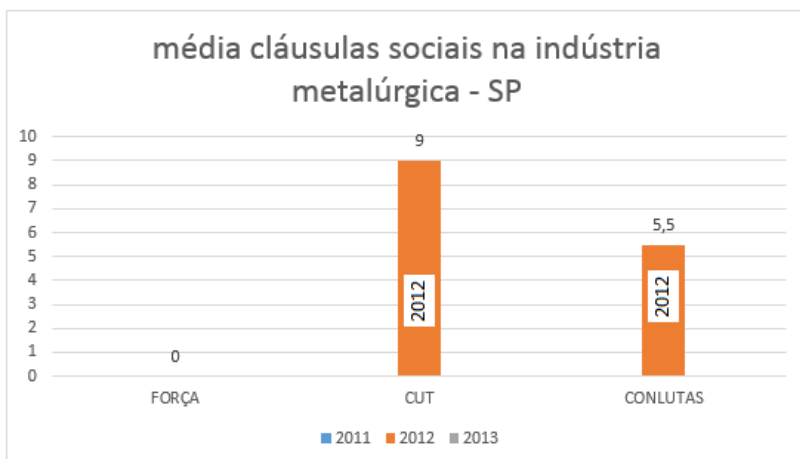


Gráfico 25: Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria metalúrgica do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Finalmente, no que se refere a quantidade média das cláusulas sociais, foi possível constatar na indústria têxtil do Estado São Paulo, maior quantidade nos anos de 2011 e 2012 da CUT em comparação à Força Sindical. Não foi possível a comparação com a central sindical CONLUTAS.

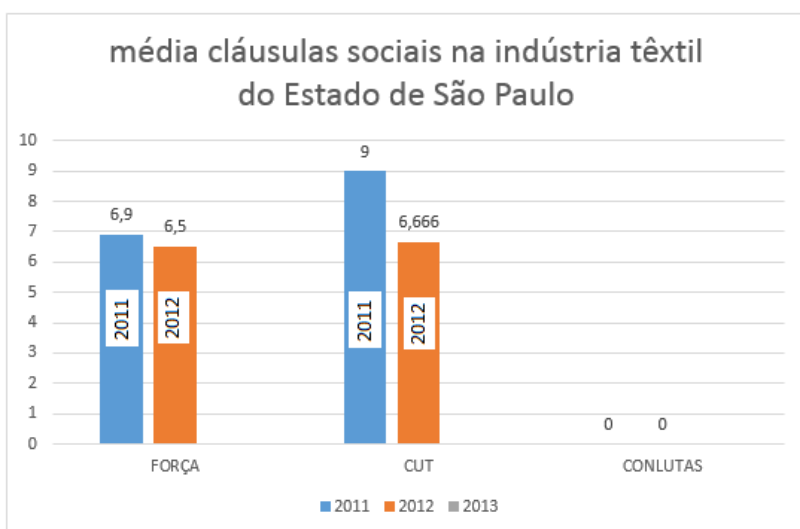


Gráfico 26: Média da quantidade de cláusulas sociais nas convenções coletivas na Indústria têxtil do Estado de São Paulo.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – base convenções coletivas.

Da relação das principais cláusulas sociais encontradas na base, pode se destacar a concessão do vale refeição, o complemento do auxílio doença e acidentário, a estabilidade ampliada para gestantes, a estabilidade ampliada para os acidentados do trabalho, a estabilidade para o auxílio doença, a assistência médica,

o adicional de tempo de serviço, bolsa de estudos, indenização por conta de invalidez, o complemento do décimo terceiro salário, a concessão do material escolar, a liberação do estudante do trabalho para a realização de provas escolares, todas essas cláusulas com maior frequência encontradas nas convenções coletivas atribuídas à CUT em comparação com as demais centrais sindicais. As cláusulas referentes a desjejum, protetor solar, kit mãe bebê, antecipação do décimo terceiro salário, a estabilidade nos casos de aborto involuntário, o subsídio de medicamentos, medicamentos para acidentados, indenização para os desligados com tempo de contrato de trabalho de 40 meses, estabilidade para o portador de silicose, indenização para os demitidos com 45 anos de idade são cláusulas sociais encontradas exclusivamente nas convenções coletivas atribuídas a CUT, não sendo verificadas nas convenções das outras centrais sindicais. De outro lado, as cláusulas financeiras, são encontradas com mais frequência na central Força Sindical, como a hora extra diferenciada, o adicional noturno diferenciado, a participação de lucros e resultados, o abono aposentadoria. O destaque social é verificado apenas na cláusula da estabilidade dos empregados em vias de aposentadorias, com maior frequência encontrada nas convenções coletivas atribuídas a Força Sindical, e também presente na CUT. Finalmente constata-se maior preocupação da Central Única dos Trabalhador com as questões sociais do que as demais Centrais, conforme verificado nos gráficos 27 e 28 que demonstram respectivamente a quantidade e a proporção das cláusulas sociais encontradas nas bases das convenções coletivas.

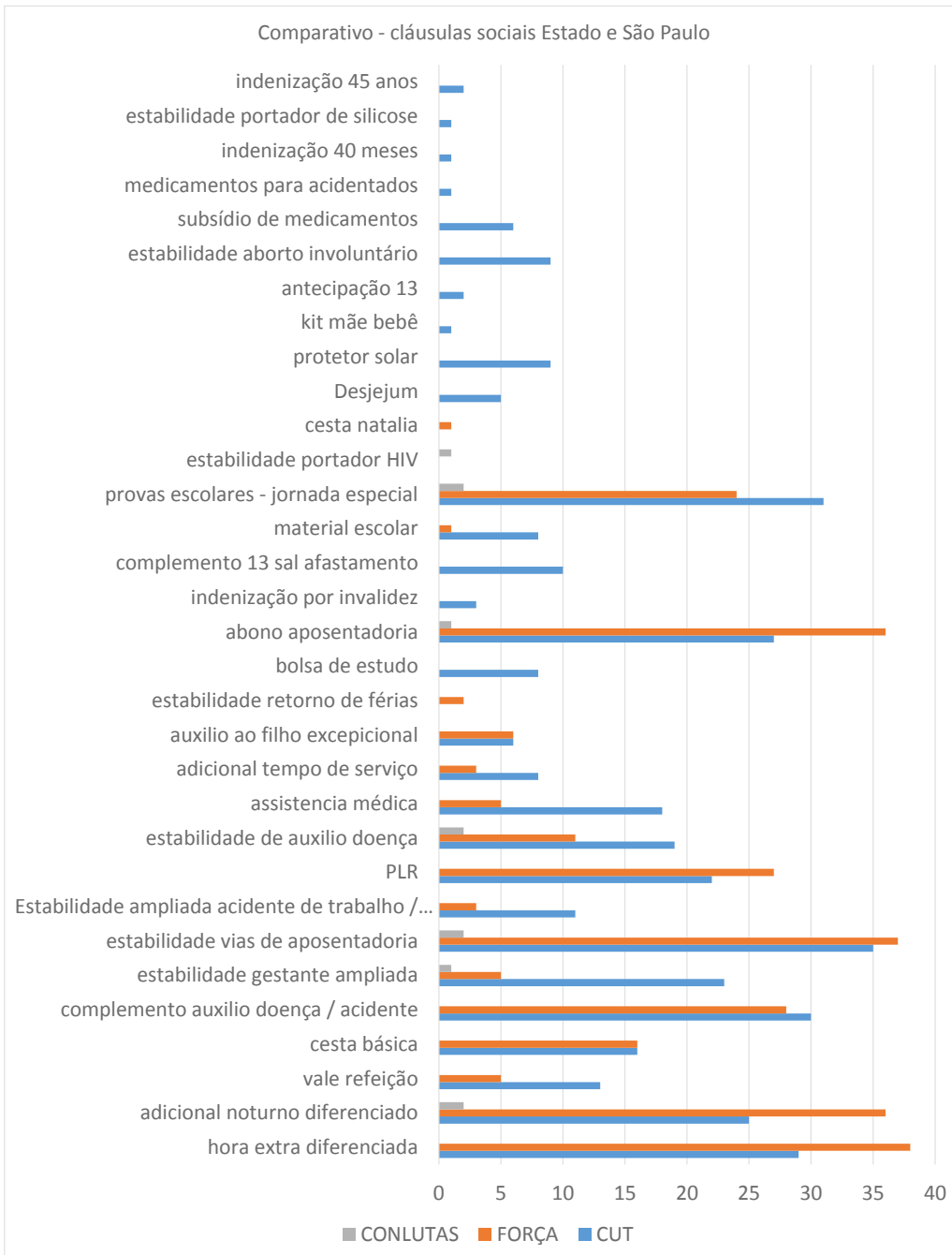


Gráfico 27: Principais cláusulas sociais, em quantidade, encontradas nas convenções coletivas – aplicação pelas Centrais Sindicais.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – amostra convenções coletivas.

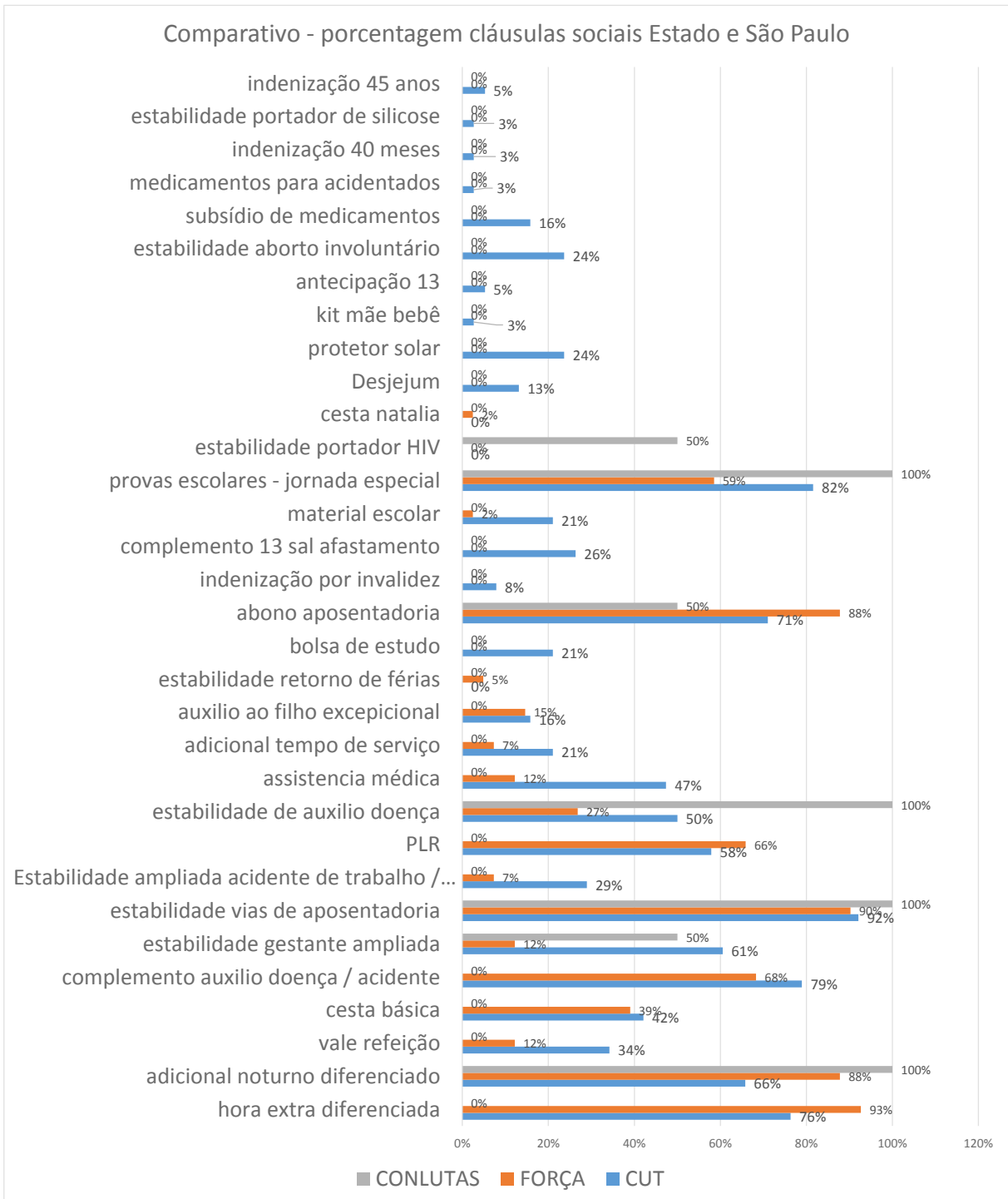


Gráfico 28: Principais cláusulas sociais, em proporção, encontradas nas convenções coletivas – aplicação pelas Centrais Sindicais em proporção.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – amostra convenções coletivas.

Constatou-se nas convenções coletivas da indústria do Estado de São Paulo, apenas a cláusula do banco de horas nas convenções coletivas no que se refere ao quesito flexibilização das condições do trabalho. Destaque para a CUT que da base apresentou 16 convenções coletivas com essa possibilidade de flexibilização, contra

4 registros da Força Sindical. Não foi possível a comparação com central sindical CONLUTAS.

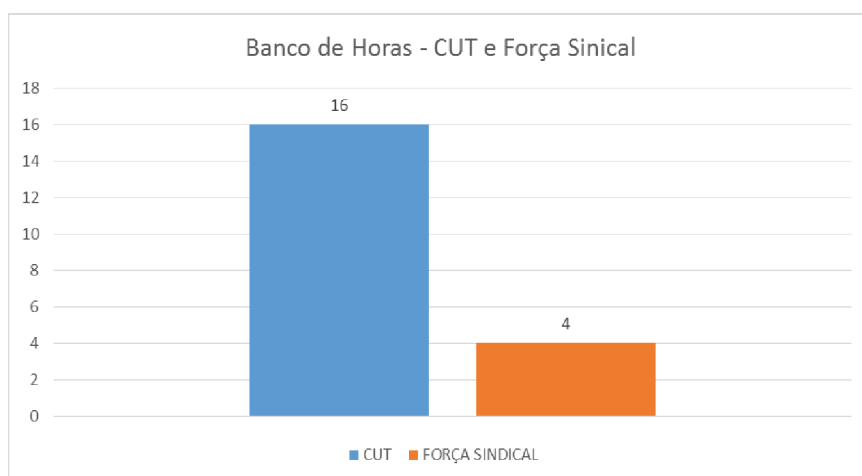


Gráfico 29: Cláusulas de banco de horas nas convenções coletivas – aplicação pelas Centrais Sindicais.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – amostra convenções coletivas.

Foi constatado que o sindicato brasileiro é um ator extremamente importante no cenário do desenvolvimento econômico, sabe-se que historicamente já fez muito e demonstrou forte atuação, na visão de Nogueira (1997) a criação da Central Única dos Trabalhadores foi resultado da luta travada exclusivamente pelos trabalhadores que estavam dentro da fábrica, sofrendo com as péssimas condições de trabalho e políticas de arrocho salarial implantadas por um governo militar. Atualmente já está buscando novos horizontes de conquista, como exemplo, serão citadas além de outras, a qualificação do trabalhador.

Atualmente, nota-se ainda uma necessidade de maior organização e sensibilidade do sindicato, principalmente no que se refere ao diálogo social. A transparência nas relações entre sindicato e empresa é importante, pois como já observado anteriormente, o grande objetivo das partes negociadoras é estabelecer relações de trabalho adequadas, adaptar as leis trabalhistas para atender às necessidades econômicas e sociais, em conformidade com os cenários globais, e melhorar a administração do trabalho na busca do bem comum e do desenvolvimento de todos.

Após identificar o conceito e os aspectos da cultura organizacional, foi possível compreender os impactos que a cultura de uma empresa em conflito com a cultura dos indivíduos pode causar. Verificou-se que cada indivíduo tem suas



crenças, seus valores, seus heróis como modelos e assim através desse conjunto de aspectos é que será definida sua forma de comportamento. Nesse sentido Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) esclarecem que os rituais referem-se a atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas para alcançar os fins desejados, mas que, dentro de uma cultura, são considerados socialmente essenciais.

Ficou constatado a partir desse estudo que o gestor de relações trabalhistas tem a obrigação de estar o tempo todo em contato com os trabalhadores de uma organização, pois é apenas através desse contato diário que será possível analisar os conflitos culturais, identificar os grupos de contracultura, ouvir e entender suas propostas e assim antecipar a solução de possíveis conflitos internos. Essa visão é compartilhada com Bowditch e Buono (2004) que apontam a cultura organizacional como um reflexo da personalidade da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos.

Pode-se considerar também que o presente estudo levou a reflexão de que se deve tratar cada indivíduo de forma diferente, pois cada um tem a sua base cultural, a sua base de valores e seus modelos de vida. O primeiro passo do gestor reside no exercício de ouvir o que as pessoas têm a dizer, entender suas necessidades e dar uma resposta seja ela positiva ou negativa.

Através dos aspectos culturais analisados, foi possível demonstrar as principais diferenças culturais das maiores centrais sindicais do país, a Central Única dos Trabalhadores, a Força Sindical e a Coordenação Nacional de Lutas.

Foi constatado que a formação cultural da CUT é completamente diferenciada da Força Sindical e por isso o gestor de relações trabalhistas necessariamente deve estar extremamente preparado para enfrentar o cenário de negociação.

Verificou-se que a história da CUT foi marcada pela luta e pelo inconformismo natural e independente dos trabalhadores que sofriam com as péssimas condições de trabalho e com o terrível modelo econômico imposto pelos governos militares. Verificou-se também que a Força Sindical representava a crítica clara contra a denúncia veemente que a CUT fazia, da mesma forma aponta Gianotti (2002) quando esclarece que o sindicalismo de resultado, fortemente defendido pela Força Sindical, foi um dos pilares de implantação do projeto neoliberal e criticava diretamente a CUT afirmando que ideologias não sustentam trabalhadores.

Ficou demonstrado através do presente estudo que a Força Sindical focava no sindicalismo de resultado, pregava que ideologia não traz sustento para o

trabalhador, a lógica dessa nova central anunciava a adesão à lógica econômica do capitalismo e a colaboração com o empresariado como forma de obter vantagens materiais para os trabalhadores.

O presente estudo demonstrou que as duas maiores centrais sindicais possuem ideologias totalmente opostas, a CUT demonstra uma cultura de que não há resultados favoráveis para os trabalhadores sem que haja uma mudança de modelos e posturas, nesse mesmo sentido vem atuando fortemente a CONLUTAS. De outro lado a Força Sindical apresenta o sindicalismo de resultados que é muito interessante para empresários e governos, pois neutraliza-se o conflito, neutraliza-se a voz do trabalhador.

Por fim, o trabalho trouxe a compreensão da importância do diálogo social inserido nas relações trabalhistas e sindicais, pois ao se desenvolver tal conceito verifica-se o enfoque nos conceitos de direitos e cidadanias sendo possível atingir a excelência nos relacionamentos desses cenários tão conflitantes.

Compreender os conceitos de cultura organizacional, identificar as diferenças culturais das principais centrais sindicais do país e a necessidade e a importância do diálogo social nesse contexto, resultou na compreensão de que o gestor de relações trabalhistas poderá obter excelentes resultados através de bons relacionamentos.

Poderá, por fim, antecipar conflitos, evitar desgastes de relacionamento e ao mesmo tempo deverá evitar o jogo de interesses políticos existente no cenário sindical para focar suas forças no diálogo social e no desenvolvimento de todos.

O sindicalismo no Brasil vive um momento interessante, desde janeiro de 2003 está no ponto mais alto do poder no país. Pode-se dizer que o maior sindicato do país, que protagonizou inúmeras greves, protestos e conflitos durante os anos de 1980, hoje é considerado, inclusive internacionalmente, como um poderoso equipamento eleitoral aliado a um dos maiores partidos políticos do país.

Pelos dados já apresentados pode se concluir que o sindicalismo no Brasil apesar do cenário político apontado, apesar de uma estabilidade econômica conquistada a partir de 1994 com a implantação do Plano Real, vem apresentando uma retomada no que se refere a sua capacidade reivindicativa, isso ficou evidenciado com os ensinamentos de Antunes (2011) ao apontar que aquele sindicalismo de setores mais à esquerda, vem procurando criar novos polos de organização, resistência e confrontação ao governo, aglutinando os setores

claramente socialistas e anticapitalistas na Coordenação Nacional de Lutas (CONLUTAS).

Os resultados obtidos a partir da análise das convenções coletivas da indústria do Estado de São Paulo, evidenciaram que a Força Sindical realmente apresenta uma forte característica de “resultado”. Na maior parte da base de dados das convenções coletivas, fica evidenciado maiores conquistas e resultados nas questões salariais e financeiras do que na preocupação com as cláusulas sociais, que são mais debatidas nas convenções coletivas atribuídas a Central Única dos Trabalhadores e da Coordenação Nacional de Lutas (CONLUTAS).

Apesar das constatações realizadas, a análise demonstrou que em algumas categorias profissionais os papéis se invertem, ora a Força Sindical apresenta maior preocupação com as cláusulas sociais, ora a Central Única dos Trabalhadores apresenta maior preocupação com as questões de “resultado”.

Tal fenômeno é explicado pela mudança de postura política que a Central Única dos Trabalhadores adotou após conquistar a presidência da república desde 2003. Notou-se que aquela postura aguerrida e ideológica, adotada desde o início de seu nascimento, está mais amena.

Ainda nesse cenário, surge a CONLUTAS, com uma postura amplamente voltada para as questões sociais, que extrapolam os limites da indústria. A postura da CONLUTAS, apesar ainda de ser uma discreta abrangência, como visto na análise realizada, apresenta uma postura de combate ao sistema atual de governo, de forma clara e aberta, numa comparação completamente diferenciada das posturas da Força Sindical e Central Única dos Trabalhadores.

Foi observado que além da questão salarial causar impactos negativos na indústria e conseqüentemente no desenvolvimento regional, o sindicalismo brasileiro conforme Santana (2011), demonstra claras indicações de buscas de alternativas de atuação, que tem apontado para diversas propostas e direções.

Dentre tais alternativas nota-se que o sindicalismo está participando de articulações com outros movimentos sociais, como terra, moradia, cidadania e justiça. Está buscando uma abertura efetiva para novos temas e demandas como meio ambiente, gênero e raça, cidadania dentro e fora dos locais de trabalho, educação do trabalhador seja nas esferas político-sindical, geral ou profissional. Também é notório que o sindicalismo está buscando incorporar práticas alternativas

de intervenção, como a negociação e organização através das câmaras setoriais/regionais, políticas públicas e sociais, e articulação no âmbito do mercosul.

Diante de tais cenários o sindicalismo precisa se adaptar, mudar seu foco, para que consiga sobreviver.

A tarefa para os sindicalistas não é das mais fáceis. Terão que, incorporando sua experiência histórica – o que constitui um acervo fundamental - conseguir analisar e atuar corretamente na conjuntura presente, olhando o futuro de forma aberta e atenta às novas condições que se lhes apresentam. Neste sentido, muito de sua cultura político-sindical, precisa ser colocada em questão. O sindicalismo, para sobreviver, em meio a tantas ameaças reais ou virtuais, necessita não só ampliar seu espectro com outras demandas e preocupações, como também com formas diversas de luta e estruturação. (SANTANA, 2011, p.12).

Assim pode-se dizer que o sindicato se tornará um agente de mudanças, de desenvolvimento, visando ser mais propositivo e antecipar cenários tendo em vista o bem estar não só dos trabalhadores, mas das empresas e da sociedade.

## CONCLUSÕES

Analisada a trajetória do sindicalismo brasileiro fica evidente a importante contribuição dada para o desenvolvimento e para o crescimento econômico e social, seja na esfera regional como nacional.

O presente estudo não defendeu nenhuma corrente ou ideologia política específica, visou apenas e tão somente discutir a melhor forma acadêmica para apontar o melhor caminho para atingir o desenvolvimento regional, na relação sindical, pois constatou-se que a diversidade de crenças, opiniões e a distribuição da propriedade decorre da liberdade dos homens disporem de seus próprios direitos.

O principal objetivo do presente trabalho foi o de compreender as relações do capital e do trabalho e o novo sindicalismo, e mensurar o perfil ideológico e teórico das centrais sindicais, através da compreensão dos objetivos específicos propostos.

Quanto ao primeiro objetivo, o de identificar as consequências dos principais conflitos históricos e os conflitos atuais da relação sindical, a análise bibliográfica e documental possibilitou a compreensão de tais fatos, principalmente pelos registros encontrados nos livros, que evidenciaram os momentos de luta, de enfrentamento, e de conquistas. Além disso, os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos econômicos, demonstraram a frequência dos conflitos atuais, suas causas e os principais resultados.

No que se refere ao segundo objetivo, ou seja, o de compreender a influência da cultura organizacional nesse cenário, também a análise bibliográfica e documental demonstrou tal fato. Primeiramente os autores apontam o impacto que os valores, as crenças, as tradições, as práticas e os heróis que compõe a cultura do indivíduo entram em conflito com a cultura organizacional. Somado a isso a análise documental das convenções coletivas da indústria do Estado de São Paulo, demonstrou a influência que a cultura ideológica provoca na negociação coletiva.

Finalmente o terceiro objetivo, o de compreender a importância do diálogo social entre a gestão empresarial e o sindicato, inserida nas convenções coletivas do trabalho na indústria do Estado de São Paulo, foi apontada, não só na análise dos documentos da Organização Internacional do Trabalho, mas principalmente através da análise das convenções coletivas, atribuídas a Central Única dos Trabalhadores, à Força Sindical e a CONLUNTAS. Ficou evidenciado a diferença do nível de preocupação com as questões sociais e as questões financeiras e de resultado entre as centrais. De outro lado, notou-se que em certas categorias profissionais os papéis

se invertem, ora a Força Sindical é focada no resultado, ora demonstra também algumas preocupações sociais, sendo que o inverso foi observado com a Central Única dos Trabalhadores.

Tais fatos foram analisados e apontados principalmente nos acontecimentos dos anos de 1980, através das grandes mobilizações e protestos na luta pela conquista de melhores salários e condições de trabalho. Percebeu-se nessa época uma forte repressão do Estado, que coibiu e restringiu em muitos momentos a ação sindical de forma antidemocrática e por vezes violenta.

Ainda no estudo da história sindical o presente trabalho permitiu levantar as principais diferenças culturais das maiores centrais sindicais do país, a Central Única dos Trabalhadores, a Força Sindical e a CONLUTAS.

Foi possível perceber que a formação histórica e cultural da CUT é completamente diferenciada da Força Sindical, compreendeu-se que a história da CUT foi marcada pela luta e pelo inconformismo natural e independente dos trabalhadores, que sofriam com as péssimas condições de trabalho e com o terrível modelo econômico imposto pelos governos militares. Compreendeu-se também que a Força Sindical representava a crítica clara contra a denúncia veemente que a CUT fazia.

Percebeu-se através do estudo que a Força Sindical foca no sindicalismo de resultado, prega que ideologia não traz sustento para o trabalhador, a lógica dessa nova central anunciava a adesão à lógica econômica do capitalismo e a colaboração com o empresariado como forma de obter vantagens materiais para os trabalhadores.

O estudo demonstrou que as duas maiores centrais sindicais possuem ideologias totalmente opostas, a CUT demonstra uma cultura de que não há resultados favoráveis para os trabalhadores sem que haja uma mudança de modelos e posturas. De outro lado a Força Sindical apresenta o sindicalismo de resultados que é muito interessante para empresários e governos, pois neutraliza-se o conflito, neutraliza-se a voz do trabalhador. E ainda, e não menos importante, foi criada a CONLUTAS que vem crescendo em importância e avançando na oposição que faz ao governo, lutando contra a perda de direitos e procurando organizar uma ampla força social que hoje, acreditam, estão fora das organizações existentes.

Constatou-se que os anos de 1990 causaram uma certa paralisia na ação sindical, principalmente pela abertura de mercado incentivada pelo governo de

Fernando Collor de Mello que provocou uma reestruturação nas empresas por conta da concorrência externa, tornando-se praticamente inviável o movimento sindical, até mesmo pela diminuição do seu poder de barganha, ainda mais pela implantação do plano Real que trouxe estabilidade plena no controle inflacionário.

Ao adentrar os anos de 2000 e até os dias atuais notou-se, conforme ensina Amorim (2012), que neste processo, ocorreu uma evolução dos negociadores, tanto pelas terríveis experiências de negociar em ambientes hiperinflacionários como em ambientes com baixo crescimento econômico.

Também foi evidenciado os impactos do desenvolvimento e da aplicação do diálogo social no cenário da negociação coletiva tendo em vista que sua efetiva aplicação pode levar à diminuição dos conflitos trabalhistas como as greves, que estão extremamente presentes mesmo nos dias de hoje. O diálogo social permite uma maior abertura da visão das partes, com objetivo de promover um equilíbrio nas negociações, pois foi visto que o simples fato de reivindicar aumentos de salário está causando um sério impacto na indústria que está atualmente em franca queda de produção.

Esses dados foram constatados através da análise documental das convenções coletivas registradas no sistema do Ministério do Trabalho brasileiro. Constatou-se que a Central Única dos Trabalhadores está focada mais nas questões ideológicas e sociais, enquanto a Força Sindical visa maiores resultados financeiros e econômicos para os trabalhadores.

De outro lado foi constatado, uma discreta ação no que se refere à flexibilização das leis trabalhistas, sendo encontradas cláusulas apenas referentes a concessão do banco de horas e da compensação de jornada de trabalho, ficando evidenciado que a postura dos sindicatos e patrões tende fortemente a uma postura inflexível.

A metodologia adotada pela análise bibliográfica e documental foi considerada adequada para os resultados obtidos, pois o porquê dos fatos e das consequências do relacionamento sindical foram explicados, o objetivo de caráter exploratório foi atingido, pois a pesquisa buscou proporcionar maior familiaridade com as questões levantadas, tornando-as mais explícitas, o que nos levou a compreender a influência dos conflitos históricos e atuais, da cultura organizacional e sindical, e o impacto do diálogo social nas negociações coletivas.

Recomenda-se, para a perpetuação da pesquisa, a aplicação futura de outros métodos como exemplo: entrevistas com dirigentes sindicais, dirigentes

empresariais, juízes do trabalho, advogados militantes, procuradores do ministério público do trabalho para enriquecer ainda mais a fonte de dados. Ressalta-se que essa não foi a metodologia adotada no presente trabalho, no entanto, e apesar da obtenção dos presentes resultados, que são satisfatórios, a ampliação do campo de pesquisa pode multiplicar as ricas discussões acadêmicas.

Finalmente conclui-se que o sindicato brasileiro é um ator extremamente importante no cenário da sustentabilidade e do desenvolvimento econômico, sabemos que historicamente já fez muito e demonstrou forte atuação. Atualmente já está buscando novos horizontes de conquista, como exemplo, citados além de outras, a qualificação do trabalhador.

No entanto, mesmo nos dias de hoje, nota-se ainda uma necessidade de maior organização e sensibilidade do sindicato, principalmente no que se refere ao diálogo social. O diálogo social permite mais transparência e flexibilidade nas relações, pois como já apontado anteriormente, o grande objetivo das partes negociadoras é estabelecer relações de trabalho adequadas, adaptar as leis trabalhistas para atender às necessidades econômicas e sociais, em conformidade com os cenários globais, e melhorar a administração do trabalho na busca da sustentabilidade do bem comum e do desenvolvimento de todos.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, Cintia Maria. **Sustentabilidade, caminho ou utopia**. São Paulo: Editora Annablume, 2006.
- AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. As greves de 2011 e 2012. **Fundação instituto de pesquisas econômicas**, São Paulo, n.377, p. 22-32, fevereiro 2012.
- ANTUNES, Ricardo Luis Coltro. **O continente do labor**. São Paulo: Editora Bomtempo, 2011.
- BARROSO, Fábio Túlio. **Novo Contrato de Trabalho por Prazo Determinado**. Curitiba: Editora Juruá, 2004.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organização de Antônio Luiz de Toledo Pinto e Marcia Vaz dos Santos Windt. 21.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego: **Sistema mediador. Maio 2013**.  
**Disponível em:** <[http://www.mte.gov.br/dep\\_registro/](http://www.mte.gov.br/dep_registro/)> Acesso em: 03 jun. 2013
- CERQUEIRA, Wilson. **Programa de formação básico sindical**. São Paulo: Wilson Cerqueira Consultores Associados, (s.d.).
- COSTA, Hélio da. **O novo sindicalismo e a CUT: entre continuidades e rupturas**. In: FERREIRA, Jorge Luiz; REIS FILHO, Daniel Aarão. (Org.). **Revolução e democracia 1964**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: Editora LTR, 2003.
- DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Política de valorização do salário mínimo: considerações sobre o valor a vigorar a partir de 1º de janeiro de 2012**. Nota Técnica 106. São Paulo: DIEESE, 2012.
- DIEESE. **Balanco das greves em 2007**. Disponível em:  
< <http://www.dieese.org.br/dieese/esp/estPesq41Greves2007.pdf> >. Acesso em 16 mai. 2013.
- DIEESE. **Balanco das greves em 2008**. Julho 2009. Disponível em:  
<<http://www.dieese.org.br/dieese/esp/estPesq45balancoGreves2008.pdf>>. Acesso em 16 mai. 2013.
- DIEESE. **Balanco das greves em 2009 e 2010**. Abril 2012. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/dieese/esp/estPesq60balGreves20092010.pdf>>. Acesso em 16 mai. 2013.

DIEESE. **Balço das greves em 2010 e 2011**. Novembro 2012. Disponível em: <[http://www.dieese.org.br/dieese/esp/estPesq63balGreves2010\\_2011.pdf](http://www.dieese.org.br/dieese/esp/estPesq63balGreves2010_2011.pdf)>. Acesso em 16 mai. 2013.

FERNANDES, Walberto. **Habilidades em negociação**: A necessidade de ser um bom negociador. Salto, SP: Editora Schoba, 2010.

FERREIRA, Jorge Luiz; REIS FILHO, Daniel Aarão. (Org.). **Revolução e democracia 1964...** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORÇA PORTUÁRIA. **Informativo da Força Sindical – Ano 1 – Fev/Mar 2013**. Disponível

em:<<http://www.fsindical.org.br/portal/arquivos/downloads/666827069955c3d8884c68d8156fde8bbR.pdf>> Acesso em: 22 dez. 2013

GASPARI, Elio. **A ditadura envergonhada**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIANNOTTI, Vito. **História das lutas dos trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2007.

GIANNOTTI, Vito. **Força Sindical**: a central neoliberal de Medeiros a Paulinho. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2002.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização**: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

GOHN, Maria da Glória Marcondes. **História dos movimentos e lutas sociais**: a construção da cidadania dos brasileiros. São Paulo: Editora Loyola, 2003.

HILAL, Adriana Victoria Garibaldi. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2003.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival.** [S.l.]: Editora McGraw-Hill, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE. Principais indicadores – **Destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa (2003-2011).** IBGE: Rio de Janeiro, 2012.

IBGE. **Pesquisa industrial mensal emprego e salário PIMES.** Maio 2013.

Disponível

em:<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias\\_Extrativas\\_e\\_de\\_Transformacao/Pesquisa\\_Industrial\\_Mensal\\_de\\_Emprego\\_e\\_Salario/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pimes\\_201303caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_Industrial_Mensal_de_Emprego_e_Salario/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pimes_201303caderno.pdf)>

Acesso em: 03 jun. 2013

IBGE. **Sala de imprensa.** Emprego industrial varia 0,2% em março. Disponível em:

<<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2376>>

Acesso em: 03 jun.2013

ILO - International Labor Organization. **Guia sobre os novos indicadores de emprego dos objectivos de desenvolvimento do milênio.** 2009. Disponível em:

<<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--->

[ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_110515.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_110515.pdf)>. Acesso em 05 jun. 2013.

ILO - International Labor Organization. **Dialogue social.** 2012. Disponível em:

<<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/social-dialogue/lang--fr/index.htm>>.

Acesso em 03 Jun. 2013.

IPEA. **Carta de Conjuntura.** Maio 2012. Disponível em:

< [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc16\\_completa.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc16_completa.pdf)>.

Acesso em: 16 mai. 2013.

IPEA. **Carta de Conjuntura.** Dezembro 2012. Disponível em:

< [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc17\\_completa.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc17_completa.pdf)>.

Acesso em: 16 mai. 2013.

IPEA. **Carta de Conjuntura.** Março 2013. Disponível em:

< [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc18\\_completa.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/cc18_completa.pdf)>.

Acesso em: 14 mai. 2013.

IPEA. **Comunicados do IPEA.** Dezembro 2012. Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/121218\\_comunicadoipea158.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/121218_comunicadoipea158.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2013.

KILIAN, Dóris Krause. **Negociação coletiva de trabalho**. Porto Alegre: Editora EDIPUCRS, 2003.

LIMONGI, Fernando Papaterra. **“O Federalista”**: remédios republicanos para males republicanos. In: WEFORT, Francisco C, Org. **Os clássicos da política**. São Paulo: Ática, 2006

MARTINS, Sérgio Pinto. **Flexibilização das Condições de Trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTOS, Marcelo Badaró. **O sindicalismo brasileiro após 1930**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar Ltda, 2003.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: Editora LTR, 1998.

NOGUEIRA, Arnaldo. **A modernização conservadora do sindicalismo brasileiro**: a experiência do sindicato dos metalúrgicos de São Paulo. São Paulo: EDUC, 1997.

PACHECO, Frederico R. **Negociação Ampla**: muito além do sim ou do não. São Paulo: Editora Smashwords, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Desenvolvimento e crise no Brasil**: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula. São Paulo: Editora 34, 2003.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RODRIGUES, Iram Jácome; RAMALHO, José Ricardo. (Org.). **Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos**: comparações entre o ABC paulista e o sul fluminense. São Paulo: Editora Annablume, 2007.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do Sindicalismo**. São Paulo: Editora Fapesp, 2002.

SANTANA, Marco Aurélio. O sindicalismo brasileiro nos anos 1980-2000: do ressurgimento à reorientação. **Estudos do Trabalho**, Rio de Janeiro, n.8, p. 1-17, 2011.

SILVA, Silvano Gomes da. **Flexibilização do Direito do Trabalho**. Belo Horizonte: Editora Mandamentos, 2002.

SILVA NETO, Júlio Gomes da. **Estado e capitalismo na presente internacionalização do capital**. Maceió: Editora EDUFAL, 2007.

SOUZA, Claudia Moraes de; MACHADO, Ana Claudia. **Movimentos sociais no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Loyola, 1997.

TOLEDO NETO, Celso de Campos; FIORE, Eraldo Genin. **Uma série histórica do PIB trimestral**. História e economia revista interdisciplinar, São Paulo, v. 2, n.1, p. 87-105, 2º semestre 2006.