UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

JORGE SOUZA ALVES

AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO FRENTE À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um estudo do polo coureiro-calçadista paraibano a partir dos anos 1990

João Pessoa
2011

JORGE SOUZA ALVES

AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO FRENTE À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um estudo do polo coureiro-calçadista paraibano a partir dos anos 1990

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal da Paraíba (Campus I), como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Sociologia.
Área de Concentração: Sociologia

Orientadora: Profa. Dra. Eliana Monteiro Moreira

João Pessoa

2011

A474n Alves, Jorge Souza.
As negociações coletivas de trabalho frente à reestruturação produtiva: um estudo do polo coureiro-calçadista paraibano a partir dos anos 1990 / Jorge Souza Alves.- João Pessoa, 2011.
330f.
Orientadora: Eliana Monteiro Moreira
Tese (Doutorado) - UFPB/CCHLA
1. Sociologia. 2. Reestruturação capitalista. 3. Polo coureiro-calçadista – Paraíba. 4. Relações de trabalho. 5.Negociações coletivas.

UFPB/BC CDU: 316(043)

JORGE SOUZA ALVES

AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO FRENTE À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um estudo do Polo Coureiro-calçadista paraibano a partir dos anos 1990

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal da Paraíba (Campus I), como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Sociologia.

COMISSÃO EXAMINADORA

Eliana Monteiro Moreira (Presidente – Orientadora)
Drª em Sociologia – Picardie/França e Profª PPGS/UFPB

José Dari krein
Prof. Doutor IE/CESIT/UNICAMP

José Henrique Artigas de Godoy
Doutor em Ciência Política e Prof. PPGS/UFPB

Roberto Véras de Oliveira
Doutor em Sociologia – FFLCH/USP e Prof. PPGCS/UFCG

Rogério de Souza Medeiros
Prof. Doutor- PPGS/UFPB

Aprovada em: 16/12/2011

Aos trabalhadores nas indústrias de calçados do Brasil, especialmente aos da Paraíba, pela dedicação, esforço e, muitas vezes, sofrimento, no trato da elaboração de calçados.

AGRADECIMENTOS

Para início de conversa, tenho um agradecimento todo especial à Mércia Maria de Freitas Holanda, minha companheira e amiga, pelos estímulos para que eu fizesse o doutorado, pelas dicas e sugestões dadas ao longo dessa longa jornada, bem como pela paciência, amor a carinho com que aguentou as minhas ausências nas nossas vidas e me deu cobertura em todos os momentos nos quais precisei.

Também não poderia esquecer de agradecer aos meus filhos Felipe, Carolina e Pedro Jorge, pela compreensão de minhas ausências durante esse período, além do apoio e suporte dados durante a execução do presente trabalho acadêmico como, por exemplo, na transcrição das entrevistas realizadas, no conserto do computador etc.

Aos meus pais, Esaú e Francisca, pelos estímulos adicionais que deram para que eu continuasse os meus estudos, bem como pela paciência e compreensão com que souberam lidar com as minhas faltas e/ou ausências.

Mesmo considerando que o conteúdo deste trabalho de pesquisa é de minha inteira responsabilidade, tenho plena convicção de que sua realização seria impossível sem a inestimável ajuda de muitos, pois acredito que nenhuma produção científica é realizada sem o intercâmbio com pessoas e informações pois, sem conversas e diálogos, não há pesquisa nem vida saudável. Mesmo correndo o grande risco de esquecer algumas pessoas (pelo que, desde já, deixo as minhas desculpas), venho agradecer àquelas pessoas que mais diretamente ajudaram neste construto.

Dentro deste contexto, um agradecimento especial é destinado à professora e amiga Eliana Monteiro Moreira que, muito além de orientadora acadêmica, sempre esteve solicita às discussões e sugestões, em todas as etapas de realização deste trabalho, contribuindo decisivamente para a discussão dos temas tratados, bem como para o fornecimento e a indicação de material bibliográfico adequado, com repercussões sobre o nível intelectual do estudo.

Ao professor e amigo Roberto Véras de Oliveira, tanto pelo fornecimento de material bibliográfico adequado ao estudo em questão, como pelas dicas e sugestões dadas em muitos momentos de minha estada neste curso de doutorado, inclusive na Banca de Qualificação. Ao professor Rogério Medeiros, pelas críticas e sugestões dadas na Banca de Qualificação, e ao Professor José Dari krein, por ter aceitado participar da Mesa Examinadora de defesa de Tese, pelo qual eu já estou, desde já, agradecido.

Agradeço também àquelas pessoas que contribuíram, através do apoio ou fornecimento de dados, estudos e/ou informações sobre o tema, pelas sugestões dadas, ou por terem aberto caminhos junto aos órgãos públicos e às entidades sindicais visitadas, como os professores Edil Ferreira da

Silva (UEPB), Maria da Salete Barbosa (UFPB – CE) e Ignez Navarro (aposentada pela UFPB - CE), além de Francisco Carlos Linhares (ex - SUDENE), Júlio Rafael (SEBRAE), Maria Rita B. de Souza (CUT/PB), Edmilson Soares (SINDTÊXTIL/João Pessoa), Renato Silva de Assis (DIEESE), Gilberto Cavalcante de Medeiros e Fernanda Cíntia Pires e Teixeira (IBGE), entre outros.

Um agradecimento especial aos dirigentes sindicais do segmento calçadista paraibano, pela presteza com que me ajudaram nesta tarefa acadêmica, fornecendo os dados, documentos e/ou informações requisitadas, sendo solícitos às minhas demandas por entrevistas, bem como tirando dúvidas e/ou maiores esclarecimentos por telefone e internet.

Por último, gostaria de agradecer à Coordenação do Doutorado em Sociologia, bem como ao Colegiado do referido curso, por terem compreendido minhas aflições em relação aos prazos de cumprimento de minhas atividades acadêmicas e, por isto mesmo, terem concedido um prazo adicional para que eu pudesse finalizar este trabalho acadêmico.

RESUMO

Esta pesquisa analisa as possíveis mudanças nas negociações coletivas de trabalho, ocorridas no segmento coureiro-calçadista paraibano, decorrentes das transformações verificadas neste segmento, a partir dos anos 1990. Para isto, foram analisados os Acordos e as Convenções Coletivas de Trabalho, celebrados pelos três sindicatos de trabalhadores na indústria calçadista paraibana, bem como realizadas entrevistas junto a dirigentes sindicais dos mesmos. Os dados obtidos revelam que as mudanças tecnológicas e organizacionais implementadas, principalmente pelas grandes empresas, proporcionaram impactos significativos sobre as relações de trabalho que, direta e indiretamente, contribuíram para alterar a forma e o conteúdo das negociações. Diretamente, influenciando, promovendo ou negociando Acordos e Convenções que flexibilizaram a remuneração, a jornada e a contratação. Indiretamente, na medida em que estas inovações, bem como a flexibilização negociada desses aspectos acima relacionados, tiveram algumas consequências negativas para os trabalhadores. Dentre estas consequências, destacam-se o descumprimento da legislação trabalhista (com a criação de cooperativas de trabalho fraudulentas, por exemplo), o aumento da jornada de trabalho, de doenças ocupacionais (LER/DORT) e da elevada rotatividade. Isto fez com que os sindicatos atuassem, em vários momentos, em áreas ou campos até então pouco ou nunca explorados, mas usando de procedimentos ou mecanismos já bem conhecidos no meio sindical, como as negociações coletivas e, em alguns casos, valendo-se de outras formas de atuação, como as ações judiciais e a paralisação das atividades laborais. Estes fatos sinalizaram, assim, a pertinência de nossas suposições e das buscas que nortearam nossa pesquisa.

Palavras-Chave: Reestruturação capitalista. Polo coureiro-calçadista paraibano. Relações de trabalho. Negociações coletivas.

ABSTRACT

This research examines the possible changes in collective labor bargaining, occurred in the leather-footwear segment Paraiba, resulting from changes observed in this segment, from the year 1990. For this, we analyzed the agreements and the collective labor conventions, signed by three trade unions in the shoe industry of Paraiba, as well as interviews with union leaders to them. The results show that the technological and organizational changes implemented primarily by large companies, provided significant impact on labor relations that directly and indirectly contributed to change the shape and content of the negotiations, directly influencing, promoting and negotiating agreements and conventions that more flexible pay, hours and employment, and indirectly, because these innovations, as well as the flexibility of negotiated issues listed above, had some negative consequences for workers, as the breach of labor laws (with the creation of worker cooperatives fraudulent for example), the increase in working hours, occupational diseases (RSI/WMSD) and high turnover, so that unions acted at various times, in areas or fields hitherto little explored or never, but using the procedures or mechanisms already well known in the trade union as collective bargaining and, in some cases, using other forms of action such as lawsuits and labor stoppage. These events signaled, so the relevance of our assumptions and search that guided our research.

Keywords: Capitalist restructuring. Leather and footwear pole Paraíba. Labor relations. Collective bargaining.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Taxa de desocupação – Brasil, Nordeste e Paraíba (1992 a 2009) 78

GRÁFICO 2 - Nível de emprego formal em estabelecimentos de curtimento e outras preparações de couro no Brasil (1994 a 2009) 144

GRÁFICO 3 - Distribuição dos empregados nas Indústrias formais de curtimento e outras preparações de couro no Brasil (1994 a 2009) 145

GRÁFICO 4 - Nível de emprego formal em estabelecimentos industriais de calçados no Brasil(1985 a 2009) 146

GRÁFICO 5 - Distribuição dos empregados em estabelecimentos formais calçadistas no Brasil, segundo as Grandes Regiões (1985 a 2009) 147

GRÁFICO 6 - Distribuição do nível de emprego formal em 31.12 na indústria calçadista paraibana, segundo o tempo de emprego (1985 a 2009) 162

GRÁFICO 7 - Salário real dos trabalhadores nas indústrias calçadistas paraibanas (1995 a 2009)..... 261

GRÁFICO 8 - Evolução do valor médio anual do salário mínimo e dos pisos salariais praticados na indústria calçadista paraibana (1994 a 2009) 266

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Evolução do emprego formal na indústria calçadista paraibana (1985 a 2009) 154

TABELA 2 – Número de vínculos de trabalho movimentados anualmente na indústria calçadista paraibana, por grupos (1996 a 2009) 162

TABELA 3 - Média de cláusulas das convenções coletivas de trabalho na indústria calçadista paraibana (1994 a 2009) 255

TABELA 4 – Reajustes salariais, inflação e salários reais dos trabalhadores na indústria calçadista paraibana (1995 a 2009) 260

TABELA 5 – Valores médios anuais do salário mínimo e dos pisos salariais dos trabalhadores na indústria calçadista paraibana (1994 a 2009) 263

TABELA 6 - Acordos Coletivos de Trabalho celebrados entre os sindicatos de trabalhadores em empresas calçadistas da Paraíba e a Alfa, visando a concessão de abonos a título de Participação nos Resultados ou Participação nos Lucros e/ou Resultados (anos disponíveis) 291

TABELA 7 – Valor do abono a ser pago a título Participação nos Resultados, segundo os níveis de atividade realizados 293

TABELA 8 – Acordos Coletivos de Trabalho entre sindicatos de trabalhadores nas indústrias calçadistas e a Alfa, visando a implantação de contratos por prazo determinado (anos disponíveis) 295

TABELA 9 – Acordos Coletivos de Trabalho da indústria calçadista paraibana, referentes à flexibilização da jornada de trabalho ou Banco de Horas (anos disponíveis) 298

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados;

ACT – Acordo Coletivo de Trabalho;

ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade;

AGEVISA – Agência de Vigilância Sanitária;

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária;

ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos;

BNB – Banco do Nordeste do Brasil;

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho;

CCP – Comissão de Conciliação Prévia;

CCQ – Círculos de Controle de Qualidade;

CCT – Convenção Coletiva de Trabalho;

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina;

CEREST – Centro de Referência de Saúde do Trabalhador;

CINEP – Companhia de industrialização do Estado da Paraíba;

CID – Classificação Internacional de Doenças;

CINEP – Companhia de Industrialização do Estado da Paraíba;

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;

CGT – Central Geral dos Trabalhadores;

CGTB – Central Geral dos Trabalhadores do Brasil;

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas;

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho;

CNPS - Conselho Nacional de Previdência Social;

CNTI – Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias;

CNTV – Confederação Nacional dos Trabalhadores no Vestuário;

CODEFAT – Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador;

CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho;

CTB – Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil;

CTCC – Centro Tecnológico do Couro e do Calçado Albano Franco;

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social;

CUT – Central Única dos Trabalhadores;

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos;

DORT – Distúrbios Ósteo-Musculares Relacionados ao Trabalho;

DRT – Delegacia Regional do Trabalho;

EPI – Equipamento de Proteção Individual;

EUA – Estados Unidos da América;

FAP - Fator Acidentário de Prevenção;

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço;

FIEP – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba;

FMI – Fundo Monetário Internacional;

FS – Força Sindical;

FUNDACENTRO – Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho;

FUNDAJ – Fundação Joaquim Nabuco;

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor;

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social;

JIT – Just in Time;

LER – Lesão por Esforço Repetitivo;

MERCOSUL – Mercado Comum do Cone Sul;

MPAS – Ministério da Previdência e Assistência Social;

MPT – Ministério Público do Trabalho;

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego;

NCST – Nova Central Sindical dos Trabalhadores;

OIT – Organização Internacional do Trabalho;

OMC – Organização Mundial do Comércio;

ONU – Organização das Nações Unidas;

PIS – Programa de Integração Social;

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios;

PNE – Portador de Necessidades Especiais;

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais;

SAT - Seguro de Acidentes do Trabalho;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;

SESI – Serviço Social da Indústria;

SICTCT/PB - Secretaria da Indústria, Comércio, Transportes, Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba;

SINE – Serviço de Intermediação de Emprego;

SINTICAL/CG - Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Campina Grande;

SINTICAL/SR - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fabricação de Calçados de Santa Rita;

SINTIVEST/PB – Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário, Calçados e Confecção de Roupas do Estado da Paraíba;

SRT – Sistema de Relações de Trabalho;

SST – Saúde e Segurança no Trabalho;

STF – Supremo Tribunal Federal;

SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste;

TRT – Tribunal Regional do Trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 18
1.1 O CONTEXTO HISTÓRICO E AS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS 18
1.1.1 A Reestruturação Capitalista numa Perspectiva Crítica **18**
1.1.2 Relações de Trabalho e Negociações Coletivas: Abordagens Teóricas Sobre Seu Funcionamento e Seus Resultados **25**
1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS 35
1.2.1 O Objeto, a Abrangência e os Pressupostos Utilizados 35
1.2.2 Os Objetivos 36
1.2.3 A Importância do Tema em Questão 36
1.2.4 A Natureza das Técnicas de Pesquisa Adotadas 38
1.2.5 Fontes e Procedimentos da Coleta de Dados e de Informações 39
1.2.6 Estruturação da Tese 41

2 A REESTRUTURAÇÃO CAPITALISTA RECENTE E SEUS IMPACTOS SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL 43
2.1 INTRODUÇÃO..... 43
2.2 A CRISE DO MODELO DE ACUMULAÇÃO FORDISTA-KEYNESIANO E A REESTRUTURAÇÃO CAPITALISTA EM NÍVEL MUNDIAL 43
2.2.1 As Consequências da Reestruturação para o Mundo do Trabalho **48**
2.3 A DINÂMICA DA ACUMULAÇÃO CAPITALISTA NO BRASIL E SUAS CONSEQUÊNCIAS SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO 55
2.3.1 O Desenvolvimento Urbano-Industrial e a Estruturação do Mercado e das Relações de Trabalho **55**
2.3.2 As Transformações Ocorridas no Nordeste 61
2.3.3 As Mudanças Ocorridas a partir dos Anos 1990 66
2.3.4 A Reestruturação Capitalista e Seus Impactos Sobre o Mundo do Trabalho 77
2.4 ALGUMAS OBSERVAÇÕES GERAIS..... 89

3 A DINÂMICA DA CADEIA PRODUTIVA COUREIRO-CALÇADISTA NACIONAL E O POLO PARAIBANO: mudanças e permanências 91
3.1 INTRODUÇÃO 91
3.2 GÊNESE E DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA COUREIRO-CALÇADISTA NACIONAL 92
3.2.1 A Indústria Curtumeira Nacional 92
3.2.2 O Setor de Componentes 99
3.2.3 A Indústria Calçadista Nacional 104
3.2.3.1 *Etapas do Processo Produtivo Calçadista e as Novas Tecnologias* 115
3.3 A DINÂMICA DO POLO COUREIRO-CALÇADISTA PARAIBANO 121
3.3.1 Origem e Desenvolvimento **121**
3.3.2 O Quadro Recente do Setor **124**
3.4 ALGUMAS OBSERVAÇÕES ADICIONAIS..... 141

4 OS IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO SOBRE O TRABALHO E AS RELAÇÕES DE TRABALHO..... 142
4.1 INTRODUÇÃO 142
4.2 A DINÂMICA DO MERCADO DE TRABALHO NO SETOR COUREIRO – CALÇADISTA 143
4.2.1 A Redivisão do Emprego Formal nas Indústrias Curtumeira e Calçadista 143
4.2.2 A Descentralização de Atividades e o Aumento da Segmentação no Mercado de Trabalho 148
4.2.3 A Informalidade nas Relações de Trabalho 154
4.2.4 O Aumento do Desemprego em Algumas Áreas de Produção 156
4.2.5 Rotatividade e Flexibilidade da Força de Trabalho 158
4.3 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA 163
4.4 TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA NACIONAL 178
4.5 CRISE, REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL E SEUS IMPACTOS SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO 191
4.6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES..... 195

5 AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS FRENTE À REESTRUTURAÇÃO: uma avaliação do polo coureiro-calçadista paraibano, a partir das entrevistas realizadas 197
5.1 INTRODUÇÃO 197
5.2 ORIGEM E TRAJETÓRIA DOS SINDICATOS CALÇADISTAS NA PARAÍBA 197
5.3 A REESTRUTURAÇÃO E SEUS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO E OS TRABALHADORES 202
5.3.1 As Inovações Tecnológicas e/ou Organizacionais 202
5.3.2 Recrutamento, Seleção e Treinamento de Trabalhadores 205
5.3.3 Condições de Trabalho 206
5.4 PRÁTICAS, ESPAÇOS DE ATUAÇÃO E PARTICIPAÇÃO SINDICAIS 212
5.4.1 Ações e/ou Serviços Desenvolvidos Junto e/ou para os Trabalhadores 212
5.4.2 Os Sindicatos e as Organizações por Local de Trabalho 218
5.4.3 As Comissões de Conciliação Prévia 220
5.4.4 Participação em Fóruns de Discussão e Deliberação Públicos 221
5.4.5 Articulação com Outras Entidades Sindicais 222
5.5 ESTRUTURA, DINÂMICA E CONTEÚDO DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS 224
5.5.1 Forma e Estrutura das Negociações 228
5.5.2 Os Impactos da Atividade Calçadista Sobre as Negociações 233
5.5.3 A Atuação dos Sindicatos de Trabalhadores..... 237
5.5.4 A Ação Empresarial nas Negociações 241
5.5.5 Mecanismos e/ou Instituições de Mediação e Arbitragem Trabalhistas 245
5.5.6 Desafios e Perspectivas para a Ação Sindical 248
5.6 ALGUMAS OBSERVAÇÕES ADICIONAIS..... 250

6 AÇÃO SINDICAL E DINÂMICA DAS NEGOCIAÇÕES NO POLO COUREIRO-CALÇADISTA PARAIBANO: uma análise dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho 251
6.1 INTRODUÇÃO 251
6.2 AS CONVENÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO 251
6.2.1 Salário e Remuneração 256
6.2.1.1 Reajustes/Correções Salariais 256
6.2.1.2 Pisos Salariais 262

6.2.1.3 Isonomia Salarial 266
6.2.1.4 Salários Indiretos e Auxílios 269
6.2.2 Condições de Trabalho 270
6.2.2.1 Jornada de Trabalho 270
6.2.2.2 Segurança e Medicina do Trabalho 275
***6.2.3* Relações de Trabalho 280**
6.2.3.1 Contrato de Trabalho 281
6.2.3.2 Estabilidade 283
6.2.3.3 Normas de Pessoal 284
6.2.4 Relações Sindicais 285
6.2.4.1 Relação Sindicato/Empresa/Trabalhadores..... 286
6.2.4.2 Dirigentes Sindicais 288
6.2.4.3 Normatização da Negociação 288
6.2.4.4 Descumprimento de Lei ou Norma Acordada 289
6.3 OS ACORDOS COLETIVOS DE TRABALHO 290
6.3.1 Remuneração 290
6.3.2 Contratzx0ação 294
6.3.3 Jornada de Trabalho 297
6.4 ALGUMAS OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES..... 305

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 306

REFERÊNCIAS 309

ANEXO

1 INTRODUÇÃO

Esta Introdução visa detalhar como a pesquisa empírica foi estruturada, teórica e metodologicamente destacando-se, com relação ao primeiro aspecto, as principais contribuições científicas na linha de pensamento crítico mais geral, bem como na área das relações de trabalho industriais, que nortearam a estruturação, o desenvolvimento e a disposição final da pesquisa em tela, aspectos estes que são abordados na segunda seção. Na terceira, foram enfocados os aspectos relacionados à metodologia escolhida para a realização da pesquisa, compreendendo não só os métodos ou orientações utilizadas para a análise do material empírico, como os procedimentos metodológicos propriamente ditos, em relação às características, etapas e instrumentos adotados para se atingir os objetivos propostos, e assim, confirmar ou não as suposições levantadas acerca de nosso tema, qual seja, as negociações coletivas de trabalho no polo coureiro-calçadista paraibano.

1.1 O CONTEXTO HISTÓRICO E AS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A proposta metodológica aqui adotada foi de natureza teórico-empírica, na qual o processo de pesquisa ocorreu em dois níveis distintos: o primeiro, teórico, contendo os referenciais de análise do tema dentro de uma perspectiva crítica, onde procuramos estabelecer um diálogo entre a literatura referente à reestruturação produtiva e a relacionada às relações de trabalho; o outro, empírico, possibilitando a validação do aporte teórico utilizado, a ser detalhado na seção seguinte. Tais níveis foram organizados de forma a proporcionar uma visão panorâmica da reflexão que se constitui no foco de sustentação central deste estudo.

1.1.1 A Reestruturação Capitalista numa Perspectiva Crítica

No período posterior à Segunda Guerra Mundial, os países capitalistas desenvolvidos atravessaram um longo período de desenvolvimento econômico e social, marcado pelo aprofundamento da democratização de suas sociedades, particularmente das relações entre capital e trabalho, resultantes de um processo de crescente regulação institucional e de implantação de medidas visando o pleno emprego e a distribuição de renda. Esperava-se que estas medidas permitissem o acesso universal aos bens e serviços públicos e à redução das desigualdades sociais, dentro de um contexto onde as ações dos sindicatos e do Estado regulavam a evolução dos salários e das condições de trabalho. Sobre este último aspecto, cabe ressaltar o surgimento e disseminação de sistemas de relações de trabalho baseados em negociações coletivas centralizadas (ANTÔNIO NETO, 2001; DUNLOP, 1963).

Difundia-se, também, o modelo de industrialização norte-americano taylorista-fordista, caracterizado pela mistura da produção em série com o trabalho parcelar e fragmentado, que proporcionou ganhos extraordinários de produtividade, parcialmente distribuídos com os trabalhadores através da melhoria dos salários, como compensação pela aceitação de maiores níveis de utilização e exploração da força de trabalho. Além de melhorar as relações de trabalho e diminuir o grau de insatisfação laboral, esta última prática contribuiria para expandir o consumo de massa (HARVEY, 1992).

Este regime de acumulação de capital, que envolvia a conjugação da organização taylorista-fordista da produção e do trabalho junto com o sistema de compromisso e de regulação social keynesiano, proporcionou um fenomenal desenvolvimento das sociedades capitalistas desenvolvidas até o final dos anos 1960 e início dos anos 1970. A partir de então, começou a dar sinais de esgotamento, com a instauração de fortes crises no sistema capitalista mundial, que ocorreram de forma diferenciada entre os países, em função de fatores históricos, culturais, econômicos e sociais, mas cujos traços gerais mais evidentes foram a queda na taxa de lucro, a aceleração da inflação, a recessão/estagnação das economias, a crise fiscal-financeira dos governos desses países e a hipertrofia da esfera financeira (ANTUNES, 2005).

Como resposta às crises, iniciou-se um processo de reorganização do sistema econômico, político e ideológico do capitalismo, a partir de alguns países desenvolvidos, que implantaram políticas de cunho liberalizante (privatizações, desregulamentação dos mercados, supressão e/ou redução de direitos do trabalho etc.). Ao mesmo tempo, houve a ampliação dos processos de globalização econômica e social, em meio a um contexto empresarial marcado pela queda nas margens e taxas de lucratividade, instabilidade dos mercados, acirramento da concorrência inter-capitalista e crescimento das demandas trabalhistas, estimulando o surgimento e/ou desenvolvimento de processos de reestruturação produtiva e organizacional empresarial. Este conjunto de fatores favoreceu a proliferação de diversas formas de organização da produção e do trabalho, destacando-se o “toyotismo” ou “modelo japonês” e os sistemas produtivos desenvolvidos através dos chamados “distritos industriais”, dentre outros (ANTUNES, 2005; HARVEY, 1992).

Simultaneamente a esses acontecimentos, ocorria um processo de deslocamento espacial de parte da produção para a periferia do capitalismo mundial. Em relação ao segmento coureiro-calçadista, este deslocamento iniciou-se a partir do final da década de 1960, momento em que a produção foi crescentemente deslocada para diversos países, destacando-se o Brasil, a Coréia do Sul, Taiwan e Hong Kong. A partir de final dos anos 1980, ocorria outro deslocamento da produção coureiro-calçadista, desta vez em direção a países que pagavam salários ainda mais baixos, como a Indonésia, a Tailândia, a Malásia e, especialmente, a China, o que provocou um novo acirramento

da competição internacional, afetando agora as nações que se tornaram tradicionais exportadoras de calçados nas décadas acima mencionadas, como o Brasil.

A conjunção desses fatores contribuiu para a promoção de profundas transformações no mundo do trabalho dos países desenvolvidos, nas suas formas de inserção na atividade produtiva e nas relações de trabalho, com impactos nas formas de representação sindical e política, bem como no mercado de trabalho, em função da pressão pela redução dos salários e dos direitos dos trabalhadores, intensificação da exploração do trabalho, crescimento do desemprego, da precarização e da insegurança no trabalho. Isto acarretou, assim, o aprofundamento da segmentação nos mercados de trabalho e uma maior heterogeneidade da classe trabalhadora (SINGER, 2003; MATOSO, 1995; ANTUNES, 2005).

Tais mudanças repercutiram tanto no processo organizativo dos trabalhadores, quanto na relação capital/trabalho. Resguardadas importantes diferenciações entre os países desenvolvidos houve, de uma maneira geral, uma relativa perda do poder das organizações sindicais na promoção de negociações centralizadas, em detrimento de negociações descentralizadas. Apesar disto, as negociações coletivas ainda continuavam centralizadas nacionalmente, com os sindicatos guardando razoável poder de influência na maioria dos países, inclusive nos EUA, Reino Unido e Japão, onde já havia a prática de negociações descentralizadas. No caso destes países, o que houve, na realidade, foi mais uma redução da taxa de cobertura das negociações (DÄUBLER, 1994; CARVALHO NETO, 2001; GALVÃO & TRINDADE, 1999).

Neste contexto de rápidas e profundas transformações, os organismos sindicais tiveram dificuldades de dar conta do novo cenário, que lhes reduzia o número de filiados e o espaço de manobra, colocando em risco, em um primeiro momento, as práticas de ação e as conquistas efetivadas ao longo do século XX, além das dificuldades impostas pelos novos desafios, como a necessidade de lidar com sistemas globais de produção e distribuição e com as mudanças culturais em seus países de atuação (BEYNON, 2003; SANTANA & RAMALHO, 2003).

Começou, então, a surgir uma discussão entre alguns especialistas no assunto, como Gorz (1987), Offe (1994) e Touraine (1969, *apud* OLIVEIRA SANTOS, 2006), acerca da perda paulatina da centralidade do trabalho na vida social e da emergência de novas lutas, de caráter mais cultural. Disto decorria que, se o trabalho estava perdendo a centralidade, também estava no mesmo caminho o movimento sindical, que havia se constituído, durante o século XIX e grande parte do século XX, no grande motor das reivindicações coletivas. Para estudiosos como David Harvey (1989) e Castells (2005), estas mudanças talvez sinalizassem o início de um novo regime de acumulação, o modelo de "acumulação flexível", para o primeiro, e a "sociedade informacional", para o último.

Saliente-se que já se percebe, nos últimos anos, sinais de ressurgimento do movimento organizativo dos trabalhadores, com o crescimento do número de filiados, a ampliação de seu raio de ação para além das fronteiras nacionais e/ou corporativas, bem como de uma maior receptividade do movimento sindical para com as novas formas de organização, na construção de fortes laços com os demais movimentos sociais (movimento de mulheres, étnico-raciais, ambientais, diretos humanos etc.) e com os desempregados e os trabalhadores em condições precárias (constituídos geralmente de jovens, imigrantes e mulheres), numa perspectiva social mais democrática e abrangente, assentada na ideia de cidadania (SANTANA & RAMALHO, 2003; BEYNON, 2003; SOUSA SANTOS *et al.*, 2005; CARVALHO NETO, 2001). Isto não significa que todos os problemas estejam resolvidos, nem muito menos que os debates sobre os rumos dessas sociedades tenham se encerrado, mas sim um paulatino reordenamento sindical em outras bases.

Ao longo desse período de crise e de grandes transformações nos países capitalistas desenvolvidos observou-se que, em alguns países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, as reverberações dessa grande crise capitalista mundial só surgiram com intensidade a partir do final da década de 1980. No caso brasileiro, a origem desta crise está relacionada ao esgotamento do modelo de desenvolvimento brasileiro, responsável pela complementação tardia do paradigma tecnológico e organizacional da Segunda Revolução Industrial, gestado nas décadas passadas, onde se dava continuidade à estruturação do mercado de trabalho em bases fordistas, tendo como principal característica o aumento contínuo do emprego formal e uma relativa estabilidade das taxas de desemprego, que ainda eram elevadas para os padrões internacionais (FIORI, 1993).

Durante o período de maturação e crise deste modelo, ocorre o movimento de *integração econômica*, comandado pelo processo de acumulação de capitais do país, onde capitais privados buscam novas frentes de investimentos em áreas diferentes dos centros mais industrializados do país, as Regiões Sudeste e Sul. Este processo de desconcentração espacial da atividade produtiva contribuiu para o crescimento econômico do Nordeste entre as décadas de 1960 e 1980, o que foi impulsionado tanto pela ação governamental como pelos investimentos privados, de forma que as atividades urbanas (e, dentro delas, as atividades industriais) ganharam maior espaço no ambiente econômico regional e passaram a comandar o crescimento da produção regional, rompendo a fraca dinâmica pré-existente (ARAÚJO, 1989 e 2002; GUIMARÃES NETO, 1989; OLIVEIRA, 1998).

Esses fatos econômicos foram acompanhados pela expansão das bases sociais dos sindicatos e partidos populares, bem como das forças que lutavam pelas reformas democráticas e contra a ditadura militar que se instaurou com o golpe de Estado em 1964. Isto fez com que a expansão das relações entre capital e trabalho abrisse a possibilidade de os trabalhadores negociarem através de seus sindicatos, o que representou um salto qualitativo na participação dos trabalhadores, pois

através de partidos políticos, sindicatos e centrais sindicais, estes passaram a canalizar suas lutas e ampliar seus direitos. Por outro lado, reafirmavam-se leis que flexibilizavam as contratações de trabalho, tolhiam a ação dos sindicatos sobre as condições de trabalho e as negociações coletivas e regulavam a estrutura e a organização sindical, no sentido de inibir a ampla liberdade e autonomia sindicais e o direito à criação de organizações dos trabalhadores nos locais de trabalho. Esses fatores, aliados à conjuntura desfavorável do mercado de trabalho (desemprego, alta rotatividade do trabalho, informalidade) e à atomização e pulverização sindical, foram elementos primordiais para tolher a ação sindical voltada para a determinação dos salários e das condições de trabalho, bem como do controle do processo produtivo (OLIVEIRA, 1994).

Com a crise do regime de acumulação de capital no Brasil, os governos que se sucederam entre anos 1980 e 1990 adotaram medidas com o intuito de debelar a crise e estimular o aumento da competitividade internacional, como a liberalização comercial e financeira, a flexibilização de mercados, a reforma do Estado brasileiro e a reestruturação das relações de trabalho no Brasil. O fim da política salarial e de medidas visando à flexibilização das remunerações, da jornada e dos contratos de trabalho, além da tentativa (fracassada) de modificação das normas que tratavam da estrutura e organização sindical e da CLT (destacando-se a proposta de flexibilização das negociações coletivas), exemplificam estas medidas. A combinação desses fatores resultou no acirramento da competição entre as empresas e induziu à modificação em suas estratégias de organização e atuação.

Se, a partir de final dos anos 1970, as propostas inovadoras concentravam-se na adoção de programas de qualidade e de envolvimento dos trabalhadores, nos anos 1980 verificava-se a difusão dos equipamentos de base microeletrônica e a busca (parcial e limitada) por novas formas de organização do trabalho. Os anos 1990 foram marcados por esforços nas estratégias de gestão da produção e do trabalho mais compatíveis com as necessidades de racionalização, redução de custos (especialmente com a força de trabalho) e envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade, visando à melhoria da competitividade empresarial (LEITE, 1994).

Também fez parte deste contexto o processo de centralização de capitais, resultante da combinação entre o fechamento de empresas menores e/ou menos dinâmicas, com crescimento das práticas de fusões, aquisições, transferências de controle acionário etc. Além disto, constatou-se a continuidade do deslocamento da produção dos grandes centros econômicos para as regiões menos desenvolvidas do país, como foi o caso do Nordeste que, de tradicional produtor de bens de consumo não-duráveis (têxtil e alimentar, principalmente), começa a se especializar na produção de bens intermediários, a partir dos anos 1960 e 1970, bem como na produção de bens de consumo duráveis (automotivos) e não duráveis (têxtil, confecções e calçados), além do desenvolvimento de

polos agro-industriais e das atividades de comércio e serviços, especialmente a partir da década de 1990 (GUIMARÃES NETO, 1995).

No caso da cadeia produtiva coureiro-calçadista, a combinação de abertura de mercados, fatores econômicos adversos, acirramento da concorrência inter-capitalista em escala mundial e nacional, dentre outros, contribuíram para a disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais que, no caso da indústria calçadista, ocorreu de forma lenta, retardatária e gradual, sendo geralmente absorvidas as técnicas de produção e de gestão originadas dos avanços tecnológicos de outros segmentos industriais, com prioridade para a mecanização avançada e soluções organizacionais (como as linhas de produção tayloristas-fordistas e as células de produção, disseminadas nas décadas de 1970 e 1990, respectivamente). Já a década seguinte ficou marcada pelo lento processo de incorporação tecnológica e organizacional, no sentido de incrementar o grau de automação industrial.

De outro lado, observou-se uma tendência à centralização de capitais nos principais elos da cadeia produtiva (pecuária, frigoríficos, curtumes, indústrias de calçados e de componentes), bem como um processo de deslocamento de atividades para fora dos principais polos coureiros-calçadistas nacionais. No caso da indústria calçadista, o movimento ocorreu por conta de estabelecimentos de médio e grande porte oriundos do Rio Grande do Sul e de São Paulo, que se direcionaram para o Nordeste, especialmente para os Estados do Ceará, Bahia e Paraíba, motivados tanto pelos fatores acima apontados como pelos incentivos governamentais e o crescimento do nível de organização sindical nesses polos de produção coureiro-calçadista (GALVÃO, 1999; COSTA, 2004). Na Paraíba, estas empresas atuam tanto em atividades de produção de calçados quanto na fabricação de insumos para o setor, e coexistem, lado a lado, com as empresas locais tradicionais, em sua maioria de pequeno porte (SILVA, 2006).

Durante o transcorrer da década de 1990 e início dos anos 2000, foi possível visualizar o crescimento de relações de trabalho precárias (aumento dos assalariados sem carteira de trabalho assinada, dos trabalhadores autônomos, do trabalho por tempo determinado etc.), com elevadas taxas de desemprego e acirramento da disputa por um novo posto de trabalho, que dificultaram a entrada das mulheres e dos jovens inexperientes no mercado de trabalho e rebaixaram os atributos das novas ocupações, ao tempo em que colocaram novos requisitos de desempenho profissional em algumas atividades e/ou segmentos, os quais se revelavam, entre outras exigências, em termos de educação e treinamento dos trabalhadores. Estes fatores contribuíram para reduzir o poder individual e coletivo (entidades sindicais) dos trabalhadores, trazendo muitas dificuldades aos mesmos e às suas representações pois, além da histórica resistência do empresariado brasileiro em negociar as condições em que o trabalho é prestado, e da manutenção da legislação sindical e

trabalhista restritiva à modernização das relações de trabalho, a profundidade e a velocidade das transformações no mundo do trabalho proporcionaram uma maior complexidade às negociações coletivas, desde o início da década (OLIVEIRA, 1994; MATTOSO, 1999).

Mesmo a despeito das circunstâncias econômicas, sociais e políticas adversas, o movimento sindical dava demonstrações de sua relevância como ator social. Tanto é que, apesar de suas divisões internas, de uma razoável fragilidade organizativa e após três tentativas fracassadas, algumas frações importantes do sindicalismo (notadamente a CUT) e da esquerda brasileira conseguem eleger Luis Inácio Lula da Silva Presidente da República, com forte apoio popular.

Assumindo o mandato a partir de 2003, o governo Lula dava, paulatinamente, uma nova orientação às políticas econômica e social, voltadas para o retorno do crescimento econômico, da redução das desigualdades sociais e da melhoria no plano das relações de trabalho, de forma a reduzir as elevadas taxas de desemprego e elevar o nível de emprego formal. Isto contribuiu, assim, para o fortalecimento do movimento sindical, a partir de 2004, com o aumento da taxa de sindicalização e a melhoria das negociações coletivas de trabalho, sendo esta última proporcionada pelo aumento de barganha sindical, que se refletiu na melhoria da abrangência e do conteúdo das negociações, na redução da tendência à descentralização e no aumento dos movimentos grevistas, sem falar no crescimento das negociações institucionais, com relevante participação das centrais sindicais (AMORIM, 2008; ANTÔNIO DE OLIVEIRA, 2003; CARVALHO NETO, 2001).

Na cadeia produtiva coureiro-calçadista nacional, verificou-se importantes transformações nas condições de trabalho nas décadas de 1990 e 2000, em função das inovações tecnológicas e organizacionais empreendidas ou disseminadas, que resultaram no aumento do desemprego, na precarização do trabalho (terceirização, trabalho infanto-juvenil e informal) e das relações de trabalho, bem como em novos requerimentos em termos de escolaridade, sem que isto significasse melhorias para os trabalhadores dos principais Estados produtores do Brasil (Rio Grande do Sul e São Paulo). No caso do Nordeste, isto certamente ocorreu de forma diferenciada, onde o desenvolvimento setorial, alavancado por estímulos governamentais e investimentos privados, talvez tenha contribuído para melhorar as condições de trabalho neste setor, em função do significativo crescimento do emprego formal (como veremos mais adiante). Por outro lado, pode também ter contribuído para a manutenção de padrões precários de relações de trabalho nessa Região.

O polo coureiro-calçadista paraibano também fez parte desse cenário nacional e regional, em que os elementos sociais, culturais, políticos, econômicos e tecnológicos envolvidos nesses processos remetem ao questionamento acerca da dinâmica das relações entre capital e trabalho ali

estabelecidas, com destaque para as negociações coletivas de trabalho, onde os termos dos Acordos e Convenções Coletivas celebrados são parte integrante deste processo.

1.1.2 Relações de Trabalho e Negociações Coletivas: Abordagens Teóricas Sobre Seu Funcionamento e Seus Resultados

Para tratar mais especificamente da problemática das relações de trabalho e, dentro desta, da negociação coletiva, fizemos apelo a algumas abordagens que levantam aspectos importantes para nosso trabalho de pesquisa, que serão explicitadas a seguir.

Por regulação social do trabalho, Rosso (2003) entende como sendo os processos pelos quais se constituem as relações sociais dentro das quais o trabalho é realizado, qualquer que seja a natureza deste (assalariado ou não), permitindo ainda adentrar no mundo definido pela ausência ou falta de trabalho. Ao conceber regulação como a construção da moldura das relações de trabalho, o autor está, implicitamente, assumindo que esta tessitura é uma realidade em mutação.

O conceito de relações de trabalho aqui adotado é o concebido por Nogueira (2002) que, por sua vez, tem forte inspiração marxista: é o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações entre capital e trabalho, em suas diversas dimensões, na complexa formação social e econômica capitalista, que está circunscrita ao modo de produção de mercadorias, caracterizada pela contradição entre o desenvolvimento das forças produtivas tecnológicas e do trabalho e as relações sociais de produção. Por situar-se no campo das relações sociais, as relações de trabalho são influenciadas por costumes, tradições, ideologias, culturas e, em especial, pelos valores atribuídos à categoria trabalho.

Para Nogueira (2002), esta concepção de relações de trabalho diferencia-se da noção de *relações industriais*, bastante difundida nos EUA e Inglaterra, cujo significado, no seu entender, abrange apenas o sistema de normas e regulamentação das relações de trabalho, dentro de uma visão estática e normativa, que aspira à estabilidade e à ordem social omitindo, assim, o aspecto essencial da contradição e do conflito entre capital e trabalho, que imprime a dinâmica de mudança nas relações de trabalho ao longo do tempo. O referido autor observa, ainda, que este conceito não se restringe à noção de *relações trabalhistas*, dado seu corte jurídico e normativo, nem tampouco à noção de *relações interpessoais no trabalho*, que abrange dimensões individuais e comportamentais.

Ressalte-se, aqui, uma outra visão do conceito de relações industriais, dada por Rosso (2003), de uma expressão corrente nos países de língua inglesa e nos países desenvolvidos em geral, e menos comum em português, onde o termo indústria abriga significados diversos nas diferentes

línguas: enquanto em português significa um setor pertencente ao esquema geral de classificação de atividades econômicas, ao lado de agricultura e serviços, na língua inglesa ele refere-se ao lugar no qual as pessoas trabalham, aplicando-se o termo genericamente como lugar de trabalho, sendo comumente traduzido por relações de trabalho. Ele cita o conceito dado por Baglioni (1984), que entende relações industriais como sendo o

> o conjunto de normas (formais e informais, gerais ou específicas, genéricas ou precisas) que regulamentam o emprego dos trabalhadores (salário, horário e muitos outros institutos); bem como os diversos métodos (contratação coletiva, lei etc.) através dos quais as ditas normas são estabelecidas e podem ser interpretadas, aplicadas e modificadas; métodos escolhidos ou aceitos pelos atores (organizações e representações dos trabalhadores, empregadores e suas organizações, o Estado e suas agências institucionais específicas) que, por meio de tais relações, interagem, com base em processos nos quais se encontram diferentes graus de cooperação e de conflitualidade, de convergência e de antagonismo (BAGLIONI, 1984, p. 14).

Segundo Nogueira (2002), três pressupostos são essenciais para a atualização do conceito de relações de trabalho como relações entre forças sociais contraditórias:

- a continuidade da prevalência das relações entre proprietários e não proprietários dos meios de produção, mesmo com o advento da informação, do conhecimento e da imaterialidade nos processos organizacionais e empresariais;
- a liberdade do trabalhador assalariado de vender sua força de trabalho, pois caso não consiga vendê-la, deixa de ser livre para viver;
- a produção de bens e serviços, apesar de coletiva e social, é marcada pela interdependência complexa e internacional dos setores de produção material e imaterial, as chamadas cadeias produtivas, interdependência esta que continua determinada, em última instância e em contrapartida, pela apropriação privada dos resultados e concentrada em pequenos grupos de proprietários e gestores.

Para este autor, permanecem, portanto, as desigualdades entre os principais atores sociais (capitalistas, trabalhadores) e o domínio e a subordinação do trabalho com respeito ao capital, enquanto aumentam o desemprego e os deslocamentos imigratórios em busca de trabalho, surgindo novas formas de trabalho precárias, bem como relações de trabalho estabelecidas nos processos organizacionais e de trabalho chamados de imateriais, informacionais e subjetivos, que parecem levar a uma individualização e autonomização do trabalho das pessoas. Segundo Nogueira (2002) verificam-se, na verdade, a interface e a dependência direta dessas atividades com relação às cadeias produtivas complexas e baseadas na tecnologia micro-eletrônica, de *hardware* e *software*.

Assim, as relações de trabalho, como arranjos formais e informais entre capital e trabalho, têm uma dinâmica determinada pelos conflitos oriundos da estrutura da sociedade capitalista, cuja

visualização e entendimento são dados através de um recorte que considera o âmbito de atuação, contemplando as dimensões micro, meso, macro e hipermacro sociais. A dimensão microssocial abrange o local de trabalho, o processo de trabalho, a empresa ou a organização, entrando aqui as novas relações de trabalho com as organizações formais, da subcontratação até as formas de trabalho precárias. A dimensão mesossocial abrange, principalmente, as instituições de representação/mediação dos trabalhadores e dos empresários, tais como as entidades sindicais (sindicatos, federações), associações, setores empresariais e cadeias produtivas. A dimensão macrossocial abrange os arranjos e as políticas do Estado (social, trabalhista, econômica, setorial etc.), bem como as relações entre forças políticas, que representam campos de força cujas decisões interferem na organização da sociedade e da economia como um todo, em particular no mundo do trabalho. A dimensão hipermacrossocial foi introduzida com a globalização das economias, a atuação das empresas mundiais, a criação de blocos macro-regionais e/ou internacionais (União Européia, NAFTA, MERCOSUL etc.), bem como pelo papel cada vez mais abrangente das agências multilaterais (OIT, ONU, FMI E OMC).

Segundo Garcia (1998), ao longo da história dos trabalhadores no capitalismo, surgiram várias formas de regulação das relações de trabalho visando à resolução do conflito antagônico existente entre capital e trabalho, que transitavam entre dois extremos: a supressão coercitiva e a eliminação das raízes ou causas do conflito, sendo esta última considerada contraditória com a lógica capitalista. Dentre estas, o autor destacava:

- a negociação individual, que predominou nas primeiras fases da industrialização, antes de os trabalhadores conseguirem conquistar o direito à venda coletiva da força de trabalho por meio dos sindicatos e da conseguinte institucionalização dos sistemas de contratação coletiva, e quando as empresas eram suficientemente pequenas, possibilitando o estabelecimento de uma relação individual entre cada operário e "seu" empresário;
- a determinação unilateral, por parte dos empresários, do conteúdo das relações de trabalho, que ocorre em contextos de sindicatos particularmente fracos e/ou situações de fortes crises econômicas;
- a imposição de condições de emprego por um sindicato, que correspondeu ao sistema organizacional dos sindicatos de ofício;
- a regulação das relações de trabalho pela imposição dos governos, típica do corporativismo de Estado, que consiste em subordinar a força de trabalho às necessidades da acumulação de capital, mediante o controle institucional e político do movimento operário pelo Estado. Este modelo está vinculado a regimes ditatoriais e fascistas, tendo sido adotado na Itália e na Alemanha, no

período entre guerras, bem como na Espanha e em Portugal. Trata-se do modelo adotado no Brasil, em 1943, através da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), caracterizada pelo não reconhecimento da legitimidade do conflito capital-trabalho e pela desconfiança no protagonismo das partes na regulação das manifestações deste conflito, levando ao intervencionismo estatal;

- a negociação coletiva (ou contrato coletivo), que consiste numa regulação conjunta (entre empresários e trabalhadores) dos termos e condições de trabalho. Diferentemente do que ocorre no corporativismo de Estado, a negociação coletiva parte de princípios que implicam a legitimidade do conflito capital-trabalho e o protagonismo de empresários e trabalhadores para a regulação de suas relações.

Esta última forma de regulação das relações de trabalho foi parte integrante do desenvolvimento do capitalismo em fins do século XIX e início do século XX, ou seja, surgiu no bojo do regime de acumulação fordista, a partir de processos históricos resultantes da condensação de lutas e arranjos sociais nos diversos países em que foi instituída. Este aprofundamento das relações entre capital e trabalho, por sua vez, iria gerar ricas e calorosas discussões entre os teóricos desta área, acerca do conceito e dos aspectos relacionados às mesmas, destacando-se aí as negociações coletivas de trabalho.

Uma das principais referências, neste debate sobre relações de trabalho no mundo capitalista contemporâneo, é John T. Dunlop (1958, *apud* Neto, 2001; e HORN, COTANDA & PICHLER, 2009) que, junto com Clark Kerr e outros autores (1963), compõem a chamada escola institucionalista, onde estes autores preconizavam uma sociedade industrial de perfil liberal, como a anglo-americana, e interpretavam o crescimento do sindicalismo de massas como positivo, desde que dentro dos marcos do capitalismo. Para os mesmos, num sistema de negociação individual, os trabalhadores tinham seu poder de barganha bastante reduzido frente aos empresários, daí a necessidade de instituir um sistema de negociações coletivas, para que a relação capital-trabalho não se convertesse numa relação tão desigual quanto a escravista.

Os adeptos desta corrente, do qual Dunlop é seu maior expoente, percebem ou compreendem as relações de trabalho, em um país ou em uma comunidade de trabalho, como um sistema composto por *atores*, *ambiente (ou contextos*), *ideologia* e *normas*. São três os grupos de atores num sistema de relações de trabalho (SRT): as organizações dos trabalhadores e seus representantes; a organização dos dirigentes empresariais e seus representantes, com funções de controle e gerência; e as instituições públicas e privadas especializadas, cuja função é assistir os dois atores em suas relações (resolução de disputas, treinamento, estabelecimento de salários, seguridade social etc.).

Neste sistema, a interação dos atores ocorre sob influência de três importantes contextos: a tecnologia, os mercados e a distribuição de poder na sociedade em geral, sendo estes decisivos na conformação das normas estabelecidas. O contexto tecnológico diz respeito às características do local de trabalho (que podem variar de acordo com a mobilidade, a relação com a residência dos trabalhadores, a duração do trabalho e o tamanho da força de trabalho), aos tipos de operações (conteúdo, ritmo e jornada de trabalho) e às funções do trabalho. O contexto dos mercados compreende o mercado do produto, que pode variar de acordo com o caráter da concorrência (pura, oligopólio e monopólio) e o tipo de mercado (local/nacional/internacional; com ou sem proteção em relação à concorrência), bem como das características da força de trabalho (étnicas, culturais, níveis de instrução e qualificação etc.). O contexto do poder, por sua vez, refere-se à distribuição do poder dos atores na sociedade, que se reflete no prestígio, posição e autoridade dos mesmos afetando, indiretamente, a interação deles em um sistema, ao contribuir para a sua estruturação.

O terceiro elemento constitutivo deste sistema, a ideologia, refere-se ao conjunto de ideias e crenças partilhadas pelos mesmos, que dá coesão ao sistema, ou seja, que tem a função de integrar o sistema de relações de trabalho. Não se trata de uma ideologia dominante, mas a que seja compatível com os diferentes grupos sociais e com a organização da sociedade em geral, pois ela define o papel e o lugar de cada ator, bem como as ideias que cada um tem a respeito de seu lugar e do lugar dos outros na sociedade.

O quarto e último elemento do sistema de relações de trabalho dunlopiano é o "leque" ou a "teia" de normas reguladoras dessas relações, que é resultado da interação dos atores ou a variável dependente do modelo. Estas normas abrangem uma ampla variedade de meios ou formas de expressão, podendo se manifestar como obrigações formalmente estabelecidas em regulamentos e políticas da hierarquia de administradores, em regras de qualquer organização de trabalhadores, na legislação do trabalho, em decretos ou em outros tipos de decisão governamental, em decisões de tribunais, em decisões de agências especializadas criadas pelas hierarquias de administradores ou de trabalhadores, em acordos estabelecidos mediante negociação coletiva, ou nos costumes e tradições da comunidade de trabalho.

Dunlop também distingue as normas, conforme o objeto de sua regulação, entre normas substantivas e normas de procedimento, sendo que as primeiras são constituídas por normas que regulam as compensações (remuneração) em todas as suas formas, os deveres e as *performances* esperadas de trabalhadores e as definidoras dos direitos dos trabalhadores. As normas de procedimento, por sua vez, incluem os procedimentos para o estabelecimento de normas e para decidir a aplicação destas às situações particulares, constituindo-se num produto das políticas públicas, da história e das tradições de um país, sendo consideravelmente uniformes no espaço

nacional e relativamente estáveis ao longo do tempo. É através destas últimas que se poderia analisar um sistema (e comparar com outro) por meio da identificação do modo pelo qual as relações de trabalho são reguladas em uma dada realidade.

Ainda segundo Dunlop, o conceito de SRT pode ser utilizado para analisar o processo de regulação das relações de trabalho em diferentes níveis (nacional, regional, setor de atividade econômica, grupo econômico, empresa ou estabelecimento), onde ele adota a hipótese de que quanto menor o escopo do sistema, maior o contexto e, por conseguinte, maior o peso do ambiente externo sobre a ação dos atores.

Portanto, no modelo desenvolvido por Dunlop, o sistema de relações de trabalho (SRT) faz parte de outro ainda maior, o sistema social, e estaria no mesmo plano do sistema econômico. Os elementos externos (econômicos, tecnológicos, jurídicos, sociais e políticos), por sua vez, têm um papel decisivo na formatação das regras produzidas pelos três grandes grupos de atores sociais, onde a negociação coletiva possui um papel central no SRT, pois possibilita a criação de regras que regulam as relações de trabalho. Assim, o SRT e, dentro deste, as regras produzidas no processo de negociação coletiva, está influenciado ou está numa situação de dependência em relação ao ambiente externo, devendo o mesmo agir no sentido de solucionar os problemas impostos pelos contextos externos. Neste sentido, o modelo estabelece uma cadeia de determinantes construídos a partir do ambiente externo do processo, em direção ao centro do mesmo, onde se encontram as regras.

Ao definir as relações de trabalho como sistema, o modelo dunlopiano recebeu críticas tanto do lado mais conservador quanto do outro lado do espectro ideológico. No primeiro caso, tínhamos os adeptos da Personnel Management (a gerência de pessoal, como a escola de Recursos Humanos), do campo acadêmico intitulado Comportamento Organizacional, bem como dos economistas do trabalho da escola de Chicago, que se situavam na linha da negação do conflito, onde a crítica recairia sobre a excessiva importância que seu modelo daria à ação dos sindicatos, pois os consideravam como "imperfeições" a serem desconsideradas ou neutralizadas, tendo este último grupo desenvolvido rigorosa abordagem analítica dos mercados de trabalho, centrada no comportamento individual e não na ação coletiva (CARVALHO NETO, 2001).

Depois (ou simultaneamente) vieram críticas mais à esquerda, que destacavam o mérito de se elaborar uma teoria sobre as relações industriais, mas ressaltavam que a concepção das relações de trabalho como sistema não estaria considerando plenamente o antagonismo e as contradições existentes entre as classes sociais envolvidas na produção e isto criaria o risco de se conceber o sistema como um mecanismo social de busca permanente por estabilidade, bem como de negação desse conflito. Além disto, achavam que a noção de sistema de relações industriais ou de trabalho

acabava por se converter em coisificação do social, ao ignorar as práticas humanas definidoras das relações sociais de trabalho no cotidiano (HYMAN, 1981, *apud* NOGUEIRA, 2002; CARVALHO NETO, 2001).

Analisando a pouca receptividade desta teoria no Brasil, Horn, Cotanda & Pichler (2009), atribuem isto a uma combinação de dois fatores. O primeiro deles, diz respeito ao fato de a realidade brasileira ter sido bem diferente daquela em que vicejou o SRT, pois até os anos 1970 não havia regulação das relações de trabalho, conjuntamente, por empresas e sindicatos, mediante negociação coletiva[1]. O segundo fator é o florescimento, nas escolas de economia e de sociologia brasileiras, de estudos sobre o trabalho ancorados em tradições intelectuais opostas e/ou desinteressadas (e, em alguns casos, refratárias ao pensamento proveniente dos Estados Unidos) no método, no arcabouço conceitual e nas soluções normativas para lidar com as relações de trabalho segundo esse modelo.

Em relação ao segundo fator, esses autores afirmavam que as duas principais correntes da economia que refletiam sobre o mercado de trabalho e bebiam em fonte concorrente com o SRT dunlopiano eram a economia neoclássica e o estruturalismo-marxismo da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL). Quanto à primeira corrente, esta tinha seus principais fundamentos na criação do campo de estudos das relações de trabalho nos Estados Unidos, que esteve na oposição (teórica e normativa) ao SRT formulado pelos adeptos da corrente institucionalista, pois considerava o trabalho uma mercadoria similar a qualquer outra, como fazem os modelos neoclássicos básicos. Já em relação à tradição cepalina, esses autores afirmavam ser intrigante que a literatura da economia institucionalista do trabalho norte-americana deste tipo não tivesse recebido atenção igual à que receberam os teóricos dos mercados segmentados de trabalho, dada sua contiguidade com aquela.

Já no campo da sociologia brasileira, as razões para seu fechamento a esta obra passam pela crítica a seus supostos conservadorismos e vínculo com o funcionalismo de Talcott Parsons. Sobre isto, Horn, Cotanda & Picher afirmam que o fato de Dunlop concentrar seus argumentos sobre o funcionamento dos SRTs nos marcos de uma economia industrial capitalista, não dá para fazer crer que o arcabouço conceitual e as descobertas analíticas decorrentes de suas pesquisas empíricas sejam conservadoras ou desprezíveis pois, ao conceber a idéia de conflito como algo inerente ao funcionamento das sociedades industriais, Dunlop posicionava-se distante da corrente funcionalista

[1] Para esses autores, as bases do SRT brasileiro encontravam-se assentadas e correspondiam ao regime instituído nos anos 1930, marcado pelo forte intervencionismo estatal na regulação das relações trabalhistas em geral e na organização e na ação dos atores sociais, onde as entidades sindicais patronais e, sobretudo, de trabalhadores, careciam de liberdade para exercer plenamente sua função de representação de interesses e, portanto, para negociar os termos da relação de

da época, cuja teoria postulava que a coesão (ou ordem social) se dava como fruto de um consenso partilhado por todos, expurgando a ideia de conflito. Ao contrário do funcionalismo, a ideia de conflito – que coexiste com as ideias de cooperação e consenso – está presente no centro e opera como motivação do enfoque analítico e das perspectivas normativas de Dunlop para as relações de trabalho.

Apesar das críticas e/ou oposições, o modelo dunlopiano cresce e se estabelece de forma generalizada nos EUA, em função da hegemonia da corrente institucionalista, cujos pressupostos coincidiam com os preceitos fordistas. As negociações coletivas de trabalho ocorreram com base no modelo dunlopiano desde os anos 1930, nos EUA, e a partir do fim da 2ª Guerra Mundial, na Europa. Nos dois casos, prevalecia uma tendência às negociações centralizadas, sendo que, no primeiro caso, estas ocorriam entre grandes corporações empresariais e/ou ramos/setores industriais de ponta inteiros e sindicatos de abrangência nacional, enquanto que, no segundo, ocorria em caráter nacional bem mais unificado que no primeiro. Os efeitos de difusão do que era acordado num setor importante, logo eram sentidos em grande parte da economia (CARVALHO NETO, 2001).

Com a crise do regime de acumulação fordista-keynesiano e as mudanças no mundo do trabalho dos países desenvolvidos, ocorridas a partir dos anos 1960, o modelo dunlopiano de relações de trabalho, que já vinha recebendo críticas tanto do lado mais conservador quanto do outro lado do espectro ideológico, mesmo durante o seu auge, passa a ser mais criticado durante a crise.

Para Carvalho Neto (2001), é neste contexto que surge o trabalho desenvolvido por Kochan, Katz & McKersie (1986) que, de acordo com o mesmo, fornece uma contribuição importante à teoria das relações trabalhistas, numa revisão crítica do modelo dunlopiano. Para ele, estes autores passaram a estudar outros elementos que poderiam influenciar os resultados das negociações coletivas, desenvolvendo um modelo hierárquico de SRT, no qual interagem basicamente três elementos: as estratégias adotadas por trabalhadores, empregadores e governo; a divisão técnica do trabalho, que determina o padrão e o desempenho das instituições no mercado de trabalho; e as estruturas das negociações coletivas. Para Kochan, Katz & McKersie (1986), as escolhas estratégicas dos atores constituem o principal elemento de transformação das relações trabalhistas, pois os fatores externos às negociações não conseguem, sozinhos, explicar nem as decisões dos atores, nem suas interações com as novas formas de organização, dentro dos locais de trabalho. Os

---

emprego. Este modelo contrastava, fortemente, com o modelo norte-americano pós-*New Deal*, caracterizado como um sistema de regulação baseado na negociação coletiva (*collective bargaining-based industrial relations*).

referidos autores ressaltam, também, que o ambiente externo não está totalmente fora de controle das partes, podendo ser influenciado por elas.

Neste modelo, procura-se analisar as relações de trabalho e a negociação coletiva sob a dimensão microssocial, que envolve a empresa na sua relação direta com as entidades sindicais. A análise micro e não mais macro (negociações centralizadas em níveis nacional e/ou setorial), está ligada ao fato de que, segundo esses autores, a crise do fordismo e a reestruturação produtiva daí decorrente promoveram um processo de descentralização e fragmentação das negociações coletivas, elegendo o ambiente da empresa como local privilegiado para a solução de conflitos trabalhistas. Em resumo, para Kochan, Katz & McKersie (1986), embora os contextos externos acabem influenciando os resultados, são as estratégias e as táticas adotadas pelos atores que conduzirão e levarão aos melhores resultados para os mesmos. A coerência deste modelo deriva, portanto, da lógica das estratégias e não do predomínio de um componente dentro do sistema, embora não se descarte a influência dos contextos externos ao processo sobre as ações de empresários e trabalhadores.

Outra corrente a se posicionar neste debate foi a escola francesa da sociologia do trabalho, que reconhece sua contribuição no tocante à eleição de um conjunto coerente de regras como expressão das relações entre os atores sociais, mas tem várias críticas à teoria dunlopiana, como a idéia de ideologia comum, a concepção de ator coletivo, que não levaria em conta a maior heterogeneidade do mercado de trabalho após a crise do fordismo, bem como seu determinismo exógeno, ou seja, a superestimação do peso dos contextos externos na definição dos padrões de relações de trabalho (CARVALHO NETO, 2001).

Para Horn, Cotanda & Pichler (2009), apesar das transformações socioeconômicas ocorridas nas últimas décadas, que construíram um mundo do trabalho que, em muitos aspectos, difere daquele no qual Dunlop escreveu sua obra, era preciso ter presente que essas transformações não alteraram completamente todas as dimensões do trabalho, pois o novo coexistia com o velho, onde se observavam, também, continuidade, resiliência e inércia.

Para esses autores, o modelo dunlopiano merece ser destacado pela produção de uma *reflexão sistemática e teórica sobre as relações de trabalho,* que *amplia o escopo analítico das relações de trabalho,* de forma que estas são enquadradas como o resultado de uma diversificada teia de relações e interações, ou seja, as relações de trabalho, neste modelo, inserem-se em um patamar de complexidade com múltiplos condicionantes e *relações de interdependência* dos atores das relações de trabalho, quer estes sejam vistos individualmente (trabalhadores e empregadores), quer sejam tomados de modo organizado (como na formulação dunlopiana das hierarquias) ou institucional.

Também segundo Horn, Cotanda & Pichler (2009), no âmbito da dimensão metodológica, a obra de Dunlop sugere uma *valorização da investigação empírica*, pois o SRT concebido por ele não existe fora da história e dos contextos em que os atores interagem. Outra virtude do modelo reside no *enquadramento multidisciplinar do campo das relações de trabalho*. Estes autores ainda ressaltam uma dimensão política central deste modelo, ou seja, seu reconhecimento de que *as relações de trabalho abrigam interesses diferentes*, o que é designado como *perspectiva pluralista*, que tem como uma de suas consequências principais o esforço para posicionar o conflito como algo inerente às relações de trabalho, pois estas abrigam, em seu interior, interesses divergentes, mas cabe, também, destacar que o pluralismo implica que os atores sejam efetivamente protagonistas na resolução dos conflitos.

Na mesma direção adotada por esses autores caminha Amorim (2008), ao afirmar que, mesmo com essas críticas, o modelo dunlopiano oferece importantes elementos para a análise das relações do trabalho, tais como o seu contexto (indicado principalmente pelas forças ambientais externas), seus atores (as partes que negociam), suas regras de funcionamento e as mudanças das mesmas (a forma como a negociação acontece). Para ele, é por meio desses elementos que se torna viável estudar a evolução do SRT de um país, estabelecer comparações internacionais ou, mesmo, proceder à análise de um setor econômico, como é intenção deste trabalho, razão pela qual ele será aqui adotado como uma das referências.

Também optamos por adotar a mesma sistemática adotada por Carvalho Neto (2001), de absorver a contribuição crítica de Kochan *et al.*, incorporando a estratégia dos atores sociais ao modelo dunlopiano e, assim sendo, conciliando os dois pontos de vista, seja o da autonomia mais ou menos relativa das relações de trabalho, seja o da necessidade de articulação das regras produzidas internamente ao SRT com as regras (demandas) fixadas pelos contextos externos, sempre tendo como referência principal as perspectivas analíticas críticas.

Dentro deste contexto, a análise da pesquisa empírica sobre as negociações coletivas de trabalho na indústria calçadista paraibana foi feita com base nos elementos adotados por Amorim (2008), que resgata os principais aspectos do modelo dunlopiano para estudar as negociações coletivas no Brasil contemporâneo, a saber:

- Seu contexto: o pano de fundo econômico, social e político sob o qual as negociações aconteceram;
- Sua estrutura: a maneira pela qual as partes organizam suas negociações em termos de suas respectivas representações. Trata-se, neste caso, de identificar quem está negociando com quem;

- Seu processo: a maneira pela qual as partes desenvolvem a negociação, ou seja, a forma como se negocia. A intenção é identificar as etapas da negociação, bem como suas práticas e regras existentes, o que inclui a passagem pela Justiça do Trabalho e/ou o recurso à greve, por exemplo;
- Seu conteúdo: é definido pelas pautas de reivindicações e os resultados das negociações, ou seja, o texto dos Acordos/Convenções/Dissídios Coletivos de Trabalho. Eventualmente, o conteúdo da negociação pode-se constituir na própria estrutura (com quem é mais vantajoso negociar?) e processo (quais são as regras mais adequadas?) da negociação.

Para Amorim (2008), a leitura desses quatro elementos ajuda na compreensão dos movimentos e dos objetivos dos participantes da negociação coletiva, o que poderá nos auxiliar na análise das relações de trabalho no segmento em questão.

1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção visa detalhar a estruturação metodológica do presente estudo, destacando-se os principais passos adotados para se atingir os objetivos propostos, à luz do arcabouço teórico e das ferramentas de análise utilizados. A pesquisa foi realizada conforme as seguintes subseções e/ou etapas: a) delimitação do objeto, da abrangência e dos pressupostos utilizados; b) objetivos colimados; c) importância do tema; d) caracterização da pesquisa; e) fontes e procedimentos usados na coleta de dados; e f) estruturação do relatório de pesquisa.

1.2.1 O Objeto, a Abrangência e os Pressupostos Utilizados

O objeto central do estudo em questão diz respeito aos impactos que a reestruturação empresarial ocorrida no segmento coureiro-calçadista paraibano proporcionou (ou não) às negociações coletivas de trabalho ali prevalecentes, nas décadas de 1990 e 2000. Ou seja, quais as relações que se estabelecem entre a introdução de inovações tecnológicas e/ou organizacionais e a dinâmica das negociações coletivas de trabalho? Sob que bases se estabeleceu esta dinâmica? Como os sindicatos têm atuado no sentido de alterar a dinâmica das relações de trabalho dentro desta nova configuração? Quais as possibilidades da ação sindical e da negociação coletiva neste novo contexto? Quais as percepções e expectativas dos atores sindicais e dos trabalhadores quanto à nova configuração produtiva e à nova dinâmica das relações de trabalho?

A título de resposta provisória ao problema acima exposto, foram elaborados dois pressupostos iniciais básicos, de forma a nortear o trabalho de pesquisa empírica. O primeiro pressuposto é o de que, apesar de a realidade do mercado e das relações de trabalho prevalecentes no

setor coureiro-calçadista paraibano guardarem algumas similitudes com a realidade nacional do setor, estas possuem algumas especificidades regionais, expressas por dois ritmos em disputa, como é o fato de a realidade apresentar razoável expansão do emprego formal e, ao mesmo tempo, possuir níveis crescentes de contratos e condições de trabalho precarizadas, traduzidas, dentre outras coisas, pela continuidade da informalidade nas relações de trabalho e das condições de trabalho precárias. Outra suposição formulada é a de que a reestruturação ocorrida no setor, neste período, bem como as mudanças na sistemática de regulação das relações de trabalho no Brasil, têm tido, como desdobramento local, uma fragilização da estrutura e da organização sindicais, que ocorre, simultaneamente, a uma maior heterogeneidade e complexificação das relações de trabalho e, por conseguinte, das negociações coletivas de trabalho.

1.2.2 Os Objetivos

Buscando responder à problemática já explicitada, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a dinâmica das negociações coletivas de trabalho, estabelecidas com a nova configuração do aglomerado produtivo coureiro-calçadista da Paraíba, particularmente a partir dos anos 1990, e discutir suas possibilidades frente ao novo quadro das relações de trabalho.

Dentro deste contexto, procuramos apreender as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais ocorridas em nível global, nacional e regional, buscando analisar de que forma estas vêm interferindo (ou não) sobre a dinâmica do polo coureiro-calçadista paraibano, nas últimas décadas. Faz-se, também, necessário estudar de que maneira as transformações na organização da produção e do trabalho afetaram o mercado e as relações de trabalho deste polo produtivo.

Outro objetivo específico a ser perseguido é analisar as reações, os limites e os desafios enfrentados pelo movimento sindical da categoria deste setor, no que tange às negociações coletivas de trabalho, procurando entender as mudanças (e permanências) no contexto, na estrutura, no processo e no conteúdo dessas negociações.

1.2.3 A Importância do Tema em Questão

Um dos motivos que fez com que a definição do setor a ser pesquisado recaísse sobre o segmento calçadista deve-se ao fato deste ser um segmento tradicional na economia brasileira, regional e local, tendo sofrido alterações relevantes a partir dos anos 1990, que contribuíram para redefinir as relações de trabalho no segmento, especialmente no que diz respeito ao objeto de estudo da presente tese, as negociações coletivas de trabalho. Por ser um setor considerado tradicional, as

negociações neste segmento são pouco referenciadas pelos estudiosos que, em geral, dão mais ênfase às negociações que ocorrem em setores mais dinâmicos da indústria (como o automotivo e o petroquímico), seja pela importância econômica e social dos mesmos, seja pelo elevado nível de organização sindical que geralmente possuem. Por isto mesmo, as ditas negociações são tomadas como referência não só para a elaboração e/ou revisão de políticas públicas e normas trabalhistas, mas também das de natureza coletiva de categorias profissionais, que ocorrem nos segmentos industriais tradicionais e/ou pouco organizados.

O fato de este estudo ocorrer na "periferia emergente" da indústria calçadista brasileira fez com que ele se revestisse de importância particular, pois os "olhares" geralmente ficam voltados para o que está acontecendo apenas nos setores e polos considerados mais dinâmicos da indústria (geralmente concentrados espacialmente), deixando de lado o que ocorre nos setores e localidades considerados menos dinâmicos, mas em desenvolvimento.

Outro aspecto que justifica este trabalho de pesquisa é a importância que o segmento estudado tem para a região, particularmente para a Paraíba, que tem passado por importantes transformações em sua estrutura produtiva e social nos últimos anos, tendo apresentado crescimento econômico superior à média nacional, destacando-se as atividades dos serviços e da indústria e sobressaindo-se, neste último caso, os segmentos de alimentos, calçados, têxteis, minerais não-metálicos e cerâmico. A Paraíba é uma das mais recentes Unidades da Federação que se destacam na produção de calçados do Brasil, com sua indústria localizada principalmente nos polos produtores de Campina Grande, de Patos e da chamada "Grande João Pessoa", congregando cerca de 128 estabelecimentos formais, que empregavam mais de onze mil profissionais em 2009, ficando entre os Estados brasileiros que mais cresceram nas exportações de calçados nos últimos anos, tanto em volume embarcado quanto em faturamento.

Por outro lado, as redefinições e reajustamentos por que passam as relações de trabalho no curso das transformações econômicas, sociais, políticas e culturais das sociedades ocidentais, nas últimas décadas, notadamente das transformações operadas no Brasil, mostram um cenário marcado por debates e questionamentos acerca da necessidade de mudanças no atual sistema de relações de trabalho que, para alguns, tem-se constituído em entrave às relações entre capital e trabalho, pois desde há muito que não corresponde às prerrogativas e anseios de uma sociedade democrática e pluralista como a nossa.

Além do mais, procurar-se-á fazer uma reflexão sobre como os sindicatos de trabalhadores de uma região periférica vem se posicionando frente às inovações tecnológicas e organizacionais implementadas pelas empresas, bem como às condicionantes externas, no sentido de resguardar os direitos de seus representados e lutar por melhores condições de vida e trabalho. Exatamente por

isto, as negociações coletivas constituem um pano de fundo bastante adequado para conhecer o tipo de interação que se estabelece entre capital e trabalho, numa sociedade como a brasileira.

A análise da dinâmica das relações de trabalho no segmento coureiro-calçadista paraibano, a partir do entendimento dos contextos macro e micro econômico e social, também pode ajudar no entendimento dos principais problemas enfrentados pelos trabalhadores, especialmente aqueles referentes à exclusão e à precarização das condições de trabalho, de forma a contribuir para a formulação de políticas públicas voltadas ao combate à exclusão e às desigualdades sociais.

1.2.4 A Natureza das Técnicas de Pesquisa Adotadas

Em termos dos procedimentos metodológicos, o trabalho de campo foi desenvolvido através da aplicação de uma pesquisa semi-estruturada, da observação não-participante e do levantamento documental. Em termos de entrevista, a modalidade utilizada é a que Minayo (1994) denomina de semi-estruturada ou não-estruturada, onde o informante pode discorrer livremente sobre as questões relacionadas ao tema referido. Ela parte da elaboração de um roteiro para orientar o entrevistador no momento da entrevista. Este enumera (de forma abrangente) as questões que o pesquisador deve abordar, a partir dos pressupostos adotados, pressupostos estes advindos, por sua vez, da definição do objeto de investigação. A pesquisa não-estruturada persegue vários objetivos: a descrição do caso individual; a compreensão das especificidades culturais mais profundas dos grupos e a comparabilidade de diversos casos. Procura atingir essas metas, mantendo uma ampla margem de movimentação para os informantes e o tipo de relacionamento informal e aberto, onde o entrevistador introduz perguntas ou faz intervenções que visam abrir o seu campo de explanação ou aprofundar o nível de informações e opiniões.

Por outro lado, a pesquisa guarda também alguns “traços” típicos de “estudo de caso”, por ter caráter de profundidade e detalhamento e ser circunscrita, com exclusividade, aos dirigentes sindicais da indústria calçadista paraibana. Além do mais, é um método em que os aspectos qualitativos são ressaltados, onde se lida com diversas fontes de evidências (documentações, registros de arquivos, observação participante, entrevista etc.) que contribuem para dar um maior rigor científico ao estudo, bem como para enriquecer a narrativa.

Além disto, embora utilizem preferencialmente a pesquisa qualitativa, os estudos de caso também podem fazer uso de dados quantitativos, quando necessário. E foi isto o que foi feito na presente pesquisa que, com base no caráter específico do objeto de conhecimento em ciências sociais, o homem e a sociedade, objeto este que é sujeito e não se revela apenas em números e nem se iguala à sua própria aparência, procura buscar, também, os significados da ação humana que

constroem a história. Por isto, nossa opção significou apenas o nosso dever de submeter a maioria dos dados ao mesmo tratamento lógico, sem desconsiderar a importância dos dados quantitativos, que foram utilizados de forma acessória e complementar.

1.2.5 Fontes e Procedimentos da Coleta de Dados e de Informações

Para o desenvolvimento deste estudo, foram utilizados dois tipos de fonte de dados, de forma complementar e interdependente: as fontes primárias (pesquisa de campo) e a utilização de um conjunto de informações oriundas de fontes secundárias. Os dados primários foram obtidos através da coleta, tabulação e análise dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, bem como pela aplicação de questionários junto a dirigentes sindicais e trabalhadores (as) da categoria calçadista paraibana.

A fase de coleta e análise dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho precedeu a aplicação dos questionários, pois se entendeu que esta cronologia iria contribuir para o aprofundamento/enriquecimento das reflexões, durante as entrevistas com os informantes, pois se compreende que estes instrumentos normativos refletem, no plano legal/institucional, um dos momentos relevantes das relações trabalhistas entre capital e trabalho, bem como o resultado formal da dinâmica negocial entre seus representantes institucionais. Isto contribui para o balizamento dos contornos gerais do sistema de regulação do trabalho nesta categoria específica, mas não reflete toda a complexidade e dimensão das relações capital e trabalho, como as táticas e estratégias adotadas pelos atores envolvidos, os problemas encontrados etc.

Para classificar as cláusulas a fim de apreender a forma como estão redigidas e organizadas nos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, decidimos utilizar a tipologia adotada pelo DIEESE, na formatação do Sistema de Análise de Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho (SAAC), um banco de dados contendo milhares de cláusulas de Acordos e Convenções Coletivas de mais de 30 categorias profissionais, em 16 Estados brasileiros, desde 1993. Cada um dos 8 blocos temáticos definidos para a tabulação de cláusulas é composto por um grupo de variáveis presentes nas relações de trabalho. Os blocos temáticos são: a) remuneração; b) benefícios; c) duração do trabalho; d) segurança e saúde; e) relação sindicato/empresa; f) comissões/representação dos trabalhadores; g) gestão das inovações tecnológicas e organizacionais; e f) contrato de trabalho.

No caso das entrevistas, seus objetivos primordiais visaram apreender a realidade vivida e percebida pelos dirigentes sindicais e trabalhadores, na temática das relações de trabalho, na cadeia produtiva coureiro-calçadista paraibana, de forma a oferecer subsídios ao acompanhamento e avaliação do comportamento das negociações coletivas de trabalho, neste importante segmento

socioeconômico local. Ressalte-se que outras fontes de informações foram utilizadas, a partir de observações e notas de campo, tomadas pelo pesquisador na condição de observador não-participante, durante os contatos com os entrevistados e/ou outros atores pertencentes à referida categoria.

Para a realização das mesmas, foi elaborado um modelo de roteiro de entrevista, que foi aplicado junto a onze dirigentes sindicais calçadistas paraibanos, tendo sido elaborado com o objetivo de permitir uma avaliação geral das transformações ocorridas na cadeia produtiva coureiro-calçadista paraibana, a partir da década de 1990, bem como sobre a dinâmica das negociações coletivas de trabalho ali prevalecentes. Tal roteiro está estruturado em três blocos: no primeiro, constam as questões relacionadas às inovações tecnológico-organizacionais promovidas pelas empresas coureiro-calçadistas e seus impactos sobre o trabalho e os trabalhadores; o segundo contém perguntas relacionadas às formas e espaços de atuação e participação do sindicato ao qual cada informante pertence e atua e, o terceiro e último, destina-se a questões relacionadas à estrutura, processo e conteúdo das negociações coletivas de trabalho.

Quanto aos dados secundários, estes foram obtidos através do levantamento de documentação específica pertinente ao objeto de estudo da pesquisa. Desta maneira, as principais fontes de informações de dados secundários foram: a revisão da literatura pertinente ao tema em questão, proveniente de autores nacionais e estrangeiros, em material publicado e indexado em base de dados, impressos e/ou em meio magnético, disponíveis tanto na Rede Mundial de Computadores (Internet), como em livros, revistas especializadas, artigos, dissertações, teses, trabalhos apresentados em congressos e seminários, bem como estudos por órgãos e entidades ligadas ao setor calçadista (ABICALÇADOS, ASSINTECAL, CICB) e governamentais (MTE, IBGE, BNB, BNDES, SEBRAE, IPEA, SICTCT/PB), entre outros. Já na etapa de tratamento e análise dos dados, fizemos a classificação, seleção e análise dos dados obtidos, com vistas a levar adiante o processo de pesquisa empírica.

A coleta de dados documentais e as entrevistas ficaram circunscritas aos municípios de Campina Grande e outros pertencentes à Região Metropolitana de João Pessoa, como João Pessoa, Santa Rita e Bayeux, pois são estes que compõem os dois principais polos calçadistas estaduais: o de Campina Grande, composto pelo próprio município de Campina Grande e alguns municípios circunvizinhos, e o da Grande João Pessoa, composto pelos três outros municípios acima citados. Saliente-se que três destes municípios (João Pessoa, Santa Rita e Campina Grande) abrigam as sedes dos três sindicatos representativos da categoria, em nível estadual.

No caso do levantamento documental, este foi consubstanciado principalmente na coleta dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, celebrados entre as entidades sindicais de trabalhadores e empresários, bem como empresas pertencentes à cadeia produtiva coureiro-calçadista paraibana, no período compreendido pela pesquisa. Esta coleta foi realizada junto às entidades sindicais de trabalhadores calçadistas, bem como às unidades da Delegacia Regional do Trabalho existentes na Paraíba, mais especificamente em João Pessoa e Campina Grande. As entidades sindicais visitadas foram: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário, Calçados e Confecção de Roupas da Paraíba; Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Santa Rita e Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Campina Grande.

1.2.6 Estruturação da Tese

Buscando entender o problema levantado pela pesquisa e atingir os objetivos especificados, estruturamos o presente trabalho em seis capítulos, sendo o primeiro composto por esta Introdução, que apresenta os fundamentos teórico-históricos, a contextualização do tema e o problema objeto da pesquisa, assim como os pressupostos considerados, os objetivos geral e específicos colimados, a justificativa e a relevância deste estudo, bem como os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa.

O segundo capítulo analisa as mudanças (e permanências) ocorridas no mercado e nas relações de trabalho no Brasil, nos últimos anos, onde se procurou fazer uma retrospectiva das grandes transformações ocorridas nos países capitalistas desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos, notadamente dos processos de mundialização ou globalização e da reestruturação produtiva, bem como seus impactos sobre o mundo do trabalho, privilegiando os aspectos relacionados às relações de trabalho e, dentro destas, a dinâmica das negociações coletivas de trabalho nestes países.

No terceiro capítulo, analisamos a dinâmica geral da cadeia coureiro-calçadista brasileira, em relação ao comportamento dos mercados, ao papel do Estado no processo de acumulação de capital ali prevalecente, bem como as transformações tecnológicas e organizacionais ocorridas, procurando fazer as conexões entre o global e o local, de um lado, e entre a inserção das empresas nos mercados e o que ocorre no interior das mesmas (processos de trabalho e de produção), de outro. Também foi feita uma análise da dinâmica das atividades relacionadas ao polo coureiro-calçadista paraibano, onde se procurou analisar as particularidades e similitudes do processo de

acumulação de capital numa região periférica como a Paraíba, em relação aos processos empreendidos nas principais regiões produtoras do país (Rio Grande do Sul e São Paulo).

O quarto capítulo dá continuidade à reflexão feita no capítulo anterior, pois procura analisar, em linhas gerais, de que forma as mudanças (e permanências) nas formas de organização da produção e do trabalho nessa cadeia produtiva afetaram a vida dos trabalhadores e suas representações institucionais, a partir de pesquisas realizadas em empresas e sindicatos de trabalhadores, bem como através de análise dos dados estatísticos referentes aos mercados formais de trabalho nas indústrias de curtimento de couros e calçados.

O quinto capítulo trata das transformações ocorridas no segmento coureiro-calçadista paraibano nas últimas décadas, a partir da análise das entrevistas realizadas com os principais representantes dos três sindicatos de trabalhadores na indústria calçadista paraibana, com o intuito de apreender a realidade vivida e percebida pelos dirigentes sindicais e trabalhadores na temática das relações de trabalho na cadeia-produtiva coureiro-calçadista paraibana, de forma a oferecer subsídios ao acompanhamento e avaliação do comportamento das negociações coletivas de trabalho neste segmento. Ele começa pela origem e trajetória dessas entidades e se desenvolve com a reflexão sobre as mudanças (e permanências) ocorridas nas relações de trabalho neste ramo de atividade, notadamente nas negociações coletivas de trabalho.

O capítulo sexto refere-se aos resultados da análise dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho na indústria calçadista paraibana entre 1995 e 2009, seguindo a tipologia utilizada pelo DIEESE (2009a), para destacarmos as características e as mudanças (e permanências) no conteúdo e na forma das negociações. Temos, por fim, as Considerações Finais da pesquisa.

2 A REESTRUTURAÇÃO CAPITALISTA RECENTE E SEUS IMPACTOS SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo analisar as mudanças (e permanências) ocorridas no mercado e nas relações de trabalho e de produção no Brasil, dentro do contexto capitalista contemporâneo, em função da importância que o contexto da realidade brasileira tem para o entendimento das relações de trabalho no segmento coureiro-calçadista nacional, regional e local.

Para tanto, procurou-se fazer, na segunda seção (a primeira trata-se desta introdução), uma retrospectiva das grandes transformações ocorridas nos países capitalistas desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos, notadamente dos processos de mundialização ou globalização e da reestruturação produtiva, bem como de seus impactos sobre o mundo do trabalho, privilegiando os aspectos relacionados às relações de trabalho e, dentro destas, a dinâmica das negociações coletivas de trabalho nestes países.

Em seguida, buscou-se analisar como essas transformações ocorreram no Brasil. Para tanto, foi feita uma retrospectiva das transformações socioeconômicas ocorridas nas três últimas décadas, especialmente as mudanças relacionadas ao mercado e às relações de trabalho, enfatizando os principais aspectos condicionadores destas mudanças (e permanências) na configuração das negociações coletivas de trabalho. A quarta e última seção foi reservada para algumas considerações e/ou observações a respeito do tema aqui tratado.

2.2 A CRISE DO MODELO DE ACUMULAÇÃO FORDISTA-KEYNESIANO E A REESTRUTURAÇÃO CAPITALISTA EM NÍVEL MUNDIAL

No período posterior à Segunda Guerra Mundial, os países capitalistas desenvolvidos atravessaram um longo período de desenvolvimento econômico e social, atingindo níveis de prosperidade jamais alcançados. Nos âmbitos social e político, observou-se o aprofundamento da democratização de suas sociedades, particularmente nas relações entre capital e trabalho, resultante de um processo de crescente regulação institucional do funcionamento da economia capitalista. Neste contexto, e dadas certas condições, adotaram-se medidas de política econômica visando o pleno emprego, as políticas sociais funcionaram adotando mecanismos de distribuição de renda que permitissem o acesso universal aos bens e serviços públicos, à renda mínima etc., e as ações dos sindicatos e do Estado concorreram para regular a evolução dos salários e das condições de trabalho (OLIVEIRA, 1994).

Por outro lado, difundiu-se o padrão de industrialização norte-americano, também chamado de padrão de acumulação fordista, que se baseava nos princípios da administração desenvolvidos por Taylor e aperfeiçoados nas fábricas da Ford. Este sistema produtivo baseou-se na produção e consumo em massa de mercadorias, produção esta estruturada de forma altamente verticalizada e mais homogeneizada, bem como calcada no trabalho parcelar e fragmentado, ou seja, na decomposição de tarefas, que reduzia a ação operária a um conjunto repetitivo de atividades, cujo somatório resultava no trabalho coletivo produtor de mercadorias e serviços. Este processo produtivo caracterizou-se, portanto, pela mistura da produção em série fordista com o cronômetro e a separação nítida entre elaboração e execução, presentes na organização taylorista do trabalho.

Este padrão de acumulação, que envolvia a conjugação da organização taylorista-fordista da produção e do trabalho, e o sistema de compromisso e de regulação social keynesiano, proporcionou um fenomenal desenvolvimento das sociedades capitalistas desenvolvidas até o final dos anos 1960 e início dos anos 1970 quando, então, começou a dar sinais de esgotamento, cujos traços mais evidentes foram a aceleração da inflação, a recessão/estagnação das economias e a crise do chamado "Estado de Bem-Estar social".

Esta crise do sistema capitalista levou os países desenvolvidos a adotarem mecanismos condizentes com o liberalismo econômico e social (redução do tamanho do Estado, desregulamentação dos mercados, ataques aos direitos trabalhistas etc.) rompendo, assim, com o compromisso social gestado no período anterior.

Dentro desse contexto, foram estimuladas medidas visando à globalização econômica (liberalização de mercados, formação de blocos regionais), fortalecendo as empresas oligopolistas transnacionais, que migravam para os países periféricos em busca de mão de obra barata, onde eram poucos os direitos sociais, a democracia era frágil e se contava com incentivos locais à produção garantindo, assim, maiores perspectivas de lucratividade às empresas. Isto aconteceu, no primeiro momento, nos países capitalistas do chamado "Terceiro Mundo" (especialmente os pertencentes à América Latina e Ásia) e, em seguida, expandiu-se para os países do "Segundo Mundo", como eram denominados os países pertencentes ao chamado Socialismo Real que, após a crise do mesmo em fins da década de 1990, aderiram aos princípios da economia de mercado. A produção foi ficando cada vez mais mundializada, onde um produto poderia ser montado com insumos fabricados em vários países.

Em certo sentido, a base para todas essas mudanças foi resultado dos avanços da ciência, avanços esses que contribuíram para produzir-se um sistema tecnológico presidido pelas técnicas da informação (cibernética, informática e eletrônica), que contaminaram a forma de existência das técnicas mais atrasadas e passaram a exercer um papel de elo entre elas, unindo-as e assegurando ao

novo sistema uma presença planetária; não só porque elas, direta ou indiretamente, conseguiam alcançar a totalidade de cada país, mas também porque este novo sistema passou a ser usado e disseminado pelos novos atores hegemônicos, as empresas globais e os governos dos países desenvolvidos. Já os atores não hegemônicos (empresas menores e menos dinâmicas, juntamente com os governos dos países menos desenvolvidos etc.) continuavam utilizando conjuntos menos atuais e menos poderosos tornando-se, assim, atores de menor importância no período atual (SANTOS, 2001).

Este novo sistema de técnicas teve um papel determinante sobre o uso do tempo permitindo, em todos os lugares, a convergência dos momentos, assegurando a simultaneidade das ações e, por conseguinte, acelerando o processo histórico. Isto aconteceu através de um movimento chamado por Harvey (1992, p. 140) de "compressão do espaço-tempo" no mundo capitalista, onde os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram, cada vez mais, a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e diversificado.

Foi neste contexto de crise e de mudanças nos padrões de relação societal que surgiram e/ou se desenvolveram, nos países desenvolvidos, algumas formas ou modelos alternativos de organização da produção e do trabalho, destacando-se o "toyotismo" ou modelo japonês. Segundo Cattani (1997), este modelo caracteriza-se pela produção variada e bastante heterogênea, desenvolvida de forma horizontalizada, tendo como princípio o *Just in Time*, ou seja, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção, funcionando segundo o sistema *Kanban*, composto por placas ou senhas de comando para a reposição de peças e de estoque, de forma a diminuir os estoques ao mínimo possível. A produção é estruturada num processo produtivo flexível, onde um operário opera simultaneamente várias máquinas, tendo fundamento no trabalho em equipe e na polivalência das funções, de forma a proporcionar uma aproximação entre as atividades de concepção e execução. São realizados programas visando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos, que se caracterizam pelo forte conteúdo ideológico, traduzido na exigência de atitudes e valores e na utilização de uma linguagem cujos fundamentos estão baseados em ideias que promovam uma mudança cultural favorável à completa identificação com a empresa.

Essas recomendações configurariam um estilo de gestão mais participativa, baseando-se na eliminação de barreiras entre chefia e subordinados, bem como na tomada de decisões por consenso, visando o comprometimento do grupo como um todo. Neste sentido, apregoa-se a necessidade de redução dos níveis hierárquicos, a descentralização e o autogerenciamento de departamentos, setores, áreas e/ou agências, a delegação de tarefas, o compartilhamento de informações e a transparência nas decisões. Para conseguir isto, este modelo de gestão preconizava

a estabilidade no emprego apenas para a parcela dos trabalhadores das grandes empresas ficando, para os trabalhadores das empresas terceirizadas, a prática de contratação por tempo determinado e, algumas vezes, por tempo parcial.

Outra forma de organização produtiva que se destacou foi o sistema produtivo desenvolvido na chamada Terceira Itália, nas décadas de 1980 e 1990, chamado por alguns estudiosos como o modelo de "Especialização Flexível". Este sistema produtivo é formado de distritos industriais, onde se organizam os chamados Arranjos Produtivos Locais (APL's), compostos de pequenas oficinas e fábricas bem modernas, que atuam de forma cooperativa e interdependente entre si, onde prevalecem formas alternativas de organização do trabalho e da produção, como as cooperativas. Utilizava-se mão de obra altamente qualificada e havia pouco senso de diferença entre os operários e seus supervisores, em função dos estímulos à colaboração constante entre empresários, projetistas, engenheiros e operários. Em conjunto com o pequeno tamanho das empresas, esta situação era propícia a uma divisão flexível do trabalho e nivelava as hierarquias dentro das mesmas. Assim sendo, a concepção e a execução, separadas nas práticas tayloristas e fordistas das grandes empresas, haviam sido em grande parte reunidas (KUMAR, 1997).

Esses (e outros) modelos guardam consonância com os fatores econômicos, históricos e culturais das regiões aonde foram implantados, servindo como referência para a reestruturação que ocorre em outros territórios, onde elementos destas novas formas de acumulação de riquezas são adicionados aos processos pré-existentes, resultando, muitas vezes, em formações híbridas, que dão especificidade e originalidade a estes arranjos produtivos. É neste sentido que Harvey (1992) afirmava que os sistemas de produção flexíveis permitiram uma aceleração do ritmo da inovação do produto, a exploração de nichos de mercados fortemente especializados, uma grande redução do tempo de giro da produção pelo uso de novas tecnologias produtivas (automação, robôs), de novas formas organizacionais (como o sistema de gerenciamento de estoques "just in time"), bem como uma também grande redução do tempo de giro no consumo, através da brusca redução do tempo médio de vida dos produtos.

A liberalização do comércio internacional e do movimento de capitais, junto com a informatização, o vertiginoso crescimento das telecomunicações e a criação de novos serviços, aumentaram dramaticamente o poder do sistema financeiro internacional, e proporcionaram maior instabilidade a instituições e países. A criação de vários produtos e serviços financeiros levou, em primeiro lugar, a que os retornos proporcionados pelos mercados financeiros ficassem geralmente mais vantajosos do que os retornos advindos de re-investimentos na produção, visando à continuidade da reprodução do capital. Se isto contribuía para aumentar os ganhos empresariais no curto prazo, no longo prazo, entretanto, não ajudava na reprodução/ampliação da acumulação na

chamada “economia real” (o setor produtivo). Além do mais, tratava-se de investimentos especulativos, muitas vezes sem lastro, como são exemplos algumas modalidades de derivativos. Com tamanha volatilidade, chega o tempo em que o capital, sem compromisso para além do lucro, perde-se nas apostas. Em momentos assim, o sistema revela uma das faces perversas, espalhando pânico em vários países, diante da incerteza das economias.

Nas últimas décadas, tem-se observado crises sucessivas nos mercados financeiros, muitas das quais ou se iniciavam ou tinham repercussões mais intensas, ou ambas, nas periferia e semi-periferia do capitalismo: México (1995), países asiáticos (1997/1998), Rússia (1998), Brasil (1999) e Argentina (2001). Recentemente, eclodiu mais uma crise financeira mundial, como não se via desde a grande crise de 1929/1930. Só que, desta vez, no “coração” do sistema: os EUA.

O aumento da capacidade de dispersão geográfica e de diversificação de mercados e produtos, proporcionado pela mundialização do capital, pelos processos de reestruturação empresariais e pelas inovações tecnológicas, não levou, necessariamente, à diminuição do poder corporativo pois, num ambiente deveras incerto, efêmero e competitivo, a informação e a capacidade de tomar decisões rápidas se tornaram cruciais para a realização de lucros, proporcionando evidentes vantagens competitivas das corporações maiores e mais organizadas sobre os pequenos negócios. Segundo Santos (2001), são estas vantagens que proporcionam as condições para a atuação de empresas globais, que funcionam a partir da fragmentação, já que um pedaço da produção pode ser feito em qualquer parte do mundo, mas isto é apenas possível porque a técnica hegemônica é presente ou passível de presença em toda parte. Toda a produção se junta e se articula depois, mediante a “inteligência” da firma pois, do contrário, não haveria empresa transnacional. Para ele, há uma relação estreita entre este aspecto da economia da globalização e a natureza do fenômeno técnico correspondente a este período histórico. Se a produção se fragmenta tecnicamente há, do outro lado, uma unidade política de comando no interior das firmas.

Além disto, o crescente uso das novas técnicas e formas organizacionais de produção pôs em risco os negócios de organização tradicional, acarretando uma onda de bancarrotas, fechamento de fábricas, desindustrialização e reestruturações que ameaçou até as corporações mais poderosas, contribuindo para estimular processos de fusões e diversificações corporativas. A desregulamentação dos mercados também contribuiu para o aumento da monopolização (passada a fase de competição intensificada) em diversos setores, como os da aviação, energia e serviços financeiros (HARVEY, 1992).

Por outro lado, a formação de novos negócios cresceu bastante, especialmente os pequenos negócios surgidos das práticas de subcontratação por parte das grandes empresas, abrindo espaço para a realização de funções especializadas e/ou de consultorias. Em alguns casos, deu oportunidade

para o renascimento ou reflorescimento de sistemas mais antigos de trabalho doméstico, artesanal, familiar (patriarcal) e paternalista ("padrinhos", "patronos" e até estruturas semelhantes à máfia), mas agora como peças centrais, e não apêndices do sistema produtivo. O rápido crescimento de economias "negras", "informais" ou "subterrâneas", também se ampliou no mundo capitalista avançado, levando alguns a detectar uma crescente convergência entre sistemas de trabalho "terceiro-mundistas" e capitalistas avançados (HARVEY, 1992).

2.2.1 As Consequências da Reestruturação para o Mundo do Trabalho

Os processos de globalização e de reestruturação nas empresas, movidos pela busca de mercados e pelo acirramento da concorrência internacional, promoveram o aumento do desemprego e impulsionaram as demandas por "flexibilização" e desregulamentação dos mercados de trabalho, fragilizando as bases políticas e sociais dos sindicatos e contribuindo, assim, para generalizar as tendências à precarização e à insegurança no trabalho[1].

Neste contexto, um dos principais aspectos de destaque foi **a pressão pela redução dos salários e dos direitos dos trabalhadores**, por parte de três principais agentes: as corporações mundiais (via novas formas de organização da produção e do trabalho, chantagem e/ou estímulos à competição internacional entre trabalhadores etc.), que não sofrem nenhum controle regulatório internacional; os organismos governamentais multilaterais (FMI, BID, OMC etc.) que, controlados pelos EUA, disseminavam e impunham práticas de gestão ortodoxas e liberais junto aos Estados membros em dificuldades e, por fim, as mudanças na atuação dos partidos políticos e na estratégia política dos Estados-nação desenvolvidos, que impuseram ou tentaram impor medidas liberalizantes sobre o mercado e as relações de trabalho sob suas jurisdições (BEYNON, 2003).

No que diz respeito à influência das novas tecnologias sobre o trabalho, houve importantes modificações. De acordo com Lojkine (1990, *apud* Ianni, 1997), se a característica principal da Segunda Revolução Industrial foi a passagem da ferramenta à máquina-ferramenta, a característica principal da chamada Terceira Revolução Industrial, a automação micro-eletrônica, designaria a passagem da máquina-ferramenta ao sistema de máquinas auto-reguladas, possibilitando a substituição não somente da mão humana, mas também das funções cerebrais requisitadas pela vigilância das máquinas-ferramenta. Por isto mesmo, Lojkine definia isto como automação pela auto-regulação das máquinas em "circuito fechado", onde a máquina se vigia e se regula a si mesma. Opondo-se ao que considerava como o mito da "fábrica sem homens", o autor afirmava que

[1] Segundo Mattoso (1995), esta insegurança do trabalho dar-se-ia em diferentes níveis: insegurança no mercado de trabalho, no emprego, na renda, na contratação e na representação do trabalho.

a intervenção humana, longe de desaparecer, tornava-se mais importante. Reduzido a apêndice da máquina-ferramenta durante a Segunda Revolução Industrial, o homem, a partir de agora, deveria exercer, na automação, funções muito mais abstratas, muito mais intelectuais. Não lhe caberia, como anteriormente, alimentar a máquina, vigiá-la passivamente: agora, competir-lhe-ia controlá-la, prevenir defeitos e, sobretudo, otimizar seu funcionamento. Com isto, a distância entre o engenheiro e o operário que manipula os sistemas automatizados tenderia a desaparecer ou, pelo menos, deveria diminuir, se se quisesse utilizar eficazmente tais sistemas. Assim, novas convergências surgiriam entre a concepção, a manutenção e uma produção material que, cada vez menos, implicava trabalho manual e exigia, cada vez mais, em troca, a manipulação simbólica.

Haveria, portanto, uma tendência ao aumento na demanda por maiores níveis de instrução e qualificação formal, com impactos relevantes sobre os trabalhadores, não só no que diz respeito à maior possibilidade de controle do processo produtivo (a depender de como ocorre a sincronização das máquinas em "circuito fechado" e do nível de especialização requerido), mas também em relação às expectativas de valorização e maiores ganhos salariais.

Além dos aspectos relacionados às inovações tecnológicas, há também que se considerar os impactos causados pelas mudanças organizacionais. Neste sentido, afirma-se que o processo produtivo mais difundido mundialmente, o toyotista, é viabilizado por meio dos grupos de trabalho, grupos estes que promovem uma **intensificação da exploração do trabalho**, proporcionada tanto pelo trabalho simultâneo de várias máquinas diversificadas como pela velocidade da cadeia produtiva. Além do mais, foram instituídos programas de qualidade e produtividade, e outros, visando, dentre outras coisas, estimular uma maior participação e envolvimento dos trabalhadores no trabalho, e desestimular o processo organizativo dos trabalhadores. Sobre a introdução dos grupos ou células de produção, Antunes (1999) afirma que, similarmente ao fordismo vigente durante o século XX, mas seguindo um receituário diferenciado, este modelo reinaugurou um novo patamar de intensificação do trabalho, combinando as formas relativa e absoluta de extração da mais-valia.

Pelas ideias acima expostas, percebe-se a possibilidade de redução da mão de obra, demandada por pelo menos três motivos. Em primeiro lugar, pela transferência de grande parte do esforço físico exigido no processo produtivo para as máquinas. Em segundo lugar, pela redução dos "tempos mortos" e intensificação do trabalho. Por último, pela possibilidade de redução dos níveis hierárquicos intermediários, requeridos no modelo de acumulação taylorista-fordista, como, por exemplo, através da extinção do cargo de controlador de tempos e movimentos.

Estes e outros fatores, que acabamos de destacar, contribuíram para o **crescimento do desemprego**, desde 1975. A partir de dados da OIT, Pochmann (2005) mostra que a taxa de

desemprego aberta mundial passou de 2,3%, para 5,5%, entre 1975 e 1999 ocorrendo, de maneira mais concentrada, nas nações não desenvolvidas, tanto em termos relativos quanto absolutos. No caso das nações desenvolvidas, passou-se de 4,0%, para 6,3%, entre 1975 e 1999, enquanto que, nos países não desenvolvidos, a taxa passava de 1,8%, para 5,4%, respectivamente. Em termos absolutos, passou-se de 37,8 milhões para 138 milhões de trabalhadores desempregados, em 1975 e 1999, nos 141 países pesquisados. Nos países desenvolvidos, a quantidade de trabalhadores desempregados aumentou 1,9 vezes (passou de 15,4 milhões para 28,5 milhões, respectivamente), enquanto que, nos países não desenvolvidos, o desemprego aumentou 4,9 vezes (passou de 22,3 milhões, para 109,5 milhões, respectivamente). Ressalte-se que, além do crescimento quantitativo, um aspecto qualitativo relevante foi o crescimento do desemprego de longa duração, que afetou consideravelmente as populações de todos os países, especialmente os grupos de pessoas adultas com idade mais avançada, muitos dos quais responsáveis pelos domicílios em que moravam.

Ao lado deste problema, outro aspecto importante que teve impacto sobre o mundo do trabalho, foi o **aprofundamento da segmentação nos mercados de trabalho** dos países desenvolvidos pois, diante da instabilidade dos mercados, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro nos anos 1960 e 1970, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente (desempregados e subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

Para David Harvey (1992), mesmo sendo difícil esboçar um quadro geral claro acerca das transformações ocorridas nos distintos mercados de trabalho, visto que o propósito da flexibilidade era satisfazer as necessidades com frequência muito específicas de cada empresa, ele afirmava que a mais importante mudança tinha sido a redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, do trabalho temporário ou da subcontratação, especialmente estas duas últimas. Isto seguia um padrão há muito estabelecido no Japão onde, mesmo no fordismo, a subcontratação de pequenas empresas agia como protetor das grandes corporações em relação ao custo das flutuações do mercado. Mesmo para os empregos regulares, disseminava-se a prática da flexibilização da jornada de trabalho, através da adoção de sistemas como “nove dias corridos”, ou jornadas de trabalho que tinham em média quarenta horas semanais no ano, que se diferenciavam, ao longo do mesmo, de acordo com os ciclos de negócios da empresa. Assim sendo, obrigava-se o empregado a trabalhar bem mais em períodos de pico de demanda, compensando com menos horas em períodos de redução de demanda.

Para o autor, o resultado dessas mudanças era uma estrutura de mercado de trabalho composta por dois grupos. O primeiro era o grupo central (ou centro), que fazia parte do chamado mercado de trabalho primário, onde ocorria uma flexibilidade funcional. Ele se compunha de

empregados em tempo integral, condição permanente e posição essencial para o futuro de longo prazo da organização. Gozando de maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção, reciclagem e de uma pensão, um seguro e outras vantagens indiretas relativamente generosas, este grupo deveria atender às expectativas de ser adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel. O segundo, chamado de mercado de trabalho secundário, a "periferia", abrangia dois subgrupos bem distintos: o de empregados em tempo integral, com habilidades facilmente disponíveis no mercado (trabalho rotineiro e manual, menos especializado), com menos acesso a oportunidades de carreira e tendendo a se caracterizar por uma alta taxa de rotatividade e o segundo grupo periférico, que oferecia uma flexibilidade numérica ainda maior e incluía empregados em tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratação e treinandos com subsídio público, tendo ainda menos segurança no emprego do que o primeiro subgrupo periférico. A tendência dos mercados de trabalho, no seu ver, era reduzir cada vez mais o número de trabalhadores "centrais", e empregar uma força de trabalho que entrava facilmente e era demitida sem custos, quando as coisas ficavam ruins.

Harvey continuava seu raciocínio, afirmando que isto não tinha mudado radicalmente os problemas dos mercados de trabalho "duais" ou segmentados, surgidos nos anos 1960, mas os reformulava segundo uma lógica bem diferente pois, embora fosse verdade que a queda da importância do poder sindical reduzira o singular poder dos trabalhadores brancos do sexo masculino nos mercados do setor monopolista, não era verdade que os excluídos destes mercados de trabalho (negros, mulheres, minorias étnicas do todo tipo) tivessem adquirido uma súbita paridade (exceto no sentido de que muitos operários homens e brancos, tradicionalmente privilegiados, foram marginalizados, unindo-se aos excluídos). Mesmo que algumas mulheres e algumas minorias tenham tido acesso a posições mais privilegiadas, as novas condições do mercado de trabalho, de maneira geral, reacentuaram a vulnerabilidade dos grupos desprivilegiados.

Houve também um movimento em direção a uma **maior heterogeneidade da classe trabalhadora**, com a tendência à redução do proletariado industrial, estável e especializado, concomitantemente ao crescimento do novo proletariado fabril e de serviços precarizados (trabalhadores terceirizados, a tempo parcial e informais, entre outros), ao aumento do trabalho feminino, dos assalariados médios e de serviços, do trabalho no chamado "Terceiro Setor", bem como das novas formas de trabalho em domicílio, que adquiriam uma maior complexidade no contexto do capitalismo globalizado. Portanto, a configuração local, regional e nacional do mundo do trabalho, bem como seus desafios, ampliavam-se em laços e conexões nas cadeias produtivas cada vez mais mundializadas (ANTUNES, 2005).

Tais mudanças repercutiram tanto no processo organizativo dos trabalhadores, quanto na relação capital/trabalho. Um destes problemas, no entender de Harvey (1992), dizia respeito ao crescimento de formas de organização empresariais de caráter informal, crescimento este que contribuiu para promover uma transformação do modo de controle do trabalho e do emprego, pois as formas de organização da classe trabalhadora (como os sindicatos, por exemplo), dependiam bastante do acúmulo de trabalhadores nas empresas para serem viáveis, sendo peculiarmente difícil ter acesso aos sistemas de trabalho informais, muitas vezes de base familiar e doméstica.

Por outro lado, resguardadas importantes diferenciações entre os países desenvolvidos houve, de uma maneira geral, uma relativa **perda do poder das organizações sindicais na promoção de negociações centralizadas**, muitas das quais realizadas de forma tripartite (Estado-patronato-entidades sindicais de trabalhadores) ou por ramo de atividade, em detrimento de negociações realizadas no âmbito da unidade empresarial e/ou de forma mais pulverizada (DÄUBLER, 1994; OLIVEIRA SANTOS, 2006; CARVALHO NETO, 2001).

Para Galvão & Trindade (1999), bem como Carvalho Neto (2001), embora se verifique uma tendência ao aumento das negociações coletivas descentralizadas, o conteúdo básico das negociações descentralizadas geralmente referiu-se a tempo de trabalho e reestruturação de tarefas, não havendo indícios de uma descentralização generalizada na maioria dos países da OCDE, em função da predominância das negociações multipatronais em vários países e da constatação de que o setor tinha se tornado a arena principal para a determinação dos salários.

Segundo esses autores, embora experimentando um nível inicial de descentralização, as negociações coletivas continuam centralizadas nacionalmente, com os sindicatos guardando razoável poder de influência na maioria dos países. Nos EUA e Reino Unido, o quadro era de maior tendência à descentralização, mas isto não significava que tivesse havido profundas mudanças nestes dois países, onde as negociações nunca tinham sido tão centralizadas como na Europa Continental. Isto não impedia, entretanto, que as negociações coletivas em grandes ramos ou setores industriais causassem impacto nessas nações, dado o seu enorme poder de difusão das mesmas. No Japão, permanecia sem mudanças significativas o sistema de negociações coletivas por empresa, que se constituía num dos pilares das relações de trabalho daquele país.

Segundo a pesquisa feita por Galvão & Trindade (1999), mais do que a descentralização, o fenômeno que parecia permitir uma melhor identificação das mudanças que atingiam esses países era a redução da taxa de cobertura, ou seja, a proporção de trabalhadores amparados por contratos coletivos. Neste particular, constataram, em primeiro lugar, que a taxa de cobertura tendeu a cair, nos países caracterizados por um Sistema de Relação de Trabalho (SRT) onde já prevalecia a negociação por empresa (como os EUA e o Japão), em relação àqueles onde os acordos geralmente

eram concluídos em nível dos setores ou do conjunto da economia, como era o caso da maioria dos países europeus. Em segundo lugar, que as mudanças mais importantes ocorreram nos sistemas centrados na empresa e afetados por uma legislação restritiva (caso da Inglaterra), enquanto que os países dotados de fortes estruturas de negociação por ramo e de mecanismos de extensão dos acordos coletivos foram menos afetados pela variação na taxa de cobertura. Por fim, que o declínio das negociações por ramo refletia menos a importância das negociações monopatronais do que o crescimento proporcional de assalariados não cobertos por algum acordo coletivo.

Os autores concluem afirmando que as transformações mais significativas pareciam ter ocorrido na Inglaterra, onde a negociação por empresa passou a ter uma ênfase cada vez maior, apesar da manutenção da negociação setorial, bem como na Suécia e na Espanha, onde o nível privilegiado de negociação coletiva foi alterado. Na Suécia, a negociação centralizada em nível nacional foi substituída pela setorial, o mesmo acontecendo com a Espanha, onde a negociação nacional, garantida pelos pactos sociais, deixou de existir.

Enquanto o movimento sindical dos países desenvolvidos via-se em fortes dificuldades, nos anos 1980, ocorria o contrário em diversos países da periferia, como Brasil, África do Sul, Polônia e Coréia do Sul, onde eram evidentes os sinais de fortalecimento de estruturação dos sindicatos, com elevação de sindicalização, ampliação das greves e das negociações coletivas, enquanto a presença de políticas neoliberais ainda não era predominante, mesmo quando a crise econômica já era ampliada com hiperinflação, desemprego e queda do salário real (POCHMANN, 2005).

No discurso dominante, os sindicatos são vistos algumas vezes como vilões, mas geralmente o que se sobressai é a visão (exagerada) de que estes foram ultrapassados pelos desenvolvimentos na organização da produção e pelas mudanças na natureza das sociedades capitalistas. É comum referir-se ao declínio da influência dos sindicatos na política nacional, ao declínio do número de filiados, e à dificuldade que eles têm, como organizações nacionais, de lidar com sistemas globais de produção e distribuição, bem como aos modos pelos quais os trabalhadores, cada vez mais, percebem-se mais como consumidores do que como produtores (BEYNON, 2003).

Começou, então, a surgir uma discussão entre alguns especialistas no assunto, como Gorz (1987), Offe (1994) e Touraine (1969, *apud* Oliveira Santos, 2006), acerca da perda paulatina da centralidade do trabalho na vida social. Em seu lugar, emergiam novas lutas, de caráter mais cultural. Disto decorria que, se o trabalho estava perdendo a centralidade, também estava no mesmo caminho o movimento sindical, que havia constituído, durante o século XIX e grande parte do século XX, o grande motor das reivindicações coletivas.

Esta polêmica em torno da centralidade (ou não) do trabalho motivou Antunes (1995) a desenvolver um ensaio sobre o tema, onde o mesmo concluiu que ainda era possível reconhecer a

persistência dos antagonismos entre o capital social total e a totalidade do trabalho, ainda que particularizados pelos inúmeros elementos que caracterizam a região, o país, a economia, a sociedade, a cultura, o gênero e a inserção na estrutura produtiva global etc.

Dentro desse contexto de rápidas e profundas transformações, os organismos sindicais tiveram dificuldades em dar conta do novo cenário que lhes reduzia o espaço de manobra, colocando em risco, no primeiro momento, as práticas de ação e as conquistas efetivadas ao longo do século XX. Para alguns autores, como Santana & Ramalho (2003), Beynon (2003), Sousa Santos *et al*. (2005) e Carvalho Neto (2001), já se nota sinais de ressurgimento do movimento organizativo dos trabalhadores, nos últimos anos.

Embora o número de filiados tenha declinado nos principais Estados capitalistas, ele ainda continuava bastante significativo, tendo crescido recentemente nos EUA e no Reino Unido. Por outro lado, os sindicatos procuravam estratégias que transcendessem as fronteiras nacionais, através de iniciativas as mais variadas (BEYNON, 2003). Na base institucional que serve de suporte ao internacionalismo operário, constatam-se vários níveis de intervenção sindical transnacional: mundial, regional, setorial e de empresa. Todos estes níveis organizacionais não deixam de contemplar, também, as organizações sindicais locais e nacionais, em função de ações constantes e recíprocas de solidariedade entre centrais sindicais e sindicatos de dois ou mais países, além de outras modalidades de internacionalismo operário, como a realização de debates e ações conjuntas entre confederações sindicais mundiais, as negociações entre empresas mundiais e organizações de trabalhadores de dois ou mais países e/ou com uma federação sindical global, a organização de greves e protestos públicos em escala transnacional, e a fusão de sindicatos, como forma de tornar mais coesa a organização operária internacional (SOUSA SANTOS *et al.*, 2005).

Outro aspecto ressaltado por Santana & Ramalho (2003), Beynon (2003), Sousa Santos *et al*. (2005) e Carvalho Neto (2001), diz respeito à maior receptividade do movimento sindical às novas formas de organização, bem como à construção de fortes laços com os demais movimentos sociais (movimento de mulheres, étnico-raciais, ambientais, diretos humanos etc.), com os desempregados e os trabalhadores em condições precárias (constituídos geralmente de jovens, imigrantes e mulheres), numa perspectiva social mais democrática e abrangente, assentada na ideia de cidadania.

Este foi, portanto, o contexto socioeconômico vivido no mundo capitalista desenvolvido, nas últimas décadas. Pergunta-se agora: o que aconteceu no Brasil neste período de grandes transformações mundiais? Ou seja, como este país se adaptou ou se comportou frente às transformações socioeconômicas ocorridas em escala mundial, bem como no que diz respeito aos seus desafios? Particularmente busca-se, agora, analisar a dinâmica do mundo do trabalho brasileiro

neste período, suas semelhanças e singularidades em relação aos países desenvolvidos. É o que veremos, nesta próxima seção.

2.3 A DINÂMICA DA ACUMULAÇÃO CAPITALISTA NO BRASIL E SUAS CONSEQUÊNCIAS SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Nesta seção, veremos como, no Brasil, as transformações socioeconômicas ocorridas nas últimas décadas, especialmente na década de 1990, modificaram radicalmente o mundo do trabalho, sobretudo no que se refere às formas de organização e gestão do trabalho e às relações de trabalho alterando, como conseqüência, toda a estrutura do mercado de trabalho (níveis de emprego e salários, composição por setor, perfil das ocupações, formas de contratação etc.). Estas mudanças guardam algumas similitudes em relação à realidade dos países desenvolvidos mas, por outro lado, em função das especificidades históricas, culturais, econômicas e sociais, também revelam aspectos bastante distintos, como veremos a seguir.

2.3.1 O Desenvolvimento Urbano-Industrial e a Estruturação do Mercado e das Relações de Trabalho

O desenvolvimento econômico marcou as grandes transformações ocorridas no solo brasileiro no Século XX. A partir da Revolução de 1930, iniciou-se o processo de industrialização, que proporcionou a passagem de uma economia primária, sustentada na produção e comercialização de produtos agropecuários voltados principalmente para o exterior, para uma economia baseada em produtos manufaturados, através de um processo de substituição de importações. Este processo foi comandado pela Região Sudeste (mais especificamente, por São Paulo), criando um mercado nacional (em primeiro lugar, da circulação de mercadorias e, posteriormente, da produção), onde coube às demais Regiões o papel de reservatório de mão de obra, iniciando-se as migrações internas, que substituíram a imigração estrangeira para o Sudeste.

O Estado brasileiro assumiu um papel de enorme significação, seja como regulador das relações sociais, seja como agente estimulador da acumulação de capital e produtor em setores básicos da economia. O fato que assumiu um aspecto relevante foi a introdução da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), durante as décadas de 1930 e 1940, isto é, de um conjunto de normas que estabelecia quais eram as regras mínimas de relações de trabalho justas (salário mínimo, jornada de trabalho, férias anuais etc.), já que leis e contratos coletivos eram quase inexistentes. A partir de então, as noções de "formalidade" e "informalidade" foram pouco a pouco sendo construídas, em função do longo processo de formalização das relações de trabalho sedimentado,

sobretudo, por leis federais e, apenas secundariamente, por contratos coletivos. Os servidores públicos foram os primeiros beneficiários dos contratos de trabalho formais e, gradualmente, os trabalhadores urbanos não industriais foram incorporados. Uma das últimas grandes categorias a obter sua "cidadania" foi a dos trabalhadores rurais, na década de 1960 (NORONHA, 2003).

Por outro lado, a criação do sistema corporativo de relações de trabalho teve o objetivo de mediar os conflitos inerentes às relações sociais de produção, através de três linhas estratégicas: a) obscurecendo-os sob a égide da cooperação de classes; b) retirando-os do ambiente do local de trabalho para remetê-los para a instância do legal, no interior da Justiça do Trabalho e c) apoiando-se numa certa antecipação e outorga embutida na CLT. Isto contribuiu para desestimular o desenvolvimento da prática da negociação coletiva, através do poder normatizador do Estado que, através de uma considerável abrangência de atuação, buscava prever, evitar e mediar conflitos, ao estabelecer uma legalidade nas relações de trabalho (via CLT), bem como através da definição da Justiça do Trabalho como instância última para a "solução" dos conflitos (MELO, 1991).

Em seu livro "Crítica à Razão Dualista – O Ornitorrinco", Oliveira (2003) reflete sobre as transformações que contribuíram para viabilizar um acelerado processo de acumulação de capital no Brasil, criticando a tese dos teóricos da CEPAL de que o subdesenvolvimento seria causado pela convivência de mercados dinâmicos e atrasados, ou seja, duais, que também tinham suas repercussões no mercado de trabalho. O autor afirmava que a manutenção, ampliação e combinação do padrão 'primitivo' no setor primário (baseado na grande propriedade e em relações consideradas pré-capitalistas), com novas relações de produção no setor agropecuário (baseadas na grande empresa comercial voltada para os mercados interno e externo), bem como com a formação de um proletariado urbano, permitiram um extraordinário crescimento industrial e dos serviços, seja fornecendo os maciços contingentes populacionais que iriam formar o "exército de reserva" das cidades, seja fornecendo os excedentes alimentícios, cujo preço era determinado pelo custo de reprodução da *força de trabalho rural*. Por outro lado, as necessidades da acumulação urbano-industrial proporcionaram o expressivo crescimento horizontalizado e não-capitalístico dos serviços, de baixa ou nenhuma capitalização, funcionando à base de concurso quase único da força de trabalho e da organização de milhares de pseudo-pequenos proprietários, ou assalariados informais disfarçados.

Para Oliveira (2003), a combinação de liberação de mão de obra para a indústria e barateamento dos produtos agrícolas, junto com a formação de uma "economia de subsistência" urbana, contribuíram para rebaixar o preço da oferta da força de trabalho urbana e, consequentemente, os salários reais, enquanto a produtividade industrial crescia enormemente, devido ao fato da industrialização ter sido tardia e, por isto, ter absorvido uma imensa quantidade de

tecnologia já disponível no capitalismo mundial. O autor conclui seu raciocínio afirmando que se, por uma parte, estes elementos deram margem à enorme acumulação industrial a partir da década de 1930, por outra, a combinação destes mesmos elementos estavam na raiz da tendência à concentração da renda na economia brasileira.

Este modelo de desenvolvimento econômico e social foi responsável pela complementação tardia do paradigma tecnológico e organizacional da Segunda Revolução Industrial, que atingiu sua maturidade no início dos anos 1960, momento em que o Brasil já contava com um aparelho produtivo integrado, dado os avanços da industrialização pesada resultante do Plano de Metas. Por outro lado, a expansão das bases sociais dos sindicatos e partidos populares e a crise estrutural vivida pelo país impulsionaram as forças progressistas à luta pelas reformas democráticas.

O golpe de Estado, em abril de 1964, entretanto, fez com que a expansão das relações entre capital e trabalho fosse marcada pela ausência de democracia, pois o regime militar não somente eliminara quase todos os canais de participação das camadas populares do jogo político nacional, como também obstruía a possibilidade de os trabalhadores negociarem através de seus sindicatos. A isto se somava a forma antidemocrática com que as relações imediatas de trabalho, no âmbito das empresas, eram reguladas e a ausência de garantias à ação sindical no interior das mesmas.

Em relação ao sistema corporativo de relações de trabalho, Melo (1991) destaca que, além de inibidor do potencial inerente ao processo de negociação coletiva de trabalho, este sistema influenciou o comportamento dos atores sociais e/ou grupos de interesses, ao ensejar possibilidades alternativas de ação: a partir da sua estruturação, os agentes sociais passaram a considerar o possível comportamento dos tribunais e a jurisprudência, para a determinação de suas estratégias e táticas nas mesas de negociações. A CLT e a Justiça do Trabalho eram vistos como meios de manobra, instrumentos táticos utilizados conforme a conveniência para se alcançar objetivos desejados. Então, dentro deste contexto, as partes tentam explorar as vantagens comparativas do exercício da negociação ou de recorrer à Justiça do Trabalho. Segundo Melo (1991), era comum as partes recorrerem à Justiça do Trabalho, através do Dissídio Coletivo, quando desejavam usufruir do amparo legal-institucional para proporcionar a legitimação da reivindicação ou a legitimação da negativa. Isto ocorria devido a certa previsibilidade nas decisões da Justiça do Trabalho, bem como pela quase inexistência de custos ou penalidades de se promover o impasse, recorrendo-se ao dissídio.

Mas isto não impediu que a repressão política reduzisse o poder aquisitivo do salário mínimo e dos salários em geral, pois os mesmos eram reajustados por leis que subestimavam a inflação futura. Além do mais, foi eliminada a legislação que garantia a estabilidade no emprego, através da criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), para dar flexibilidade ao

regime de contratação e, com isto, proporcionar às empresas mais liberdade para ajustar a quantidade de trabalho utilizada via demissões/contratações ou utilização de horas extras. Por outro lado, o forte crescimento econômico verificado neste período dava continuidade à estruturação do mercado de trabalho em bases fordistas, que tinha como principal característica o aumento contínuo do emprego formal (com carteira de trabalho assinada), assegurando com isto uma relativa estabilidade das taxas de desemprego que, apesar disto, apresentavam-se ainda altas para os padrões internacionais (BARBOSA DE OLIVEIRA, 1994; FIORI, 1993).

Mas já em meados dos anos 1970, entretanto, este modelo de desenvolvimento começa a dar sinais de esgotamento, atingindo o auge da crise no final de 1980, em função tanto da fragilidade fiscal crônica do Estado e das dificuldades financeiras vividas por este durante a industrialização (pois foi este que a financiou), como pelas recentes mudanças no quadro econômico e social, proporcionadas pelas políticas e transformações ocorridas em 1980, nos países capitalistas desenvolvidos (FIORI, 1993), que vieram a influenciar, sobremaneira, o funcionamento dos países em desenvolvimento, a partir de início daquela década.

Simultaneamente a esses acontecimentos, ocorria a reorganização do movimento sindical, a partir de fins da década de 1970, com as campanhas reivindicatórias de natureza salarial (reajuste salarial, aumento real, produtividade etc.)[2] que, abrindo espaço para a discussão e normatização das questões relativas às relações de trabalho, contribuíram para a estruturação e consolidação da prática da negociação coletiva de trabalho, na definição e ampliação dos direitos trabalhistas. Embora a problemática salarial tenha se tornado o "carro chefe" das campanhas, foram incorporados à agenda das negociações coletivas problemas relativos às diversas dimensões das relações de trabalho (condições de trabalho, emprego e formas de contratação, relações sindicais etc.) promovendo, assim, um aumento na média de cláusulas negociadas, que passou de 12 para algo em torno de 50, entre as décadas de 1970 e 1980. O resultado geral das negociações coletivas de trabalho, portanto, apontava para a crescente abrangência da regulação das relações de trabalho via convenções e acordos coletivos, onde o número de **greves** foi crescente até 1989, refletindo um padrão de negociação fundamentado no conflito (DIEESE, 2001; POCHMANN, 2005).

Em matéria de negociação coletiva e do tratamento institucional dos conflitos nas relações de trabalho, poderíamos falar da existência de dois mundos. O que se referia ao sistema formal, que se mantinha desde 1943 e privilegiava os procedimentos legais, com pouco espaço para a regulação dos conflitos entre grupos de interesses, seja em nível individual ou coletivo. O outro mundo

[2] Isto ocorria devido à péssima distribuição de renda nacional, bem como pela acentuada corrosão salarial, provocada tanto pelos altos patamares inflacionários vigentes quanto pela intenção das 26 políticas salariais adotadas, invariavelmente formuladas dentro de um arcabouço de política econômica que restringia o crescimento real dos salários.

começou a ser construído a partir daí, principalmente por parte dos trabalhadores, que se constituía na busca pela negociação direta e pelo exercício de outros mecanismos de regulação dos conflitos (MELO, 1991).

Também foi neste ambiente completamente adverso que o movimento sindical, além de investir no espaço da negociação coletiva como local privilegiado para a defesa do poder aquisitivo dos salários e ampliação dos direitos trabalhistas, volta-se à organização interna, criando e consolidando as centrais sindicais. Estas passaram a ter atuação destacada nas mais diversas instâncias, re-introduzindo a classe trabalhadora como ator relevante no cenário político nacional (DIEESE, 2001). A criação das centrais sindicais tem como marco relevante a realização do 1º Congresso Nacional da Classe Trabalhadora (CONCLAT), em 1983, por um bloco de entidades mais à esquerda, que decidiu pela criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT). Por outro lado, sindicalistas moderados e os ligados aos partidos comunistas organizaram, no mesmo ano, a Coordenação Nacional da Classe Trabalhadora, que não tinha ainda a natureza de outra central sindical. Em 1986, foi criada a Central Geral dos Trabalhadores (CGT), para se constituir numa alternativa à CUT, por meio do chamado "sindicalismo de resultados", caracterizado pelo caráter "apolítico" e pela busca do entendimento e diálogo com os patrões, em vez do "confrontacionismo" praticado pela CUT (AMORIM, 2008). Do racha sofrido pela CGT em 1989, resultaram duas centrais sindicais: a Central Geral dos Trabalhadores, presidida por Joaquim dos Santos Andrade (o "Joaquinzão"), tendo o apoio de sindicalistas da corrente política Movimento Revolucionário Oito de Outubro (MR-8), e a Confederação Geral dos Trabalhadores, presidida por Antônio Rogério Magri[3]. Também saíram os sindicalistas vinculados aos partidos comunistas que, posteriormente, ingressaram na CUT.

Nas décadas de 1970 e 1980, o movimento sindical avançou no sentido de ampliar os direitos trabalhistas que, primeiramente, foram conquistados em Acordos e Convenções Coletivas e, posteriormente, a ação sindical ultrapassou o âmbito das relações capital e trabalho, adquirindo um contorno institucional mais amplo, principalmente quando se iniciou o processo de redemocratização, que culminou com a Constituição Federal (CF) de 1988 e representou um salto qualitativo na participação dos trabalhadores. De fato, através de partidos políticos, sindicatos e centrais sindicais, os trabalhadores passaram a canalizar suas lutas, de forma que, em muitos casos, os direitos negociados pelos sindicatos mais fortes foram estendidos a todos os trabalhadores, por meio da Constituição Federal. Uma destas conquistas foi a redução da limitação da duração da

[3] Registre-se aqui que, anos mais tarde, dirigentes da CGT Confederação registraram a CGT como "marca" e ingressaram na Justiça contra a CGT Central, que deixava de usar a sigla trazida desde a sua fundação e sintetizava o nome de Central Geral de Trabalhadores (CGT).

jornada de trabalho semanal, que passou de 48 para 44 horas (Artigo 7º, Inciso XIII). No que se refere à hora extra, a legislação prevê que pode haver a prorrogação por mais duas horas por dia, com um pagamento do adicional de 50% para os dias úteis (antes era 20%) e 100% para os domingos e feriados (DIEESE, 2008; BARBOSA DE OLIVEIRA, 1994).

Apesar disto, este crescimento do poderio e organização das camadas subalternas não resultou em grandes benefícios materiais para os trabalhadores, pois grande parte dos direitos sociais presentes na nova Constituição Federal não foram regulamentados sendo que, alguns deles, além de terem sido implantados com certa defasagem temporal, não tiveram grande impacto geral, em função da crise e do enorme *déficit* social (BARBOSA DE OLIVEIRA, 1994).

A Constituição Federal de 1988 trouxe algumas modificações em relação à negociação coletiva; não quanto ao processo em si, mas em relação à posição em que se realinhavam as forças protagonistas no conflito entre capital e trabalho, diante de novos direitos e garantias por ela definidos. Segundo o texto constitucional, não é prevista a intervenção do Ministério do Trabalho, através das Delegacias Regionais do Trabalho, como mediador nas mesas de negociação entre empregados e empregadores, a exemplo do que a CLT prevê. Outras modificações se relacionavam ao direito de greve, à possibilidade das partes poderem eleger árbitros para dar tratamento aos conflitos trabalhistas, se frustrada a negociação coletiva, bem como aos Acordos e Convenções Coletivas que, a partir daí, passavam a ter força de lei perante a Justiça do Trabalho, a qual teria que respeitar as disposições mínimas acertadas, bem como as que resultassem do julgamento de dissídios coletivos. Esta última modificação assegurava aos trabalhadores não só a manutenção de conquistas anteriores, como possibilitava a liberação de suas forças para concentrarem-se na ampliação das mesmas ou na obtenção de outras conquistas, abrindo a possibilidade de quebrar uma tática comumente usada pelos empregadores, que era (e ainda é) a de restringir, efetivamente, a negociação a itens econômicos (MELO, 1991).

No entanto, reafirmavam-se leis que tolhiam a ação dos sindicatos nas negociações coletivas, como o instituto do poder normativo da Justiça do Trabalho, onde esta permanecia com seus poderes de julgar os dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores reduzindo, assim, a capacidade de interferência dos sindicatos sobre as condições de trabalho. Permanecia, também, em vigor, a lei que flexibilizava as contratações de trabalho, bem como a legislação que regulava a estrutura sindical, baseada em sindicatos por categoria profissional, de base municipal e regida pelo princípio da unicidade sindical (sindicato único por categoria), bem como continuavam inexistindo garantias para as representações dos trabalhadores nos locais de trabalho (BARBOSA DE OLIVEIRA, 1994; MELO, 1991).

Assim, a ausência de representações por local de trabalho, o mercado de trabalho desfavorável, a alta rotatividade do trabalho e a atomização e pulverização sindical foram elementos primordiais para tolher a ação sindical voltada para a determinação dos salários e das condições de trabalho, bem como ao controle do processo produtivo, a partir daí. No caso dos salários, intensificaram-se os embates em relação às políticas salariais no Congresso Nacional e as negociações coletivas no campo das relações capital e trabalho, visando à luta pela plena recomposição do poder aquisitivo dos salários, de forma que, no cômputo geral, conseguiu-se impedir uma concentração de renda mais acentuada e um rebaixamento ainda maior do poder aquisitivo dos salários[4] (DIEESE, 2001; BARBOSA DE OLIVEIRA, 1994).

Apesar da conjuntura econômica e social adversa e a despeito de suas divisões internas, o movimento sindical cresceu de importância como ator social, mostrando sua força com a chegada de Luis Inácio Lula da Silva (o Lula), egresso da direção dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo na década de 1970, ao segundo turno das eleições presidenciais (AMORIM, 2008).

2.3.2 As Transformações Ocorridas no Nordeste

Segundo Oliveira (2008), o Nordeste só veio a ser considerado como região a partir de meados do século XIX e, sobretudo, no século XX, pois no período colonial a realidade era marcada pela constituição de áreas com atividades econômicas diferenciadas e sem articulação entre si, ou seja, como "arquipélagos": no que corresponde hoje aos Estados de Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Alagoas, a área era conhecida como o espaço da produção açucareira; enquanto o Ceará e Piauí eram áreas que desenvolviam atividades econômicas de pouca expressão na economia regional e o Maranhão ligava-se ao capitalismo mercantil, através de formas diversas daquelas que regulavam a produção de riqueza dos espaços mais ao leste. E os Estados da Bahia e Sergipe não eram considerados "Nordeste", embora ali, sobretudo na Bahia predominasse, também, a atividade de produção do açúcar, determinada, como nos demais Estados mais ao norte, pelas suas relações com o capitalismo mercantil europeu.

Para Oliveira (2008), as primeiras décadas do século XIX e quase todo o século XX vão configurar outro Nordeste, ou outros "Nordestes". Estas novas configurações estavam marcadas,

[4] Segundo o DIEESE (2001), isto ocorreu por que: a) os eventuais ganhos obtidos nas campanhas salariais eram rapidamente "corroídos" pela inflação crescente; b) na prática, não havia negociação do repasse da produtividade aos salários; e c) a dificuldade de realização da livre negociação, diante da permanência de dispositivos inibidores da ação sindical, especialmente as restrições ao direito de greve (até os anos 1980) e do poder de arbitragem de cláusulas econômicas pelos Tribunais do Trabalho nos julgamentos de Dissídio Coletivo, momento que em que se determinava a concessão de percentuais modestos. Isto influenciava a definição de reajuste e aumentos salariais ainda na fase de negociação direta entre as partes, em função da "ameaça" patronal de não negociação nos patamares desejados pelos sindicatos e da instauração do Dissídio Coletivo, pois cabia à Justiça do Trabalho a solução do conflito.

sobretudo, pela emergência, consolidação e hegemonia da Região Sudeste, através da expansão da atividade cafeeira que, aos poucos, carreava seus excedentes para o financiamento da industrialização naquela região, proporcionando, de um lado, tanto a expansão e consolidação do capital industrial quanto a emergência do capital financeiro e, de outro, o surgimento do proletariado urbano.

Esses acontecimentos, junto com os fatores externos, contribuíram para a crise/estagnação da atividade açucareira nordestina, levando-a a recriar, internamente, mecanismos de uma acumulação primitiva, que tomaram a forma de "cambão" e de outros processos de relação de produção pré-capitalistas abortando, assim, a completa constituição de uma força de trabalho assalariada, a dissolução do semi-campesinato que se havia formado em suas franjas e a reconversão da estrutura fundiária em latifúndios.

Enquanto isto emergia, gradualmente, o Nordeste "algodoeiro-pecuário", de caráter oligárquico, que foi estimulado pelo capital financeiro e comercial norte-americano e inglês, tendo sobrepujado o "velho" Nordeste açucareiro e permanecido intocado, praticamente, até a década de 1950. Os impulsos da industrialização, que tomaram a forma de conversão dos engenhos em usinas entre final do século XIX e início do século XX, bem como a implantação da indústria têxtil, foram abortados ou dificultados pela reiteração/subordinação aos interesses do capital comercial e financeiro inglês e norte-americano.

A economia nordestina caracterizava-se, portanto e predominantemente, pela pequena produção de subsistência e pelo latifúndio agrícola (produção de cana-de-açúcar, algodão, cacau) e/ou pecuário (gado bovino, principalmente), ambos pouco intensivos em capital. Ela começava a perder importância relativa no contexto nacional e a tornar-se economia complementar ao polo dinâmico da acumulação de capital em nível nacional (a Região Sudeste), seja suprindo as necessidades de mão de obra demandada pela industrialização (o que contribuiria para manter baixos os níveis de salário real de toda a classe trabalhadora) na Região Sudeste, seja como fornecedora de produtos agrícolas, matérias primas e insumos para as empresas e, em alguns momentos, como produtora de alguns produtos industriais, geralmente bens de consumo não-duráveis (têxteis, calçados, alimentação), contribuindo para a estruturação do mercado interno em nível nacional, bem como para sua posterior ampliação (OLIVEIRA, 2003 e 2008).

Durante todo esse período de industrialização brasileiro, várias empresas estatais foram criadas, inclusive no Nordeste. Na década de 1950, é criada a PETROBRÁS na Bahia e, na década de 1970, um florescente polo petroquímico começava a ser estruturado em torno de uma central da PETROBRÁS, que forneceria todos os insumos básicos àquele.

Paralelamente às transformações na estrutura socioeconômica brasileira, também ocorreram mudanças nas relações políticas entre as regiões, com o deslocamento do eixo de poder a favor da Região Sudeste, fazendo com que os recursos financeiros estivessem concentrados nesta região. Isto levou o Nordeste a perder espaço econômico e político no contexto da industrialização, reduzindo as poucas oportunidades de investimento e agravando os problemas então existentes, como o crescimento do desemprego, do trabalho precário, das desigualdades sociais e das secas recorrentes em grandes áreas de seu território, que contribuíram para aumentar, sobremaneira, os conflitos sociais, a exemplo das ligas camponesas, na década de 1960.

Foi nesta década que se iniciou a fase de industrialização do Nordeste, que promoveu o movimento de *integração produtiva* desta região, comandado pelo processo de acumulação de capitais do país, onde grupos privados buscavam novas frentes de investimentos em áreas diferentes da região mais industrializada do país, o Sudeste. Este movimento foi impulsionado tanto pela ação governamental (incentivos fiscais, investimentos de órgãos e empresas estatais, concessão de crédito etc.) como pelos investimentos privados nacionais e internacionais. Desta forma, as atividades urbanas (e, dentro delas, as atividades industriais) ganharam maior espaço no ambiente econômico regional e passaram a comandar o crescimento da produção regional, rompendo a fraca dinâmica pré-existente. De tradicional produtora de bens de consumo não-duráveis (têxtil e alimentar, principalmente), o Nordeste começa, a partir dos anos 1960, a se especializar na produção de bens intermediários (química, petroquímica) e no desenvolvimento de polos agro-industriais. Os Estados mais beneficiados por estes investimentos foram Bahia, Pernambuco e Ceará e, no interior dos Estados, estes empreendimentos ficaram concentrados nas capitais e/ou regiões metropolitanas (ARAÚJO, 2000a e 2000b; GUIMARÃES NETO, 1989; OLIVEIRA, 1987 e 1998).

A SUDENE teve um papel relevante neste processo, pois através de incentivos fiscais e investimentos infraestruturais, este órgão dinamizou e diversificou o parque industrial da Região Metropolitana de Recife, criou o Polo Petroquímico de Camaçari na Bahia, um polo de confecções na Região Metropolitana de Fortaleza e distritos industriais nas proximidades das capitais, como Natal e João Pessoa, ou cidades de porte médio da região, como Feira de Santana (BA) e Campina Grande (PB). No Norte, o projeto Grande Carajás resultou na implantação de grandes empresas produtoras de alumínio, construção de ferrovias, modernização do porto de Itaqui no Maranhão, criando um polo industrializante em São Luiz. Além disto, deve ser citado o caso da Zona Franca de Manaus, que resultou na transferência majoritária do parque industrial eletro-eletrônico para o distrito industrial daquela cidade.

Este processo de desconcentração industrial via estímulos federais foi interrompido em meados dos anos 1980, devido à crise do Estado brasileiro e suas políticas de proteção industrial e à

sucessão de crises econômicas (instabilidade econômica, altas taxas de inflação etc.), nos anos 1980, levando ao esgotamento de vários programas oficiais, à desaceleração do crescimento das exportações e à redução dos investimentos públicos e privados. Por outro lado, a Constituição Federal de 1988, buscando acelerar o processo de descentralização fiscal, ampliou a autonomia financeira dos governos sub-nacionais (Estados e Municípios) no que se refere à cobrança de seus tributos e à elaboração de seus orçamentos, o que contribuiu para melhorar a arrecadação dos mesmos, a partir dali (SPCT/BA, 2000).

Até antes do processo de industrialização, a divisão do trabalho tinha sofrido poucas mudanças em relação ao que se instaurou no princípio do século XX, ou seja, prevalecia uma estrutura social pouco desenvolvida em termos capitalistas pois, salvo as poucas atividades diretamente ligadas ao setor capitalista, o resto da população vivia de "expedientes", especialmente em atividades domésticas para os membros das oligarquias locais ou como autônomos (conta-própria).

Com a industrialização, formava-se e se ampliava a força de trabalho, mas ainda era grande o contingente de pessoas ocupadas em atividades domésticas ou como autônomos, tendo ocorrido um crescimento destas últimas ocupações em função do crescimento do setor capitalista, num complexo de articulações semelhante ao verificado na formação da industrialização brasileira. Houve, também, um grande crescimento das chamadas "classes médias", um heterogêneo conjunto de ocupações, qualificações e níveis de remuneração, que tinha em comum o fato de não estar diretamente empregado na linha de produção, ocupando-se em atividades técnicas, gerenciais e administrativas. Este crescimento deveu-se, também, a uma acentuada centralização estatal no Brasil, a partir dos anos 1950, quando se constituíram as grandes empresas estatais de prestação de serviços e de produção de mercadorias "intangíveis", tais como transportes, telecomunicações, energia elétrica, educação de nível superior etc., com ramificações em todos os Estados da Federação.

A complexa relação técnico-econômica que presidiu a industrialização no Nordeste pôs em jogo uma rotatividade da mão de obra operária que era, em si mesma, um dos aspectos da constituição do "exército de reserva industrial". De um lado, uma base técnica que des-especializava, tornou possível uma mão de obra com pouca ou nenhuma qualificação (em função dos processos mecanizados nas linhas de montagem, bastante automatizados e nos quais já intervinham as máquinas numérico-digitais) e, de outro, uma imensa oferta de mão de obra, ela mesma amplificada pelo processo de industrialização, pressionou para baixo os salários reais.

Estes e outros fatores foram importantes na configuração de um mercado de trabalho extremamente diversificado, fragmentado e hierarquizado, onde as clivagens se estabeleciam a

partir do nível do salário mínimo, da idade, do trabalho das mulheres, da entrada e saída da força de trabalho e das especializações, junto com uma forte concorrência entre os trabalhadores e um complexo processo em que o trabalho não-social (o doméstico, por exemplo) servia de sustentação de parte dos custos de reprodução da força de trabalho.

Além destes aspectos que explicam o *turn over*, a passagem recorrente de um emprego para outro, para atividades "autônomas" ou para o desemprego ressalte-se, também, a pouca capacidade organizativa do operariado e de outros setores da classe trabalhadora, como outro elemento importante na explicação desses fenômenos e na capacidade de influenciar na determinação dos salários e das condições de trabalho. Com efeito, além de a tradição de organização da classe operária, por via dos sindicatos, ter sido historicamente de níveis bastante baixos no Brasil, a conjugação da matriz técnico-social com a *repressão política* desenvolvida após o golpe de Estado, termina por fundar uma quase-impossibilidade de organização sindical no Nordeste. Saliente-se, ainda que, no imenso mar de desemprego, a abundante oferta de emprego que as novas atividades criavam diluía o conflito. Quem ganhava um novo emprego nessas empresas saltava imediatamente de uma condição social precária para um estatuto de trabalhador *empregado*, o que socialmente era visto como uma *promoção.* Além disto, a estruturação dos trabalhadores nas empresas estatais e órgãos públicos, em escala nacional, conformou uma não-representação da classe operária ou trabalhadora, tanto no que se refere aos aspectos de emprego, salário e previdência social, quanto ao inter-reconhecimento mútuo das classes entre si, devido aos diferenciais de salários e condições de trabalho.

As condições sociais de existência de um proletariado mudam quantitativamente com a vinda das empresas estatais, órgãos públicos e grandes grupos privados, mas sua qualidade não dá um salto correspondente na mesma direção. Se era verdadeira a ocorrência deste impasse da representação de classes, o outro lado deste processo era que esta nova classe operária se inseria, naquele momento, não apenas quantitativamente de forma mais expressiva, mas suas ligações, sua relação com uma "classe operária nacional" eram postas e re-postas pela primeira vez na história brasileira. Além disto, as demais dimensões deste "trabalhador coletivo" (como é o caso do trabalhador autônomo), cuja especificidade escapa aos limites das categorias sindicais, abrem-se no sentido dos movimentos sociais, que eram suas outras facetas.

As relações dos grupos burgueses com o novo operariado e os outros grupos sociais dominados passam por duas fases. A primeira é presidida pelo discurso "nordestino", o qual perdurou por um bom tempo, ainda que declinante. A segunda fase se inicia com o golpe de Estado de 1964: as empresas vindas de fora do Nordeste e as novas que surgiram da fusão com os antigos grupos locais, deixam ao Estado a tarefa de repressão global ao operariado e aos demais grupos

dominados. A repressão ao nível da empresa se faz apenas pelo salário, deprimido tendo em vista a abundância de oferta de mão de obra e a desorganização sindical, ela mesma fruto do enfrentamento de classes à escala nacional.

Para Oliveira (1987), a industrialização teve um marcado caráter concentracionista, em seus vários aspectos. Em primeiro lugar, em relação ao acesso aos recursos públicos, pois quem tinha uma maior massa de lucros tributável deduziria mais, o que beneficiaria especialmente os grandes grupos nacionais e internacionais, que levaram para uma região com abundante oferta de mão de obra, processos tecnológicos poupadores de trabalho semelhantes aos verificados no Centro-Sul. Em outro momento, Oliveira (2003) assinalava que a concentração decorria, também, do fato de que o processo de industrialização ocorrera sem uma prévia dissolução das formas pré-capitalistas no Nordeste (que se prolongaram durante boa parte do século XX), assim como do movimento de concentração e centralização dos capitais no Brasil, movimento este que se valeu das velhas relações sociais naquela região para crescer, aumentando as desigualdades.

Oliveira (1987) afirmava também que os fatores mais relevantes no perfil da renda e sua distribuição foram a pressão do amplíssimo exército de reserva sobre a oferta de empregos, bem como a desorganização e a falta de identidade dos trabalhadores, herança do período anterior à industrialização, potencializada pelo caráter repressivo do sistema político, que aumentou depois do golpe militar de 1964. Mas ele também não subestimava a influência que a estrutura oligopólica, no interior das grandes organizações burocráticas públicas e privadas, jogou na determinação dos salários, nem também esquecia dos rendimentos do capital, onde as elevadas taxas de lucro e rentabilidade, que eram a marca da industrialização nordestina, revelariam uma concentração de renda bem mais elevada. Por isto mesmo, a distribuição das ocupações segundo o nível de renda revelou uma estrutura fortemente hierarquizada, segundo alguns fatores presentes no mercado de trabalho (salário mínimo como patamar de recrutamento ilimitado, sexo, instrução, qualificação e as funções nos quadros da alta burocracia pública e privada), resultando numa forte concentração de renda a favor do grupo de famílias mais ricas.

2.3.3 As Mudanças Ocorridas a partir dos Anos 1990

Para debelar a crise que se instalara no país, os governos que se sucederam adotaram vários planos econômicos, entre meados da década de 1980 e meados da década seguinte, com os objetivos de estabilizar a economia, estimular o aumento da competitividade empresarial internacional e proporcionar as condições para o retorno ao crescimento econômico. A partir do início da década de 1990, promoveram-se as aberturas comercial e financeira, a desregulamentação

de mercados, a concessão de serviços públicos à iniciativa privada, bem como reformas do Estado brasileiro (reformas fiscal-financeira, administrativa, previdenciária, patrimonial e monetária).

Pelo lado da política fiscal-financeira, adotaram-se medidas visando o aumento de receitas, a redução de despesas e o controle da dívida e do endividamento. No primeiro caso, houve o aperfeiçoamento do sistema tributário, a criação e o aumento de impostos e a recentralização tributária, dentre outros. No que diz respeito à dívida e ao endividamento, houve diversas renegociações da dívida externa e solicitações de empréstimos externos nos momentos de crise, além das tentativas de tornar mais exequíveis a gestão da dívida e do endividamento federal. Por outro lado, o Governo Federal aproveitou a fragilidade fiscal-financeira dos governos sub-nacionais e condicionou a revisão dos acordos de rolagem de suas dívidas ao saneamento de suas finanças, nos mesmos moldes que ele (o governo central) vinha realizando.

Em relação às despesas, destaque-se a estratégia do Governo Federal em reduzir e/ou flexibilizar os gastos com pessoal, através de várias medidas implantadas, algumas das quais inseridas nas duas reformas administrativas realizadas (uma no Governo Collor e outra no Governo FHC), bem como na reforma previdenciária. As principais medidas foram: a) extinção da política salarial, que atingiu os trabalhadores dos setores público e privado; b) imposição de limites aos gastos globais com salários (Leis Complementares nºs 85/95, 96/99 e 101/00, ou Leis Camata I e II e Lei de Responsabilidade Fiscal, respectivamente); c) concessão de gratificações e aumentos de forma diferenciada aos servidores públicos; d) "enxugamento" dos quadros de pessoal, com a colocação de servidores em disponibilidade (Governo Collor) e o Programa de Desligamento Voluntário - Lei nº 9.468/97 (Governo FHC), combinados com a não reposição dos cargos vagos a qualquer título; e) ampliação da terceirização de atividades, através das chamadas Organizações Sociais – OS's (Lei nº 9.637/98) e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP's (Lei n.º 9.790/99); e f) contratação de servidores não efetivos e por prazo determinado (Lei n.º 8.745/93, modificada pela Lei n.º 9.849/99). Por outro lado, o governo adotou medidas para "desafogar-se" da crescente pressão por gastos sociais, com a transferência de competências (obrigações) para os governos sub-nacionais em diversas áreas (saúde, educação, política agrária etc.).

A reforma patrimonial foi viabilizada através de privatizações de empresas do setor produtivo (petroquímica, siderurgia, mineração e fertilizantes), entre 1990 e 1994, e dos ramos de telecomunicações, energia, transportes e bancário, a partir de 1995, bem como pela extinção e/ou fusão de empresas e órgãos públicos em diversas regiões do país. Ressalte-se que as privatizações estimularam o processo de centralização de capitais (as empresas foram adquiridas por grandes

grupos econômicos nacionais e estrangeiros) e contribuíram com o processo de reestruturação nos mercados de trabalho dos setores/ramos em que estas atuavam.

Também foram feitas várias reformas monetárias, sendo a última delas em 1994, no bojo do Plano Real, quando foi criada uma nova moeda, o Real. Também neste momento, foi feita uma reforma cambial (sobrevalorização da moeda nacional) e se promoveu uma elevação das taxas de juros[5], visando a atração de capitais externos e a inibição de ataques especulativos ao Plano Real.

A combinação de abertura comercial/financeira com sobrevalorização cambial contribuiu para tornar a balança comercial deficitária e acirrou a concorrência inter-capitalista, de forma a forçar as empresas que operavam nos mercados locais a rebaixarem suas margens de lucro (via redução de preços), o que ajudaria no combate à inflação. Isto atingiu, especialmente, as bases das cadeias produtivas, induzindo as empresas a modificarem suas estratégias de atuação, com a adoção de vários procedimentos, de forma desigual e combinada. Promoveu-se a racionalização da produção, através de inovações de produtos e de processos, o abandono de linhas de produtos, a modernização de máquinas e equipamentos (especialmente via importações), a terceirização de atividades, a busca de parcerias, medidas visando à redução de custos (sobretudo com mão de obra[6]), dentre outras. Por outro lado, houve o fechamento de empresas menores e/ou menos dinâmicas, concomitantemente com a adoção de fusões, aquisições, transferências de controle acionário etc.[7], por parte das empresas modernas e dinâmicas, resultando num processo de centralização de capitais, caracterizado pela concentração da produção e da propriedade nas mãos de poucos grupos econômicos.

Também fez parte desta realidade a continuidade do processo de deslocamento de empresas dos grandes centros econômicos para outras regiões do país, estimulado especialmente pelas políticas dos governos sub-nacionais (Estados, Distrito Federal e Municípios) de atração de novos investimentos produtivos, implementadas pelos mesmos em função da ausência de uma política de desenvolvimento regional comandada pelo governo federal, dentro da lógica de incorporação de territórios numa economia global, através da disputa por novos investimentos. Cada ente federado

[5] Durante a vigência dos planos de estabilização adotados e em todos os momentos de crise, o governo brasileiro elevava as taxas de juros domésticas e as reduzia em seguida, mas mesmo assim estas permaneciam altas para os padrões internacionais, com reflexos negativos para a economia, seja pelo aumento do *déficit* público, seja pela inibição aos investimentos produtivos.

[6] Uma dessas medidas foi o *downsinzig* (redução do tamanho das empresas, medido pelo número de trabalhadores empregados) que, de acordo com o IBGE (citado por Oliveira, 2002), no setor industrial foi mais intenso entre 1996/1999 do que entre 1985/1996, pois se estendeu às empresas que tinham de 49 a 320 pessoas empregadas.

[7] Foram dados estímulos às práticas de fusões e aquisições no setor financeiro privado, com a instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e o Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER), através de subsídios públicos. Em outros setores, como o têxtil e o calçadista, foram abertas linhas de financiamento visando à modernização das grandes empresas, através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

(uns mais que outros) passou a disputar investimentos industriais com as vantagens locacionais de seu território, frente a um mercado cada vez mais globalizado.

No caso do Nordeste, o novo impulso industrializante respondeu a esta lógica, levando os vários Estados a desenvolverem políticas próprias de atração de novos investimentos[8]. Sem cacife em termos de infraestrutura e de capital, e estando distante dos grandes mercados consumidores nacionais, a guerra fiscal empreendida dirigiu-se especialmente para os setores de bens de consumo não-duráveis (têxtil, confecções, calçados e alimentos), mas também de bens duráveis (automóveis) e nas atividades de comércio atacadista e/ou de distribuição (as Centrais de Distribuição - CDs).

Paralelamente a este lento processo de desconcentração espacial da atividade econômica ocorria, também, um processo de desconcentração da população brasileira, momento em que o Nordeste reduzia sua participação no quadro nacional (passou-se de 31,6%, em 1960, para 29,2%, em 1980, 28,1%, em 2000 e 27,8%, em 2010), em meio a um paulatino decréscimo das pressões demográficas sobre o mercado de trabalho.

No que diz respeito à reestruturação produtiva recente, Leite (1994) propõe uma periodização que identifica três diferentes momentos do processo de modernização tecnológica e organizacional. O primeiro momento vai do final dos anos 1970 ao início dos anos 1980, quando as propostas inovadoras se concentraram na adoção dos CCQ's, sem que as empresas se preocupassem em alterar de modo significativo as formas de organização do trabalho ou em investir mais efetivamente em novos equipamentos eletrônicos. O segundo momento, que se inicia em 1984-1985, a partir da retomada do crescimento econômico, e vai até o final dos anos de 1980, caracteriza-se pela rápida difusão dos equipamentos de base microeletrônica (MFCN, robôs, sistemas CAD/CAM) e pela busca (ainda que parcial e bastante limitada) de novas formas de organização do trabalho, baseadas sobretudo nas técnicas japonesas (*Just-in-time*, Kanban, grupos de produção, Controle Estatístico de Produção - CEP etc.). O terceiro e último período começa no início dos anos de 1990, quando as empresas concentraram seus esforços nas estratégias organizacionais, bem como na adoção de novas formas de gestão da mão de obra, mais compatíveis com as necessidades de flexibilização do trabalho e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade.

[8] Os incentivos incluíam a renúncia fiscal, o fornecimento de infraestrutura, preços subsidiados (como tarifas de energia elétrica e água), a montagem das unidades industriais, o treinamento e qualificação de trabalhadores, o pagamento salarial dos trabalhadores durante o tempo de treinamento/qualificação, e a possibilidade de terceirização da produção em cooperativas. Como a política obedecia à lógica de interiorização do desenvolvimento de atividades industriais por todo o território do Estado, o principal incentivo oferecido compreendia a concessão de vantagens no contexto do ICMS, onde as alíquotas de incentivos eram (e ainda são) maiores para as áreas distantes da capital e/ou região metropolitana (SPCT/BA, 2000; SEBRAE, 2001).

Os sucessivos governos federais vigentes nos anos 1990 implantaram medidas visando à alteração nas normas que regulavam as relações de trabalho, como imperativo de flexibilidade e desregulamentação das relações laborais, com forte apelo à descentralização (ou atomização) das negociações, ou seja, à realização de negociação coletiva direta entre empresas e empregados ou seus respectivos sindicatos. Ficava implícito, a partir daí, que o modelo de relações trabalhistas a ser perseguido era o japonês, caracterizado por possuir uma estrutura organizacional e de negociação bastante atomizada (sindicato e negociação por empresa).

Foi neste sentido que, em 1991, o governo encaminhou o Projeto de Lei nº 821/91, dispondo sobre a organização sindical e as negociações coletivas de trabalho, com a pretensão de regulamentar o artigo 8º da Constituição Federal, que tratava da estrutura e organização sindical. Mesmo sendo desmembrado e alterado pelo governo (devido às resistências do movimento sindical), o referido Projeto foi rejeitado posteriormente, no âmbito parlamentar. Após o *impedimento* do Presidente Collor (novembro de 1992), o vice-presidente Itamar Franco assumiu o comando promovendo, no ano seguinte, o Fórum Nacional sobre Contrato Coletivo e Relações de Trabalho no Brasil que, apesar de reconhecer o caráter corporativista e ultrapassado do sistema de relações de trabalho brasileiro, não caminhou no sentido da reformulação do mesmo, em função dos diferentes objetivos das propostas existentes (FERREIRA, 2005).

Com a eleição de 1993, sobreveio o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, que abandonou o diálogo institucional sobre a reforma do sistema nacional de relações de trabalho e submeteu tal debate aos imperativos da política econômica neoliberal buscando, principalmente, a estabilidade econômica (combate à inflação e ao *déficit* público) via redução de custos sobre as empresas e o governo e, secundariamente, a redução dos problemas surgidos no período posterior à implantação do plano de estabilização (crises externas, pressões de inflacionárias, aumento do desemprego etc.), com a adoção de programas de combate ao desemprego (como a qualificação profissional, investimentos setoriais etc.). Em relação ao objetivo principal, tratava-se de conter, a qualquer custo, as demandas salariais e de minar as pressões sindicais, através da desregulamentação de direitos, além de ampliar a flexibilidade das condições de contratação, remuneração e uso da força de trabalho.

O Governo Federal deu início às suas pretensões instituindo normas visando à flexibilização das remunerações, a partir de julho de 1995, com a introdução da *desindexação salarial*, através de dispositivos constantes da Medida Provisória nº 1.053/95, que ratificava a proibição de correção de preços e salários com periodicidade inferior a doze meses, promovia o fim da política salarial contida na Lei nº 9.069/1995 e proibia a inclusão, nos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, de cláusulas que previssem reajustes automáticos de salários, bem como determinava que

aumentos salariais a título de produtividade deveriam ser amparados em indicadores objetivos e, contraditoriamente, conferia aos trabalhadores e empresários o direito à chamada "livre negociação coletiva". Além do mais, adotou-se a figura jurídica do efeito suspensivo nos dissídios coletivos, quando houvesse recurso interposto de sentença normativa da Justiça do Trabalho, de forma a coibir decisões que viessem a favorecer aos trabalhadores, nos Tribunais Regionais do Trabalho[9].

Por outro lado, o governo adotava mecanismos que permitiam a concessão de abonos salariais, a título de participação nos lucros e/ou resultados das empresas, através da Medida Provisória nº 794/1994, que foi criada para regulamentar o Inciso XI do Artigo 7º da CF de 1988 que, por sua vez, prevê sua implantação para servir como instrumento de integração entre capital e trabalho e incentivo à produtividade. Esta norma constitucional determinava que toda empresa convencionasse com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros e/ou resultados, deixando implícita a participação sindical neste processo.

Na primeira reedição desta Medida Provisória, em janeiro de 1995, sob o número 860, o governo promovera uma importante modificação na mesma, por pressão (ou sugestão) empresarial: a retirada da obrigatoriedade da negociação com o sindicato laboral. A nova redação estabelecia que as empresas devessem convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros e/ou resultados, devendo o instrumento do acordo celebrado ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores. Este dispositivo foi alvo de Ação direta de Inconstitucionalidade (ADI) por entidades sindicais de trabalhadores no STF, tendo sido concedida medida liminar. Posteriormente, na 37ª reedição desta MP, já em outubro de 1997, foi incluído um representante do sindicato na comissão dos empregados.

Quando houve a conversão desta Medida Provisória na Lei nº 10.101/2000, sua redação determinava que a participação nos lucros e/ou resultados fosse objeto de negociação entre as empresas e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos de comum acordo entre as partes: a) comissão escolhida pelas partes, com a participação de um representante sindical da categoria profissional e b) Convenção ou Acordo Coletivo. Por outro lado, permanecia a obrigatoriedade do arquivamento no sindicato laboral, do instrumento do acordo celebrado.

Em relação às medidas voltadas para a flexibilização das contratações, foram instituídos o contrato por tempo determinado (Lei nº 9.601/1998), que previa incentivos (redução de contribuições sociais, do FGTS e das parcelas rescisórias) como forma de estimular a contratação de trabalhadores nas empresas; o contrato a tempo parcial (Medida Provisória nº 1.709/1998), que

[9] Isto significava que, em sentenças de dissídios coletivos que fossem favoráveis aos trabalhadores, as empresas poderiam recorrer ao TST, sem tem que pagar os aumentos salariais determinados nas mesmas pelos TRTs.

previa a contratação de trabalhadores com jornada de até 25 horas de trabalho semanais, ficando o salário e demais direitos trabalhistas a serem pagos de forma proporcional à sua jornada, bem como a suspensão do contrato de trabalho – ou *lay off* (Medida Provisória nº 1.726/1998), por um período de dois a cinco meses, para participação do empregado em curso ou programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador, com duração equivalente à suspensão contratual. Para a adoção destas duas últimas medidas (cujas medidas provisórias foram em seguida unificadas na Medida Provisória nº 2.164-41/2001, estando em tramitação até o presente momento), havia a necessidade de autorização concedida por intermédio de convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Outra medida adotada dizia respeito à possibilidade da organização de trabalhadores em cooperativas profissionais ou de prestação de serviços às empresas, sem que se caracterize o vínculo empregatício com a empresa contratante (Lei nº 8.949/1994). Adotaram-se, também, medidas de estímulo ao trabalho-estágio (Medida Provisória nº 2.164/1999), que ampliava as possibilidades de estágio desvinculadas da formação acadêmica e profissional, bem como a utilização do contrato de aprendizagem (Lei nº 10.097/2000), que permitia a intermediação da mão de obra aprendiz.

Em relação às medidas que visavam a flexibilização do tempo de trabalho, destaca-se a instituição do "Banco de Horas" (Lei nº 9.061/1998), que permitia a organização anual da jornada de trabalho (antes era semanal), tendo as empresas o prazo de um ano para compensar as jornadas semanais extraordinárias, por meio de Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho, e a liberação do trabalho aos domingos (Medida Provisória nº 1.878-64/1999). A introdução da flexibilização da jornada no cenário das negociações coletivas coube ao empresariado motivando, em seguida, a edição de norma por parte do governo federal. O interesse empresarial residia em que ela proporcionava uma maior racionalização do processo de trabalho e uma intensificação do ritmo de trabalho promovendo, portanto, uma redução na demanda por mão de obra e nos gastos com pagamento de horas extras. Quanto à liberação do trabalho aos domingos, esta medida afetou principalmente o segmento de comércio varejista (supermercados, lojas, *shoppings centers* etc.) e, segundo Krein (2003), favoreceu os grandes empreendimentos (*shoppings centers* e hipermercados), em detrimento dos pequenos, o que implicou na eliminação de um número expressivo de postos de trabalho nestes estabelecimentos.

No fim do primeiro mandato do governo FHC, em 1998, o governo chegou a apresentar uma proposta de emenda constitucional para tentar modificar alguns pontos dos Artigos 8º, 111 e 114 da Constituição Federal, através da PEC 623/1998, ou seja, propunha-se a modificação dos dispositivos que tratavam da estrutura sindical, de forma a acabar com o princípio da unicidade sindical e instituir a sua pluralidade, provocando forte resistência sindical e certo recuo por parte do governo, no tocante à reforma trabalhista.

A última tentativa de alterar a regulação do trabalho sem modificar a estrutura sindical ocorreu no fim do último mandato do presidente FHC (2002): tratava-se de propor a alteração do Artigo 618º da CLT, visando a flexibilização das negociações coletivas, ao garantir a primazia do que fosse "negociado" através de acordos e/ou convenções coletivas de trabalho, sobre o "legislado". Devido à resistência sindical, o governo não obteve o sucesso almejado mas, por outro lado, seus efeitos foram sentidos nas negociações coletivas e em algumas decisões judiciais, de forma que o movimento sindical teve dificuldades de refrear esta tendência que, de forma ilegal, se implantava no país (FERREIRA, 2005).

Também foram observadas mudanças no comportamento da Justiça do Trabalho, a partir dos anos 1990, especialmente por parte do Tribunal Superior do Trabalho (TST) que, a partir daí, começou a adotar uma interpretação mais restritiva dos direitos sindicais assegurados na Constituição Federal de 1988, em face de assimilação do discurso de modernização e do neoliberalismo, por parte da maioria de seus membros. Esta interpretação restritiva dos enunciados constitucionais contribuiu para reduzir os recursos de poder da ação sindical trabalhista e aumentar a esfera da ação empresarial. Além do direcionamento de sua jurisprudência aplicável aos dissídios individuais em direção a valores mais liberais, houve uma maior contenção de seu papel de instância normativa no julgamento dos dissídios coletivos de trabalho, ao mesmo tempo em que acenava com a valorização da autonomia dos atores envolvidos (empresários e trabalhadores), mas apenas na dimensão da auto-normação, mantendo-se o forte papel de contenção da auto-tutela e restringindo as prerrogativas de exercício de direitos sindicais (LEONARDO DA SILVA, 2008).

Dentro deste contexto, os questionamentos do empresariado em relação ao dispositivo da Constituição Federal de 1988, que garantia a manutenção das conquistas anteriores por meio de Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo, bem como a cultura liberal disseminada pelo Executivo, levaram o TST a aprovar a Súmula nº 277, na segunda metade da década de 1990, tendo vigorado até 2009, momento em que foi alterada pelo TST. Este dispositivo legal adotou o entendimento de que as cláusulas de Acordos, Convenções Coletivas e Sentenças Normativas somente vigorariam no período de validade do próprio instrumento normativo, não se incorporando definitivamente aos contratos individuais de trabalho[10]. Outra decisão importante tomada pelo TST foi a aprovação da Instrução Normativa nº 04, em 1993, que teria vigência até 2003. Esta determinava que os Tribunais do Trabalho não mais julgassem o mérito das reivindicações laborais submetidas à sua apreciação

[10] Ressalva-se da regra enunciada o período compreendido entre 23/12/1992 e 28/07/1995, em que vigorou o Parágrafo Primeiro do Artigo 1º da Lei nº 8.542, que dava garantia de que as cláusulas dos Acordos e Convenções integravam os contratos individuais de trabalho e somente poderiam ser reduzidas ou suprimidas por Acordos e Convenções posteriores. Este dispositivo foi revogado pela Medida Provisória nº 1.053/1995 (que tratava das medidas

em dissídios coletivos de natureza econômica, sem que as partes tivessem comprovado a existência de negociação prévia entre elas, ou seja, antes de passar pela mediação da Delegacia Regional do Trabalho, conforme previa a legislação trabalhista.

A despeito das circunstâncias econômicas, sociais e políticas adversas, o movimento sindical ainda dava demonstrações de sua relevância como ator social que, mesmo com suas divisões internas e uma razoável fragilidade organizativa, e após três tentativas fracassadas, consegue eleger Luís Inácio Lula da Silva (PT) como Presidente da República, com forte apoio popular.

Em 2003, início de seu primeiro mandato presidencial, o governo Lula deu, paulatinamente, uma nova orientação às políticas econômica e social, voltada para o retorno do crescimento econômico e da redução das desigualdades sociais. No plano das relações de trabalho, derrogou os incentivos fiscais previstos para a adoção do contrato por tempo determinado (com a alegação de pouca eficácia dos mesmos), solicitou ao Congresso Nacional o arquivamento do Projeto de Lei nº 5.483 e deu início às discussões sobre a reforma trabalhista e sindical, criando o Fórum Nacional do Trabalho (FNT), um fórum tripartite, composto por representantes do governo, empresários e trabalhadores, criado com os objetivos de atualizar a legislação do trabalho, democratizar as relações trabalhistas, bem como assegurar a justiça social e a solução de conflitos no mundo do trabalho. Apesar disto, a multiplicidade de interesses e a falta de prioridade por parte da classe política dominante, dentre outros fatores, contribuíram para que os resultados das discussões não se materializassem na desejada reforma sindical e trabalhista.

Também em 2003, a nova direção do TST, por Lula indicada, iniciou um processo de revisão de sua jurisprudência, com revisão de maioria dos Enunciados de suas Súmulas e, embora não se tenha visto mutação contundente nas orientações gerais, inúmeros posicionamentos foram substancialmente alterados. A partir dali, o TST abandonaria sua postura de contenção na apreciação dos resultados da negociação. Em relação às relações coletivas de trabalho, houve a revogação da Instrução Normativa nº 04 e o cancelamento do Enunciado nº 310[11], além da jurisprudência sobre o ajuizamento de dissídios também ter sido alterada, em uma postura de reabertura da instância normativa aos sindicatos, embora com prazo curtíssimo de validade, diante da reforma do Judiciário (Emenda Constitucional nº 47), sancionada em dezembro de 2004, que modificou estruturalmente o sistema normativo de resolução de conflitos trabalhistas no país, ao ampliar a competência da Justiça do Trabalho e alterar substancialmente o sistema de equacionamento de conflitos coletivos e ao implantar dispositivo estabelecendo que a instauração

---

complementares ao Plano Real) que, depois de ser reeditada e revogada pela Medida Provisória nº 1.709 sucessivamente, se converteu na Lei nº 10.192/2001.

[11] O Enunciado nº 310 do TST limitava a ação do sindicato como autor de ação trabalhista em nome de seus representados, na condição de substituto processual.

do Dissídio Coletivo do Trabalho (DCT), em algum Tribunal do Trabalho, só poderia acontecer se fosse feito de comum acordo entre as partes (LEONARDO DA SILVA, 2008).

Foram verificadas, também, mudanças relevantes nas questões relacionadas à saúde e à segurança no trabalho. A primeira delas diz respeito à maior procura da Justiça por parte dos trabalhadores, por conta de vários fatores, dentre eles a Reforma do Judiciário, provocada pela Emenda Constitucional nº 45/2004, através da qual a esfera trabalhista passou a julgar questões que antes não eram de sua responsabilidade, como as discussões por danos morais e materiais decorrentes das relações de trabalho (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 28/06/2011). Por outro lado, observaram-se algumas ações públicas visando reduzir os alarmantes casos de mortes, acidentes e doenças do trabalho, a partir das diretrizes constantes da Convenção Nº 187/2006 da OIT, que determinavam aos países membros o estabelecimento de políticas e programas eficazes, que fortalecessem a cultura preventiva em matéria de Saúde e Segurança no Trabalho (SST). Para tanto, adotou um conjunto de medidas no sentido da construção do Plano Nacional de Saúde e Segurança do Trabalho (PNSST), a partir do resultado de discussões envolvendo os Ministérios da Previdência Social, do Trabalho e Emprego e da Saúde, representantes de universidades e de trabalhadores e empregadores, por meio de audiências e/ou consulta pública, pela realização da 3ª Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador, em 2005, bem como pela criação do Fórum Nacional de Previdência Social (FNPS), em 2007[12] (ALBUQUERQUE DE OLIVEIRA, 2004; TODESCHINI, 2008).

O resultado desse processo resultou na edição da Lei nº 10.666/2003 que, em seu Artigo 10, flexibilizava a contribuição destinada ao financiamento dos benefícios de aposentadoria especial e daqueles concedidos em razão do grau de incidência de incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho, mais conhecido como Seguro de Acidentes do Trabalho (SAT). O dispositivo previa que as alíquotas já existentes, de um, dois ou três por cento, destinadas ao financiamento dos benefícios de aposentadoria especial ou daqueles concedidos em razão do grau de incidência de incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho, poderiam ser reduzidas à metade ou duplicadas, em razão do desempenho da empresa em relação à respectiva atividade econômica, apurado em conformidade com os resultados obtidos a partir dos índices de frequência, gravidade e custo.

Em cumprimento à Lei nº 10.666/2004, o Conselho Nacional de Previdência Social (CNPS) aprova a Resolução nº 1.236/2004[13], criando uma nova metodologia para flexibilizar as alíquotas

[12] Criado pelo Decreto nº 6.019, este Fórum reuniu trabalhadores, empresários, aposentados e órgãos do governo para discutir o aperfeiçoamento e a sustentabilidade previdenciária.

[13] Esta norma foi atualizada posteriormente, pela Resolução nº 1.269/2006, Decreto nº 6042/2007, Resolução nº 1.316/2010 e Portaria Interministerial MPS/MF nº 451/2010.

das referidas contribuições. Esta Resolução criava uma forma de identificação dos acidentes de trabalho que, aliada à CAT, minimizava a subnotificação dos acidentes e doenças do trabalho e a consequente falta de recebimento de benefícios, decorrentes da sonegação de informações ao INSS.

A partir da identificação das fortes associações entre agravo e atividade laboral, construiu-se uma matriz com pares de associação de códigos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e da Classificação Internacional de Doenças (CID) - 10, para formar o Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP), que mapeia os benefícios por incapacidade que apresentaram este nexo, independentemente da natureza do benefício concedido, servindo de instrumento auxiliar na análise da incapacidade laborativa pela medicina pericial do INSS, bem como para o cálculo do Fator Acidentário de Prevenção (FAP). Este é o elemento que materializa as alíquotas do SAT com base na dicotomia "*bônus – malus*", cujo valor varia entre 0,5 e 2, conforme o maior ou menor grau de investimentos em programas de prevenção de acidentes e doenças do trabalho e proteção contra os riscos ambientais do trabalho, respectivamente, com sua previsão de aplicação para janeiro de 2010. A expectativa era de que o FAP provocasse reflexos na organização empresarial, relativos à segurança e a saúde do trabalhador, pois o investimento nesta área implicava maior ou menor alíquota de contribuição das empresas (MTE/MPS, 2008).

Ressalte-se que o reconhecimento das patologias relacionadas ao trabalho, através da constituição do nexo epidemiológico com base na CID e CNAE, proporcionou a extinção do nexo causal individual e contribuiu para inverter o ônus da prova do nexo acidentário que, a partir daquele momento, transferia para a empresa a obrigação de provar que proporcionava as medidas de saúde e segurança necessárias e que o trabalhador não tinha adquirido o eventual problema em determinado trabalho (LOURENÇO & BERTANI, 2009; ALBUQUERQUE DE OLIVEIRA, 2004). Dentre os avanços já ocorridos pelo NEPT, está o aumento dos registros de doenças laborais, que cresceu cerca de três vezes em relação aos períodos anteriores (TODESCHINI, 2008).

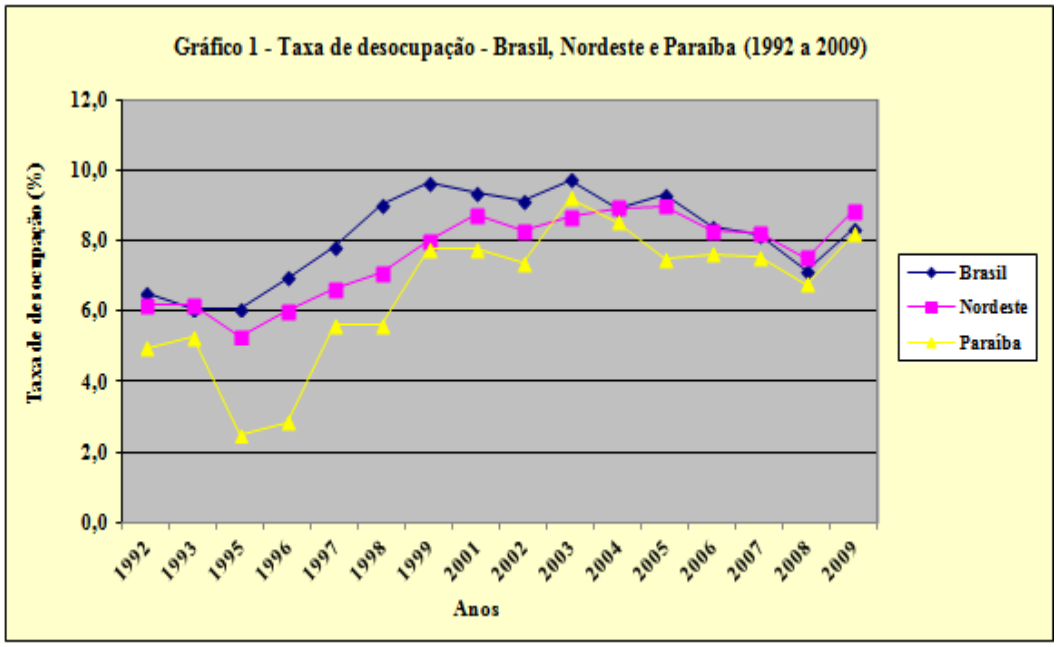
Por outro lado, matéria veiculada no Jornal Valor Econômico (16/06/2010) noticiava que algumas entidades empresariais pressionavam o governo para alterar a metodologia do FAP, que tinha começado a vigorar a partir de janeiro de 2010. Segundo a referida matéria, tinha havido negociações entre a Previdência Social e essas entidades, que resultaram em alterações na mesma, as quais começaram a vigorar a partir de junho daquele mesmo ano. Mas estas não deveriam estimular as empresas em seus processos contra a aplicação do FAP: havia, naquele mês, cerca de 250 ações judiciais, 7,2 mil recursos administrativos e uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) no Supremo Tribunal Federal (STF), da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), neste sentido.

Nesta subseção, analisamos a dinâmica recente da economia brasileira, ressaltando as transformações ocorridas. Na subseção a seguir, procurar-se-á analisar os impactos destas transformações no mercado e nas relações de trabalho, em particular, no Nordeste e na Paraíba.

2.3.4 A Reestruturação Capitalista e seus Impactos sobre o Mundo do Trabalho

Analisando a desempenho da economia brasileira nas últimas décadas, percebeu-se a existência de períodos cíclicos de crescimento, estagnação e recessão, aos quais o mercado de trabalho reagiu de forma instável. Da mesma forma que se deu nos países desenvolvidos, o primeiro grande impacto ocorrido, no mercado de trabalho brasileiro, foi o **expressivo aumento do desemprego**, só que num ritmo superior ao aumento verificado naqueles países. De acordo com os Censos Demográficos do IBGE, a taxa de desocupação passou de 2,2% em 1980, para 5,4% em 1991, e 15,3% em 2000. No caso do Nordeste, observou-se a mesma tendência, sendo que suas taxas eram um pouco superiores às verificadas para o Brasil (de 2,9% em 1980, passaram para 6,5% em 1991 e 15,9% em 2000). A mesma coisa pode-se dizer da Paraíba, destacando-se que as taxas ali verificadas situavam-se em níveis inferiores às do Nordeste e equivalentes às do Brasil para 1980 e 1991, mas inferiores em 2000 (passaram de 2,6% para 5,4% e 14,3%, respectivamente).

Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), referentes ao período entre 1992 e 2009 (Gráfico 1), mostram uma tendência de crescimento das taxas de desocupação entre 1992 (6,5%) e 1999 (9,6%); uma relativa estabilidade daí até 2003 e, a partir de então, uma reversão do quadro anterior, com as taxas de desocupação caindo lentamente, até chegar a 7,1%, em 2008. Em 2009, em função dos impactos da crise financeira internacional no mercado de trabalho brasileiro, a taxa de desocupação sobe para 8,3%. A Região Nordeste também acompanhou este movimento nacional sendo que, entre 1995 e 2003, suas taxas de desocupação ficaram mais baixas do que as verificadas nacionalmente, tornando-se maiores do que as brasileiras a partir de 2004 (passou-se de 6,2% em 1992 para 5,3% em 1995, 8,7% em 2003 e 8,9% em 2009). Na Paraíba, observou-se a mesma tendência verificada nestas duas áreas: passou-se de 4,9% em 1992 para 2,5% em 1995e 9,2% em 2003, ressaltando-se que as taxas de desocupação foram menores do que as verificadas para o Brasil e o Nordeste, em todo o período analisado (a exceção fica por conta de 2003, em que a taxa paraibana superava a nordestina).



FONTE: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Anos Selecionados).

Os dados dos Censos Demográficos do IBGE mostraram a continuidade da importância relativa do trabalho assalariado no total das ocupações no Brasil, cuja participação ficou estável entre 1980 (66,4%), 1991 e 2000 (66,6%), o que significa a **manutenção de uma inserção ocupacional caracterizada pela heterogeneidade**. No Nordeste, ao contrário do verificado no Brasil, os dados apontaram para um aumento da participação relativa dos assalariados no total dos ocupados entre 1980 (51,5%) e 1991 (57,2%) e um pequeno recuo em 2000 (56,8%), em função da crise vivida no mercado de trabalho, nos anos 1990. Mesmo assim, observou-se um crescimento da taxa de assalariamento entre os extremos do período, indicando um aumento das relações de trabalho tipicamente capitalistas naquela região. A Paraíba seguiu o mesmo ritmo verificado no Nordeste, com as taxas de assalariamento passando de 54,9% para 59,5% e 56,6%, respectivamente.

Em relação aos dados da PNAD para o período de 1992 a 2009, observou-se uma relativa estabilidade da participação relativa dos assalariados no total dos ocupados (taxa de assalariamento), entre 1992 e 1999 (em torno de 51%) e uma tendência de crescimento a partir daí, tendo passado de 54,2%, em 2001, para 58,6%, em 2009. Isto ocorreu, especialmente, por conta das oscilações no nível de emprego formal (assalariados com carteira de trabalho assinada e estatutários), de forma a termos duas situações distintas, no que se refere à participação relativa dos assalariados formais no total dos ocupados (ou taxa de assalariamento formal): enquanto a década de 1990 foi marcada pelo decréscimo desta taxa (passou-se de 35,3%, em 1992, para 34,2%, em 1999), a década seguinte vai ser marcada pela elevação da mesma, que passou de 35,8%, em 2001, para 42,1%, em 2009.

Em relação ao Nordeste, os dados mostravam um permanente crescimento da taxa de assalariamento, tanto nos anos 1990 (passou-se de 39,6% para 42,3%, entre 1992 e 1999) quanto na década seguinte (de 43,5%, em 2001, foi para 49,3%, em 2009). Isto ocorreu devido, especialmente, ao contínuo crescimento da participação das ocupações assalariadas formais no total das ocupações, mesmo nos momentos mais críticos do mercado de trabalho: a taxa de assalariamento formal passou de 20,6%, em 1992, para 22,0%, em 1999, 22,3%, em 2001 e 28,5%, em 2008. A Paraíba, que possuía taxa de assalariamento total e formal maior que a do Nordeste, em 1992, acompanhou o movimento ali verificado e, assim, manteve a diferenciação pré-existente: a taxa de assalariamento geral passou de 43,6%, em 1992, para 45,1%, em 1999, 46,5%, em 2001 e 53,0%, em 2009, enquanto a taxa de assalariamento formal passou de 22,9%, para 24,1%, 25,5% e 30,4%, respectivamente.

Em termos de estrutura ocupacional nas atividades econômicas, verificou-se uma maior diversificação das ocupações no Brasil, da mesma forma que o ocorrido nos países centrais, ou seja, o crescimento do Setor Terciário, que aumentou 17,5 pontos percentuais entre 1980 e 2000 (passou de 41,6% para 59,1%, respectivamente), enquanto caía a participação relativa dos ocupados no Setor Primário (de 30,0%, em 1980 para 18,5%, em 2000), bem como no Setor Secundário (que passou de 25,5% para 21,2%, respectivamente) verificando-se, portanto, uma **maior heterogeneidade da classe trabalhadora**.

No Nordeste, houve uma brutal redução da participação relativa dos ocupados no Setor Primário que, em 1980, era o maior grupo, com quase 50% do total dos ocupados, tendo caído para 31,4% em 2000 e passando, então, para a segunda colocação. Por outro lado, a participação do Setor Terciário cresceu expressivamente, passando de 32,3%, em 1980, para 44,9%, em 1991 e 52,3%, em 2000. No caso do Setor Secundário, observou-se uma relativa estabilidade entre 1980 e 2000: no caso da construção civil nordestina, sua participação permaneceu em patamares próximos dos 6%, enquanto a Indústria de Transformação passava de 10,0% para 9,4%, respectivamente. No caso da Paraíba, sua evolução acompanha o movimento verificado no Nordeste: o Setor Primário, que detinha 50,2% de participação relativa em 1980, o dobro da participação dos serviços, caiu para 31,1% em 2000, de forma a perder o posto de primeiro lugar para o Setor Serviços, cuja participação cresceu cerca de 20 pontos percentuais (passou de 32,9%, em 1980, para 52,8%, em 2000). Por outro lado, a Indústria de Transformação e a Construção Civil mantiveram, em 2000, a participação que tinham em 1980: no primeiro caso, passou-se de 9,6%, para 9,8% e, no segundo, de 5,8% para 5,6%, respectivamente.

Através dos dados da PNAD/IBGE, entre 1992 e 2009, constatou-se, nos anos 2000, a continuidade do fenômeno verificado nas décadas de 1980 e 1990, ou seja, a redução da

participação das ocupações no Setor Primário (que passou de 28,4%, em 1992, para 17,0%, em 2009), simultaneamente à elevação do Setor Terciário (passou-se de 49,3% para 60,7%, respectivamente). Observou-se, entretanto, uma relativa estabilidade na participação relativa dos ocupados no Setor Secundário, no total das ocupações, entre 1992 (21,8%) e 2009 (22,1%), em função da melhoria das exportações e do mercado interno na década de 2000.

Já no Nordeste, a queda de participação do Setor Primário (que passou de 44,0%, em 1992, para 29,6%, em 2009) deu-se, simultaneamente, ao crescimento dos Setores Secundário (que passou de 13,5% para 16,2%, respectivamente) e Terciário (elevando-se de 41,3%, em 1992, para 53,9%, em 2009). Na Paraíba, ocorreu o mesmo, só que num ritmo maior: enquanto o Setor Primário caía 19,3 pontos percentuais (passava de 43,5%, para 24,2%, respectivamente), os Setores Terciário e Secundário subiam 12,6 pontos percentuais (de 43,9%, em 1992, para 56,5%, em 2009) e 7,6 pontos percentuais (passando de 11,6%, para 19,2%, entre 1992 e 2009), respectivamente.

Em resumo, pudemos perceber que o crescimento do desemprego e o acirramento da disputa por um novo posto de trabalho, nos anos 1990, dificultaram a entrada de mulheres, jovens e mais velhos no mercado de trabalho, além de terem rebaixado os atributos das novas ocupações, pelo menor rendimento e pela fragilidade do vínculo laboral. Por outro lado, a reestruturação empresarial colocou novos requisitos de desempenho profissional, os quais se revelaram, entre outras exigências, em termos de educação e treinamento dos trabalhadores.

A partir de década seguinte, vislumbrou-se uma reversão deste quadro, com a redução do desemprego e das atividades atípicas ou desreguladas no Brasil e, em particular, no Nordeste e na Paraíba. Além da diminuição das pressões demográficas (citada anteriormente), Moreira *et al*. (2009) elencam outros fatores que, às vezes agindo de forma simultânea e complementar entre si, contribuíram positivamente para isto:

- O retorno ao crescimento econômico, com mais expressão a partir de 2004, embora já houvesse indícios de melhora no início da mesma década, em função da desvalorização cambial ocorrida em fins de 1999, que provocou o estímulo das exportações desde 2002;
- O impacto das políticas sociais, como os investimentos em educação pública, realizados a partir dos anos 1980, as políticas de transferência de renda com condicionalidades (Programa de Erradicação do Trabalho infantil –PETI, Bolsa Família etc.) e as políticas de geração de emprego e renda gerais e/ou setoriais, algumas delas implantadas a partir de meados dos anos 1990 e aperfeiçoadas na década seguinte, além de outras criadas nos anos 2000 (Projeto Fome Zero etc.);
- As ações governamentais de estímulo ao crescimento e/ou formalização de micro-empreendimentos e/ou ocupações, como a criação da lei das microempresas e das empresas de

pequeno porte, também chamada de “SIMPLES” (Lei nº 9.317/1996), com ampliações e aperfeiçoamentos através da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/2006), também chamada de “SIMPLES nacional” ou “SUPERSIMPLES” que, por sua vez, recebeu aperfeiçoamentos através da criação da figura do Micro Empreendedor Individual – MEI ou EI (Lei Complementar nº 128/2008);

- O estímulo à formalização dos contratos de trabalhadores (as) domésticos (as), através da possibilidade de o empregador que empregar um trabalhador doméstico deduzir, do imposto a ser pago na declaração do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF), o valor referente ao pagamento dos 12% recolhidos mensalmente à Previdência Social (Lei nº 11.324/06); e
- O aperfeiçoamento das ações de fiscalização trabalhista e previdenciária, no sentido de evitar a sonegação fiscal, a precarização do trabalho, bem como para erradicar práticas de trabalho análogas à escravidão.

Ressalte-se, também, as observações feitas por Krein (2003), acerca da pouca efetividade que o contrato por tempo determinado, o contrato por tempo parcial e a suspensão do contrato de trabalho tiveram no mercado de trabalho. No seu entender, as razões que ajudam a explicar este fato são: a) o agravamento da recessão econômica após a aprovação das mesmas, com desestímulo a novas contratações; b) o fato de as regras de contratação e demissão brasileiras já serem bastante flexíveis; c) a flexibilização da alocação do trabalho, que já vinha acontecendo pela terceirização e pelo trabalho autônomo para as empresas; e d) a oposição de parte do movimento sindical e as controvérsias jurídicas, que inibiam a adoção destas medidas.

Em relação à possibilidade da organização de trabalhadores em cooperativas profissionais ou de prestação de serviços às empresas, o autor constatou, a partir da vigência dessa lei, uma rápida proliferação dessas práticas de utilização do trabalho, bem como denúncias, de trabalhadores e sindicatos, acerca de cooperativas criadas com o objetivo de burlar a legislação trabalhista, ao que os órgãos ligados à Justiça do Trabalho contribuíram para inibir sua proliferação, reconhecendo a existência de relação empregatícia entre o trabalhador e o tomador de serviços, ou entre aquele e as cooperativas, quando estas eram contratadas como meras intermediárias de mão de obra.

A dinâmica geral do mercado de trabalho, verificada a partir dos anos 1990, portanto, contribuiu para reduzir o poder individual e coletivo (entidades sindicais) dos trabalhadores, com o intuito de lutar pela melhoria das condições de vida e trabalho da classe trabalhadora brasileira, mesmo que o quadro tenha melhorado sensivelmente nos últimos anos.

Desde os anos 1980 e, principalmente, a partir dos anos 1990, foram percebidas alterações relevantes na atuação sindical. O primeiro aspecto a ser ressaltado foi a desaceleração na deflagração de **movimentos grevistas**, especialmente a partir de 1997, conforme se constatou com

base em levantamento feito pelo Sistema de Acompanhamento das Greves (SAG), do DIEESE: em 1990, foram 1.789 movimentos paredistas deflagrados e 633 em 1997, continuando a cair, paulatinamente, até chegar ao menor nível da série, em 2005: 299 greves. A partir daí, observou-se uma pequena elevação no número de greves, até atingir 411 greves em 2008. Ressalte-se, entretanto que, apesar da tendência de queda do número de greves, a média de grevistas por greve não teve o mesmo comportamento: depois de atingir o menor patamar da série em 1997 (1.277 grevistas/greve), os dados começaram a mostrar uma tendência de elevação a partir de 2003 (5.735 grevistas/greve), elevação esta que, inclusive, supera a média verificada em 1990 (4.306 grevistas/greve). Em 2008, levando em consideração apenas as greves das quais se obteve informação sobre o número de trabalhadores parados (265 greves), constata-se uma média de 7.710 grevistas/greve, a maior média da série histórica compreendida entre 1990 e 2008 (DIEESE, 2001 e 2009b; AMORIM, 2008).

Segundo o DIEESE (2001), a partir dos anos 1990, o movimento sindical passou a enfrentar dificuldades crescentes na mobilização de categorias profissionais inteiras, e isto contribuiu para que se ampliasse, sensivelmente, o número de paralisações por empresa e se tornassem mais escassas as mobilizações por categoria profissional. Este deve ter sido um dos elementos mais importantes para a explicação do decréscimo da média de grevistas por greve neste período, enquanto que, por outro lado, o crescimento da referida média, verificada a partir de 2003, talvez seja reflexo da melhoria no mercado formal de trabalho que, por sua vez, influenciou positivamente sobre a capacidade de mobilização dos sindicatos num nível mais abrangente.

Em relação aos motivos das paralisações, as lutas sindicais dos anos 1990 assumiram um caráter muito mais defensivo do que propositivo, ou seja, as greves ocorreram, cada vez mais, em função da defesa dos diretos desrespeitados, enquanto decresciam as paralisações decorrentes de reivindicações. Já em 2008, observou-se que a expressiva maioria dos movimentos (69%) possuía caráter propositivo, mas as reivindicações de caráter defensivo também tiveram presença significativa, constando de aproximadamente 42% das greves[14]. Na esfera privada, o percentual de greves de natureza propositiva foi maior na indústria (71%), onde paralisações com caráter defensivo representaram 38% do total (DIEESE, 2001 e 2009b).

Outro fato que denota a mudança no padrão de ação sindical prevalecente nos anos 1980, que surgiu simultaneamente à redução no número de greves, foi o aumento na quantidade de **conflitos trabalhistas individuais e coletivos mediados pela Justiça do Trabalho**, devido ao aumento do desemprego, à maior expressão do poder relativo dos empregadores, bem como à

[14] A soma das parcelas foi superior ao total geral de greves, dado que uma mesma paralisação pode conter diversas e distintas motivações.

ausência de diálogo mais amplo no local de trabalho e à pouca transparência nas negociações coletivas (Pochmann, 2005).

Em relação à **taxa de sindicalização**, os anos 1980 caracterizaram-se pela ampliação deste indicador. Segundo Pochmann (2005), a partir dos anos 1990, verificou-se um movimento geral de *desindicalização*, em função da forte redução do nível de emprego formal e das privatizações no setor produtivo estatal, ocorridas nos anos 1990[15]. Paralelamente a isto, aconteceu uma multiplicação na quantidade de sindicatos: enquanto o número de sindicatos de trabalhadores era inferior a 5 mil entidades em fins de 1980, em 1991, este número chegava a 7,6 mil e, dez anos depois (2001), atingia 11,2 mil sindicatos. Ainda segundo Pochmann, a combinação desses dois fenômenos sugere a ampliação de sindicatos pouco representativos, bem como a burocratização e o descolamento dos dirigentes sindicais de suas respectivas bases. Mas este argumento precisa ser relativizado, em função do crescimento dos sindicatos de servidores públicos, depois da Constituição Federal de 1988.

Cabe ressaltar, também, o estudo feito por Cardoso (2003) que, a partir dos dados da PNAD, constatava uma relativa estabilidade dessa taxa entre 1988 e 1998, onde a proporção da população ocupada assalariada e filiada a sindicatos ou associações passava de 21,9% para 20,1%, respectivamente, representando um decréscimo de apenas 1,8%, nos dez anos estudados. Considerando apenas os assalariados com carteira, Cardoso constatou uma queda ainda menor na taxa de sindicalização (que passou de 28,8% para 28,5%), por conta de a perda de filiados ter sido um pouco maior do que a destruição de postos formais de trabalho, na economia brasileira.

Segundo o mesmo, esta estabilidade na taxa global de filiação escondia o deslocamento de filiados da agricultura, da indústria e do ramo bancário para as demais atividades do setor terciário, acompanhando a transição recente do mercado de trabalho brasileiro. Assim, a imagem de crise profunda do sindicalismo brasileiro decorreu do fato de que os segmentos mais afetados pelas mudanças foram, também, os pilares do sindicalismo militante da década de 1980, a saber: os trabalhadores industriais e os bancários. Parte substancial da crise do sindicalismo industrial decorreria, no seu entender, tanto da redução dos postos de trabalho como da perda de qualidade do emprego sobrevivente, cada vez mais informal[16], que contribuíram para reduzir a base de arrecadação voluntária e compulsória do mesmo. No que tange aos setores industriais perdedores, ele afirmava que a queda relativa no montante de filiados não pode ser atribuída, diretamente, às

[15] O autor ressalta que, apesar deste movimento geral, houve casos de sindicatos que conseguiram ampliar o número de filiados, no período recente.

[16] Os assalariados com carteira assinada, juntamente com os funcionários públicos, a rigor e legalmente, compõem a clientela dos sindicatos no Brasil.

medidas neoliberais adotadas, sendo uma das exceções a indústria de couro e calçados, onde o autor percebeu os efeitos da abertura comercial sobre as taxas de filiação, que caíram depois de 1996.

Da mesma forma que na literatura internacional, a sobrevivência dos sindicatos no Brasil esteve relacionada com sua capacidade de acompanhar as transições estruturais nos mercados de trabalho, atraindo adeptos entre os novos entrantes, nos velhos e novos segmentos da economia. Aqui, a variação da densidade sindical apontou não só para as variações no emprego mas, também, conseguiu atrair adeptos entre contingentes emergentes neste mercado, como as mulheres e os trabalhadores de maior nível de escolaridade, geralmente não operários. Embora tenha sido incapaz de atrair jovens, isto não influiu na taxa de sindicalização, uma vez que os mesmos tiveram uma intensa perda de participação relativa na população ocupada assalariada, nos anos 1990.

Em entrevista recente, dada ao Jornal Valor Econômico (28/05/2010), Pochmann afirmava que, nos anos 2000, o sindicalismo começava a se recuperar da crise vivida nos anos 1990, com a sindicalização começando a avançar no meio rural e entre os jovens, de forma a contribuir com o aumento da taxa de sindicalização, que chegou próximo de 20%, taxa superior aos 15% dos anos 1990, mas ainda abaixo dos 30% da década de 1980.

Outro fenômeno observado nos anos 1990 foi a continuidade da disputa sindical ocorrida nos anos 1980, que se traduziu pela ampliação no número de centrais sindicais, nas décadas subsequentes. A mais importante delas, a Força Sindical (FS), foi fundada em 1991, com origem no sindicalismo de resultados do fim da década de 1980 (mais precisamente, a partir da CGT Confederação) que buscava opor-se à CUT, vista como ideológica (vinculada aos ideais socialistas e social-democratas), próxima aos partidos (o principal deles, o Partido dos Trabalhadores), estatista e confrontadora. Como menor expressão, e sempre à direita do espectro político surgiu, em 1995, a Coordenação Autônoma dos Trabalhadores (CAT) e, em 1997, a Social Democracia Sindical (SDS), tendo esta última se originado de quadros sindicais que, inicialmente, estiveram na formação da FS e apresentando uma maior proximidade partidária com o Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB). Em 2002, surgiu a Central Brasileira de Trabalhadores e Empreendedores (CBTE), cujos dirigentes também se originaram nos quadros da FS e da SDS (AMORIM, 2008). Em 2004, a CGT Central passava a se chamar Central Geral dos Trabalhadores do Brasil (CGTB) que, em 2006, se funde com (ou absorve) a CBTE, prevalecendo o nome da primeira.

Em 2007, um ano antes da aprovação da Lei Nº 11.648/2008, que travava do reconhecimento formal das centrais sindicais[17], dissidências da CUT ligadas ao PC do B fundaram a

[17] Ressalte-se que, até então, prevalecia o princípio da unicidade sindical previsto na CLT, que reconhecia a existência de apenas uma central sindical. Dentre as centrais já existentes, a que era legalmente registrada era a CUT, pois tinha sido a primeira a solicitar seu registro em prazo hábil.

Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil (CTB), enquanto os sindicalistas ligados ao PSOL e PSTU fundam a Intersindical e a Conlutas, respectivamente. Por outro lado, da FS surgiu a Nova Central Sindical dos Trabalhadores (NCST) e, à direita do espectro político, as centrais CGT, SDS, CAT e alguns sindicatos ligados à FS se fundem, criando a União Geral dos Trabalhadores (UGT). Segundo matéria do Jornal Valor Econômico (18/11/2010), em novembro de 2010, a CGTB fechou acordo de incorporação da Central Sindical de Profissionais (CSP), formada predominantemente por sindicatos de profissionais liberais, como médicos, engenheiros, advogados etc.

Em 2010, portanto, existiam seis centrais sindicais que preenchiam os pré-requisitos de representatividade para o reconhecimento legal: CUT, FS, UGT, CTB, NCST e CGTB. Com exceção da UGT, as demais centrais se uniram para realizar a 2ª Conferência Nacional da Classe Trabalhadora (CONCLAT), com o objetivo de discutir e aprovar a "Agenda da Classe Trabalhadora", um documento formulado pelas cinco centrais sindicais e pelo DIEESE, contendo um diagnóstico socioeconômico do país e reivindicações a serem apresentadas aos candidatos à Presidência da República.

Em relação às **negociações coletivas**, pode-se observar que, se a partir do final dos anos 1970 e durante toda a década de 1980, o processo de negociação coletiva foi constituído e consolidado como um espaço de garantia de conquistas trabalhistas, a década de 1990 caracterizou-se pela resistência do movimento sindical para a manutenção dos direitos adquiridos, bem como pela tendência à redução na abrangência e no conteúdo dos Acordos e Convenções Coletivas, havendo uma estagnação ou, até mesmo, uma diminuição no número médio de cláusulas negociadas, em relação aos anos 1980, apesar da ampliação da liberdade e autonomia sindical ocorrida depois da Constituição Federal de 1988 (DIEESE, 2001). Em certa medida, a estabilidade monetária, conseguida a partir do Plano Real (1994), juntamente com extinção da política salarial e a restrição legal à negociação de mecanismos de concessão de reajustes ou aumentos salariais, contribuíram para a retirada de várias cláusulas que diziam respeito à indexação salarial. Além disto, a crise econômica e a evolução desfavorável do mercado de trabalho tornaram os sindicatos reféns da temática do emprego, na qual o grau de governabilidade era relativamente baixo, por ser parte integrante das políticas macroeconômicas. Neste particular, cabe ressaltar que, com exceção do breve período de vigência das Câmaras Setoriais, os sindicatos foram mantidos afastados da definição das políticas públicas nos anos 1990, sobretudo daquelas de natureza mais econômica (POCHMANN, 2005).

Esses e outros fatores, como a mudança de postura dos órgãos da Justiça do Trabalho, proporcionaram maiores dificuldades às entidades sindicais de trabalhadores nos processos de

negociação coletiva, especialmente as menores e/ou mais frágeis do ponto de vista organizativo[18], e estimularam a redução da utilização dos mecanismos de mediação e arbitragem públicos contribuindo, assim, para a continuidade da prática da negociação direta nos anos 1990, onde o papel das DRTs passava a ser, simplesmente, o de registrar e arquivar a (s) decisão (ões) já tomada (s) diretamente entre as partes.

Além da luta pela manutenção dos direitos adquiridos, bem como pela tendência à redução na abrangência e no conteúdo dos Acordos e Convenções Coletivas, vários fatores contribuíram para colocar em evidência o fenômeno da fragmentação da negociação coletiva e das greves, a partir de meados da década de 1990. Destacam-se, neste sentido, as iniciativas governamentais de introdução de normas que visavam à flexibilização das relações de trabalho, a serem negociadas no âmbito das empresas, como a flexibilização dos salários (via participação nos lucros e/ou resultados das empresas), da jornada (via "Banco de Horas") e dos contratos de trabalho (trabalho por tempo determinado e com jornada parcial). Destes temas, o da flexibilização da jornada foi um dos que mais avançou nas negociações em fins da década de 1990, a partir de pressões empresariais para a sua adoção, em função da implantação da lei e do processo recessivo em curso naquele momento. Por outro lado, foi crescente a resistência dos trabalhadores, pois se tratava de uma medida que, além de desorganizar a sua vida pessoal e familiar, reduzia seus rendimentos, em função do não recebimento de adicional por horas extras. A esta proposta, o movimento sindical contrapunha sua reivindicação histórica: redução da carga horária de trabalho (DIEESE, 2001; KREIN, 2003).

O regime de ajuste macroeconômico implantado no país a partir dos anos 1990 foi outro fator a contribuir para a fragmentação das negociações e das greves no país, pois proporcionou impactos heterogêneos sobre a estrutura produtiva. A abertura econômica indiscriminada rompeu a integração da indústria e ampliou a dispersão nos ganhos setoriais de produtividade, dificultando as negociações agregadas por categorias profissionais. O Plano Real aprofundou esta fragmentação, ao acabar com a política salarial, que realizava um mínimo de homogeneização na estrutura salarial e de custos setoriais, e fragilizar os setores mais concorrenciais em detrimento dos oligopolizados. A maxidesvalorização cambial ocorrida em 1999, por sua vez, fez com que as empresas exportadoras e as que tinham suas receitas vinculadas ao dólar e a seus fluxos apresentassem melhores resultados a partir de 2000, enquanto que as empresas concorrenciais e as mais dependentes de importações

[18] No caso da Súmula nº 277, as dificuldades de negociação aumentavam porque o empresariado usava o discurso da extinção da figura dos "direitos adquiridos" para barganhar a renovação dos acordos e/ou Convenções Coletivas de Trabalho em bases mais favoráveis para os mesmos, alegando ou insinuando que, se não houvesse acordo e fosse instaurado o Dissídio Coletivo, havia possibilidade de os tribunais não aprovarem as cláusulas pré-existentes nos instrumentos normativos anteriores. Em relação à Instrução Normativa nº 04/1993, as dificuldades residiam nas exigências de provas de tentativas de negociação prévia, bem com de frustração das mesmas, para os sindicatos que resolvessem instaurar o Dissídio Coletivo.

tiveram que absorver os impactos em suas margens de lucro. Esses fatores conduziram os sindicatos para as greves e negociações por empresa, de forma a conquistar condições mais favoráveis nas empresas e ramos cujas condições objetivas o permitissem (DIEESE, 2001).

Não menos importante foi a estratégia sindical de enfrentamento do desemprego, um fenômeno que resultou do ajuste macroeconômico e da reestruturação empresarial e que induziu os sindicatos a negociações específicas por empresa, visando impedir, atenuar, postergar ou propor alternativas às demissões nas empresas.

Para Pochmann (2005), este movimento de descentralização das negociações não indicou, necessariamente, uma maior aproximação dos sindicatos aos interesses das empresas nem, tampouco, uma maior organização dos trabalhadores por local de trabalho. Por outro lado, por ser pulverizada, a condução das negociações coletivas de trabalho não traduziu resultados semelhantes para todas as categorias de trabalhadores e trouxe dificuldades de generalização de cláusulas acordadas entre empresas e/ou categorias de trabalhadores, como ocorrido na década de 1980, o que deve ter provocado uma maior heterogeneidade nas remunerações e nas condições e relações de trabalho. Pochmann conclui seu raciocínio afirmando que o processo de reconversão econômica brasileiro foi palco de diferentes experiências em termos de negociações coletivas, que iam desde a ausência de acordo ou convenção, como em alguns setores da atividade econômica, até a ampla negociação, como na experiência dos metalúrgicos das empresas automobilísticas.

Apesar da redução na abrangência e no conteúdo das negociações, além da tendência à descentralização, todos os autores e/ou instituições acima mencionados, além de outros, como Antônio de Oliveira (2003) e Neto (2001), com pequenas diferenças de interpretação, reconhecem que as negociações não foram abandonadas nos anos 1990, apesar do significativo esvaziamento das cláusulas sobre reajustes salariais nesses instrumentos normativos, o principal item dos anos 1980.

A análise apresentada até aqui privilegiou as negociações de corte mais tradicional entre capital e trabalho. Mas, desde o final dos anos 1970, com o surgimento do *novo sindicalismo* e o processo de redemocratização, os sindicatos puderam recuperar espaços de participação em fóruns de definição de algumas políticas públicas, conforme ocorria antes de 1964. Isto ganhou dimensão maior com a Constituição Federal de 1988, quando foi ampliada, significativamente, a atuação sindical em espaços de definição das políticas públicas, representando o avanço da democratização de vários fundos públicos. A partir daí, as **negociações institucionais** se consolidaram por meio da constituição de espaços de discussão por parte do Estado. Tais espaços, de diversas naturezas, compunham fóruns dentro dos quais se encontravam em debate políticas públicas com as quais os

trabalhadores e suas organizações de representação tinham alguma relação (POCHMANN, 2005; AMORIM, 2008).

Cabe salientar que a maior participação sindical nesses fóruns institucionais começou a ocorrer quando o poder de barganha dos sindicatos nas negociações coletivas declinava (os anos 1990), período em que a agenda sindical ultrapassava o âmbito mais restrito das relações capital-trabalho, com a inclusão gradativa de temas relacionados à política econômica e/ou à redefinição do papel do Estado (abertura econômica, privatizações, MERCOSUL, reestruturação industrial, Câmaras Setoriais, Reforma Administrativa do Estado, flexibilização dos direitos trabalhistas etc.). Neste movimento, prevaleceu o entendimento de que os aspectos relacionados à relação entre capital e trabalho não deveriam ser desvinculadas da ação do Estado e de sua capacidade de regulação (AMORIM, 2008).

Pochmann (2005) registrou a participação sindical em mais de 40 fóruns institucionais, dos mais variados formatos e finalidades, como o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT), Conselho do FGTS, Comissões Tripartites de Emprego, Câmaras Setoriais etc. Segundo Amorim (2008), a presença das centrais sindicais nestes fóruns tornou-se mais comum à medida em que crescia sua abrangência institucional. Nestas negociações, as centrais sindicais, tradicionais adversárias políticas, são levadas ao estabelecimento de acordos para representar unitariamente os trabalhadores nas mesas tripartites.

Dentre esses espaços de negociação onde as centrais sindicais assumiram uma função de representação, já foi citado o caso do Fórum Nacional do Trabalho (FNT), criado no início do primeiro Governo Lula (2003), com o objetivo de formular uma proposta consensual para as reformas sindical e trabalhista mas, devido a vários problemas, a proposta final de reforma foi enviada ao Congresso Nacional, sem que houvesse uma possibilidade firme de sua discussão.

Por demanda das centrais sindicais, o Presidente Lula instituiu, no final de seu segundo mandato (2010), o Conselho de Relações do Trabalho – CRT (Portaria do MTE nº 2.092, republicada pela Portaria do MTE nº 2.510), com a finalidade de promover a democratização das relações do trabalho e o tripartismo, o entendimento entre trabalhadores, empregadores e Governo Federal, a respeito de temas relativos às relações de trabalho e à organização sindical, bem como de fomentar a negociação coletiva e o diálogo social. O Conselho tem natureza orientadora e estrutura tripartite[19], sendo composto por representantes do Ministério do Trabalho e Emprego, dos empregadores indicados pelas Confederações com registro ativo no MTE e pelos trabalhadores indicados pelas Centrais Sindicais que atendam aos requisitos de representatividade, conforme

[19] A norma também prevê a criação de Câmaras bipartites, para discutir assuntos específicos.

previsão no artigo 3º da Lei 11.648/2008. A CRT institucionaliza o antigo Fórum Nacional do Trabalho que, como já dito, foi criado no início do primeiro Governo Lula, em julho de 2003, com o objetivo de realizar as reformas sindical e trabalhista, mas que não teve êxito nesta empreitada.

Analisando a participação sindical nos fóruns institucionais na década de 1990, Pochmann (2005) constatou que a maior participação sindical em determinados fóruns estava ocorrendo com certos sinais de cooptação sindical o que, para ele, foi problemático, pois afirmava que, quanto maior a tendência de burocratização do sindicalismo, maiores eram os riscos desta participação nos fóruns institucionais ser transformada em mecanismos clássicos de cooptação sindical a outros objetivos que não os dos trabalhadores, como no caso das políticas neoliberais. Em entrevista recente (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 28/05/2010), o mesmo afirmava que o sindicalismo da atualidade não era tão assentado em greves como há 20 ou 25 anos atrás, mas que convergia na discussão de grandes temas nacionais, como a política de valorização do salário mínimo, do reajuste da tabela do Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF) e na atuação mais ativa visando à ampliação dos benefícios da Previdência Social, o que aproximou os sindicatos dos aposentados. Ele afirma, ainda, que a crise vivida pelo governo em 2005 tinha dado uma nova orientação ao mesmo, que passou a ter uma atuação mais compartilhada com os sindicatos, mas não de cooptação. No seu entender, não se tratava apenas de atender às demandas sindicais, mas também de abrir espaço na constituição de políticas públicas.

Este foi o contexto econômico e social em que transcorreram as mudanças (e continuidades) no mercado e nas relações de trabalho brasileiro nas últimas três décadas, repercutindo de forma diferenciada sobre as regiões, os trabalhadores e suas entidades de representação e, portanto, sobre a abrangência, o conteúdo e as formas de negociação coletiva.

2.4 ALGUMAS OBSERVAÇÕES GERAIS

Conforme vimos ao longo deste capítulo, as grandes transformações ocorridas a partir da crise do padrão da acumulação fordista-keynesiano e dos processos de globalização trouxeram fortes impactos sobre a economia e o mundo do trabalho em escala planetária que, resguardadas as diferenças entre os países, resultaram no expressivo aumento do desemprego, na criação de empregos precários (tempo parcial, por prazo determinado etc.) e na perda relativa de poder das entidades sindicais. Apesar disto, vislumbraram-se sinais de ressurgimento do movimento organizativo dos trabalhadores nos últimos anos, representando o início de uma nova postura por parte do sindicalismo internacional, que tem resultado no crescimento do número de sócios, das

articulações e negociações internacionais, de novas formas de organização e articulação com outros movimentos sociais, numa perspectiva mais democrática e abrangente.

No Brasil, a crise e a instabilidade econômica dos anos 1980 e 1990 foram os fatores que colaboraram para empurrar as empresas em direção à reestruturação produtiva e organizacional, trazendo muitas dificuldades aos trabalhadores e às suas representações pois, além do aumento do desemprego, da informalidade e da histórica postura conservadora do empresariado brasileiro na área laboral, a manutenção da legislação sindical e trabalhista restritiva à modernização das relações trabalhistas, a profundidade e a velocidade das transformações no mundo do trabalho proporcionaram uma maior complexidade às negociações coletivas, trazendo efeitos negativos sobre os trabalhadores e suas representações sindicais.

Com a nova orientação econômica e social dada a partir de 2003, observou-se uma sensível melhoria do mercado e das relações de trabalho, o que contribuiu para aumentar o poder de barganha das entidades sindicais de trabalhadores (via incremento da taxa de sindicalização), com impactos positivos no nível e duração das greves, no resultado das negociações e na renda dos trabalhadores, ainda que esses movimentos sejam contraditórios em relação aos avanços na perspectiva de flexibilização, ocorridos desde os anos 1990.

No caso do Nordeste e, em particular, da Paraíba, verificou-se uma melhoria lenta e gradual de seus mercados de trabalho (apesar da persistência de fortes elementos de precariedade e de informalidade das relações trabalhistas), bem como uma melhoria no poder organizativo dos trabalhadores.

Esta análise dos impactos da reestruturação capitalista e das relações de trabalho em escalas mundial e nacional foi feita para proporcionar elementos analíticos para a compreensão das mudanças (e continuidades) que ocorreram na cadeia produtiva coureiro-calçadista mundial e nacional, ou dos fatos que estiveram em sintonia (ou não) com os acontecimentos mais gerais acima referidos, em suas semelhanças e especificidades no que diz respeito ao contexto mais geral em que a cadeia produtiva estava inserida. É o que veremos nos capítulos 3 (dinâmica organizacional e concorrencial) e 4 (mercado e relações de trabalho), a seguir.

3 A DINÂMICA DA CADEIA PRODUTIVA COUREIRO-CALÇADISTA NACIONAL E O POLO PARAIBANO: Mudanças e Permanências

3.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo analisar a dinâmica geral da cadeia coureiro-calçadista brasileira e do polo paraibano, em relação ao comportamento dos mercados (globalização, liberalização econômica, concorrência entre as empresas etc.), ao papel do Estado no processo de acumulação de capital ali prevalecente e às transformações tecnológicas e organizacionais ocorridas, procurando fazer as conexões entre o global e o local, de um lado, e entre a inserção das empresas nos mercados e o que ocorre no interior das mesmas (processos de trabalho e de produção), de outro.

O exame aprofundado do desenvolvimento alcançado por essa cadeia produtiva no Brasil que, como veremos adiante, resultou em alterações nas estruturas de atuação e nas práticas de cooperação e conflito inter-firmas, requer uma abordagem que contemple tanto a análise desses mesmos elos em suas dinâmicas internas como, simultaneamente, dentro da teia de imbricadas conexões setoriais. A opção por este tipo de enfoque reside no fato de este tipo de análise apresentar a possibilidade de uma compreensão mais clara e abrangente da realidade das empresas, de suas conexões nacionais e internacionais e das relações de poder dentro delas tendo-se, assim, uma visão mais dinâmica da sua realidade, conforme afirmam Afonso e Tereza Fleury (2005).

Deve-se levar em conta, ainda, o observado por Araújo Guimarães (2004), no sentido de que a noção de “reestruturação” da atividade produtiva deveria contemplar não só as análises sobre as mudanças sociais que afetavam o processo e as relações de trabalho nos cotidianos fabris mas, também, os elos entre o espaço micro-organizacional e o que estava para além dele, isto é, para os mercados de ativos econômicos, de bens e produtos, e de trabalho (e não somente os mercados internos, mas também mercados externos de trabalho), em função das novas formas de controle patrimonial, das estratégias de competição inter-firmas e dos novos encadeamentos produtivos delas resultantes, na busca de metas de qualidade e produtividade. Segundo esta autora, para entender a contínua transformação técnico-organizacional que atingia as firmas, era insuficiente a estratégia analítica (dominante nos anos 1980) dos estudos transversais de casos isolados, impondo-se a necessidade de análises de redes inter-firmas, de cadeias produtivas e, em lugar dos estudos de casos intensamente observados num único momento de tempo, fazia-se necessário analisar as trajetórias de empresas e de trabalhadores.

Para a análise das tendências setoriais, este capítulo apoiou-se nos dados estatísticos que ou mais atendem à consecução dos objetivos propostos, ou eram os mais disponíveis à época do trabalho de pesquisa, como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); os dados coletados pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) e Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL), assim como no exame da literatura técnica especializada no tema (BNDES, IPEA, BNB, SUDENE etc.).

Além desta introdução, temos mais duas seções, que analisam a origem, o desenvolvimento e a dinâmica atual dos principais segmentos da cadeia produtiva coureiro-calçadista nacional, regional e local (indústrias de curtumes, de calçados e de componentes para calçados), dando destaque a aspectos como estrutura, localização, características e tendências de mercado, comportamento dos atores sociais envolvidos e inovações tecnológicas e/ou organizacionais empreendidas em cada um delas. A última seção será destinada às considerações e/ou observações adicionais.

3.2 GÊNESE E DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA COUREIRO-CALÇADISTA NACIONAL

A cadeia produtiva coureiro-calçadista brasileira é formada por quatro segmentos principais: a) o das indústrias de calçados (de couro ou de materiais sintéticos); b) o de artefatos de couro (bolsas, pastas etc.); c) o das indústrias de curtume; e d) o de componentes para couros e calçados (partes, peças e acessórios). Além destes há, também, os segmentos da indústria de máquinas para a cadeia produtiva, os frigoríficos e o setor pecuarista. No Brasil, esta cadeia produtiva é composta, em sua grande maioria, por empresas de pequeno porte e de capital nacional, espalhadas por todo o país, destacando-se os Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, seguindo-se do Ceará, da Bahia e da Paraíba.

Nas próximas três subseções, veremos a origem, o desenvolvimento e o quadro atual dos três principais segmentos que compõem a referida cadeia produtiva, concentrando-se mais na indústria calçadista, por ser o maior e mais importante segmento da mesma, nos planos nacional e local.

3.2.1 A Indústria Curtumeira Nacional

O **couro** entrou na história da formação do Rio Grande do Sul quando os nativos começaram a usar o cavalo como meio de transporte e o gado bovino como fornecedor de alimento. No início

da colonização alemã, os imigrantes trouxeram e desenvolveram a cultura artesanal, especialmente em artigos de couros, que foi favorecida pela existência das atividades criatórias de gado e produção do charque, origem da matéria-prima para a confecção do calçado. O processo de curtimento começou de maneira rudimentar e caseira, dando lugar aos curtumes artesanais que, por sua vez, foram paulatinamente sendo aperfeiçoados, graças ao aporte de tecnologia e equipamentos da Europa, permitindo o início das exportações de couro, após a I Guerra Mundial. Assim, a maior concentração de curtumes ocorreu no Rio Grande do Sul destacando-se, ainda, a cidade de Franca, em São Paulo (ALVES, 2005; Costa, 2001; ONU/CEPAL, 1991, *apud* CORRÊA, 2001; SANTOS, 2004).

O surgimento da atividade coureira paulista, por sua vez, está relacionado à produção direta dos meios de vida, da atividade criatória de gado bovino e da condição de entreposto comercial, presentes desde as origens da ocupação deste território, nas décadas finais do Século XVIII. Paralelamente a essas atividades, inicia-se o rústico fabrico de pequenas peças de couro cru (serigotes, lombilhos e sapatões para a agricultura) que, com o passar do tempo, transformaria Franca em importante centro industrial de couros a curtir (curtume), bem como no maior polo de fabricação de calçados masculinos do país (NAVARRO, 2006).

A cadeia produtiva do couro começa com a atividade agropecuária, onde o gado é criado, sendo vendido aos frigoríficos e abatedouros que, após o abate dos animais e o descarne, fornecem o couro salgado ou em sangue (cru) aos curtumes. A indústria de couros brasileira, constituída pelos segmentos de curtumes e de artefatos de couro, tem sua classificação diretamente associada à etapa de processamento do couro[1] a que se dedica, dividindo-se em curtumes não integrados, que realizam parte da atividade de curtimento (curtumes de *wet blue*, de semi-acabados e de acabamento) e os integrados, que realizam todas as operações referentes ao processamento do couro. Ela é formada, em sua maior parte, por empresas de administração e composição acionária familiar, sendo a grande maioria delas de pequeno e médio porte, de capital nacional e com baixa integração na cadeia produtiva. Seu mercado caracterizava-se pela concorrência ininterrupta, pela ameaça dos produtos substitutos e pela existência de barreiras à entrada de novos concorrentes relacionadas, principalmente, com a necessidade de capital, tecnologia e economias de escala (SANTOS, CORRÊA, ALEXIM & PEIXOTO, 2002; SANTOS, 2004; CAMPOS, 2006).

[1] A classificação do couro guarda correspondência com as etapas de processamento do mesmo, sendo a mais usual a que o classifica como *wet blue* (molhado), *crust* (semi-acabado) e *finish leather* (acabado). O couro *wet blue* corresponde ao resultado da primeira etapa do curtimento, no qual o couro é despelado, as graxas e as gorduras são removidas para, depois, sofrer o primeiro banho de cromo. Após isto, o couro passa a exibir um tom azulado e molhado; daí ser chamado por "*wet blue*". O *crust* é o couro semi-acabado e utiliza o *wet blue* como matéria-prima. O couro acabado, por sua vez, é o resultado da última etapa da transformação das peles em couros e consiste no produto final de maior valor agregado deste processo produtivo, empregando grandes contingentes de mão de obra.

Segundo reportagem da revista Rumos (2006), nos últimos 50 anos, a qualidade e a quantidade do couro brasileiro tinham mudado bastante e esta evolução podia ser registrada em três etapas. O primeiro salto tecnológico ocorreu nos anos 1960, quando faltava mão de obra especializada para tratar o couro corretamente e, assim, foram criadas várias entidades encarregadas do ensino técnico voltado para o setor, como a Escola Técnica e o Centro de Tecnologia do Couro, em Estância Velha, na região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul[2]. Pesquisa feita por Navarro (2006), entretanto, mostra que, em Franca, essas instituições tinham sido criadas em meados dos anos 1970: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), criado em 1974 para atuar na área de treinamento de mão de obra para a indústria calçadista e o Núcleo Tecnológico de Couros, Calçados e Afins (NTCCA), do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) do Estado de São Paulo, criado em 1976 para atuar nas áreas de pesquisa, desenvolvimento de produtos e tecnologia para as indústrias de calçados e na formação de técnicos especializados em controle de qualidade.

O segundo salto tecnológico ocorreu nos anos 1970, em consequência da política do Governo Federal, que incentivou as exportações de sapatos. Ao detalhar como queria o produto, o importador acabou por fazer o fabricante do artefato de couro exigir do curtume como ele queria o couro, tendo este que se adaptar às novas exigências do mercado. O terceiro salto tecnológico registrou-se nos anos 1980, sendo caracterizado pela busca de novos métodos de tratamento do couro, dado o alto poder poluente dos curtumes. O cromo, por exemplo, começou a ser reciclado e reaproveitado (uma vez que não surgiu ainda um produto alternativo com a mesma eficiência) e, com isto, reduziram-se os lançamentos de resíduos no meio ambiente. Em função das transformações ocorridas a partir de final dos anos 1990, é razoável afirmar que o quarto salto tecnológico tenha se iniciado nos anos 2000, em função de transformações ocorridas neste setor e no de componentes para calçados, como veremos a seguir.

A cadeia produtiva do couro viveu importantes transformações nas últimas décadas, acompanhando as transformações ocorridas nos demais mercados que fazem parte da cadeia produtiva coureiro-calçadista, especialmente as que se deram no segmento calçadista. No plano internacional, o elemento propulsor das mudanças foi o deslocamento do polo produtor de sapatos e da indústria de curtimento dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento. No setor coureiro, a produção deslocou-se da Europa e EUA para o Extremo Oriente e América do Sul, destacando-se China, Brasil, Índia, Coréia, Argentina e países do Leste Europeu, em busca de mão

[2] Chamada comumente de Vale dos Sinos, como será daqui por diante denominada, esta região tornou-se a maior concentração de curtumes e de fábricas de calçados do país, sendo formada por 26 municípios, destacando-se Pelotas e Novo Hamburgo.

de obra de menor custo e devido às severas restrições ambientais nos países desenvolvidos, que eram produtores tradicionais (SANTOS, CORRÊA, ALEXIM & PEIXOTO, 2002).

Em função da maior disponibilidade de matéria-prima e da transferência de parte da produção de couro e de calçados para os países em desenvolvimento, a indústria nos países desenvolvidos verticalizava-se, passando a utilizar grande parte do couro produzido e a oferecer, assim, produtos de maior valor. Isto não excluía a prática de grandes fabricantes mundiais, de comprar a matéria-prima em estágios iniciais de processamento e transformá-la em produtos de maior valor, utilizando processos de acabamento com maior tecnologia. Sua significativa participação na oferta mundial de couros resultava da qualidade e produtividade do rebanho, mesmo tendo perdido espaço nesse período. Em 2002, a indústria européia era a maior ofertante de couro acabado, caracterizando-se pela fabricação de produtos diferenciados e pela forte presença de marca com tecnologias de processo e de organização da produção, destacando-se Itália, Espanha e Portugal, especialmente a primeira (SANTOS, CORRÊA, ALEXIM & PEIXOTO, 2002).

O Brasil possuía, já há algum tempo, o maior rebanho bovino do mundo, tendo triplicado sua produção entre 1980 (13,8 milhões) e 2006 (44,4 milhões) e aumentando, assim, sua participação na produção mundial (que passou de 8,3%, em 1993, para 20%, em 2006), o que o tornou um dos maiores produtores mundiais de couros. Esta maior pujança do Brasil no mercado internacional de couros foi acompanhada, internamente, pelo deslocamento de grande parte da atividade pecuária para as novas áreas de fronteira agrícola, especialmente para as Regiões Centro-Oeste e Norte, provocando um deslocamento dos grandes frigoríficos e de alguns curtumes para estas Regiões. Isto resultou em mudanças na origem do couro produzido no Brasil que, durante décadas, era concentrada nas Regiões Sul (Rio Grande do Sul e Paraná) e Sudeste (São Paulo e Minas), chegando juntas a representar cerca de 72% da produção nacional, em 2000. Em 2006, as maiores concentrações de criação já estavam nas Regiões Centro-Oeste e Norte (BNDES, 2007; REVISTA RUMOS, 2006).

Ao mesmo tempo, importantes alterações nas condições competitivas ocorreram desde a década de 1970, quando a tradicional indústria de curtumes perdeu força frente aos fornecedores de matérias-primas (frigoríficos) e principais clientes (empresas calçadistas), em função do crescimento e diversificação dos mesmos. Em relação aos frigoríficos, ocorria um processo de verticalização das atividades do setor à montante, em que muitos deles passaram a fornecer couro *wet blue* e, alguns deles, o couro acabado, absorvendo atividades até então pertencentes aos curtumes[3]. Além disto, foram implantados curtumes especializados, que realizavam operações

[3] Estudo do BNB (2006) dava conta de que isto, às vezes, ocorria também através de parcerias entre frigoríficos e curtumes.

anteriormente integradas, como as empresas que processavam o couro até o estágio *wet blue* ou as especializadas na prestação de serviços de acabamento do couro para as empresas calçadistas. Ressalte-se que ambos, frigoríficos verticalizados e empresas curtidoras especializadas, possuíam instalações e processos produtivos mais modernos (BNDES, 2007). Isto ocorria simultaneamente a um processo de concentração/centralização de capitais no segmento de frigoríficos, resultando no surgimento de três grandes grupos empresariais no setor de carnes, com atuação nacional e internacional, como a JBS S.A., a Marfrig e a Brasil Foods (VALOR ECONÔMICO, 04 e 12/08/2010)[4], dando maior poder de barganha aos mesmos[5]. Em 2010, as três maiores empresas de carne bovina do Brasil, JBS, Marfrig e Minerva, foram responsáveis por 35,6% dos abates de bovinos do país (VALOR ECONÔMICO, 19/04/2011).

Por outro lado, grandes empresas calçadistas passaram a ditar preços e condições de pagamento do couro fornecido pelos curtumes, ou promoveram a verticalização à jusante, constituindo seções de acabamento do couro e reduzindo ainda mais o poder dos curtumes tradicionais ou integrados. Além disto, surgiram novos produtos como substitutos diretos do couro, principalmente na produção de calçados femininos e calçados esportivos, motivada geralmente pela busca por redução de custos (SANTOS, CORRÊA, ALEXIM & PEIXOTO, 2002; BNDES, 2007). Em sentido contrário a este, observou-se ainda um movimento de verticalização à montante promovido por alguns curtumes e frigoríficos, que passaram a produzir calçados (SANTOS, 2004).

Outro fenômeno observado foi a paulatina mudança na composição do destino da produção da indústria curtidora, resultante da estratégia de diversificação dos segmentos da sua demanda final: na década de 1980, a fabricação de calçados consumia cerca de 70% do couro produzido, caindo para 45% no final da década de 1990 e 25% em 2007, ficando 15% para artefatos, vestuário e outros produtos e 60% para as indústrias automobilística e moveleira, o que contribuiu, desta forma, para a expansão da produção coureira nacional (BNDES, 2001 e 2007; CAMPOS, 2006).

Outros fatores que também contribuíram para alterar o quadro até então vigente foram a redução das restrições às importações e a liberação das exportações de couro cru e *wet blue*, a partir de 1982. Em relação às exportações, as indústrias produtoras de couros (curtumes e frigoríficos) aumentaram sua participação no mercado externo a partir daí, intensificando ainda mais esta participação a partir da década seguinte (em função da estagnação da produção calçadista

[4] Este maior poder de barganha das mesmas tem sido reforçado pela atuação do BNDES que, nos últimos anos, tem financiado as mesmas em suas estratégias de crescimento e internacionalização. Os pequenos e médios frigoríficos, entretanto, reclamam do apoio do BNDES e afirmam que sua atuação no setor é desequilibrada.

[5] Segundo Marx (1987), é o processo resultante da acumulação de capital, onde a acirrada concorrência entre os capitalistas resulta na concentração da produção e da propriedade das empresas nas mãos de um número menor de pessoas, a chamada centralização de capitais.

brasileira). O volume exportado passou de 1,3 milhões, em 1980, para 5,6 milhões, em 1990, 14,6 milhões, em 2000 e 34,6 milhões, em 2006, sendo que a participação das exportações no total da produção passava de 9% para 22%, 45% e 78%, respectivamente (BNDES, 2007; CAMPOS, 2006; CORRÊA, 2001).

As críticas à estratégia de exportação de couros de baixo valor agregado[6], bem como as políticas públicas voltadas para o setor a partir de início dos anos 2000[7], contribuíram para dar início a um processo de modernização nos curtumes, no sentido de direcioná-los para o aumento da produção, a melhoria da qualidade e competitividade das mesmas e, assim, aumentar a exportação de couros acabados ou semi-acabados (*crust*), em detrimento dos couros *wet blue*. Esta mudança no perfil exportador do setor coureiro ocorreu de forma lenta e gradual, de modo a prevalecerem as vendas externas de couro *wet blue*[8] até o final dos anos 1990. Mas, a partir da década seguinte, este quadro reverte-se completamente, com o aumento da participação do couro acabado no valor total das exportações (que de 18,6%, em 2000, passava para 59,4%, em 2009). Por outro lado, as importações de couro, que tiveram tendência ascendente de 1980 a 1990 (passando de R$ 206 mil, para R$ 2,6 milhões, respectivamente), decresceram de 1990 até 2006, atingindo o valor de R$ 1,7 milhão neste ano e, por isto, a participação relativa das importações no total da produção nacional subiu de 1,5% para 11,4% e, depois, caiu para 4%, respectivamente. Estas importações foram provenientes da Argentina e, em grau menor, da Austrália e EUA, sendo constituídas de couros semi-acabados (*crust*) e acabados, geralmente importados pelas empresas exportadoras de calçados, através de operações de *drawback*[9].

Enquanto a produção da indústria curtumeira crescia e se diversificava nas últimas décadas, os dados da RAIS/MTE mostravam uma redução de 7,1% no **número de estabelecimentos** industriais formais de curtimento e outras preparações de couro, entre 1994 e 2009 (passou de 832

[6] Segundo Noronha & Turchi (2002), um dos segmentos a se opor foi o das empresas que tinham produção voltada para o mercado interno, que apontavam a redução da oferta desta matéria-prima como um dos principais gargalos da produção nacional, além de argumentarem que as exportações de *wet blue* destinam-se aos principais concorrentes de calçados brasileiros no mercado mundial (Itália, China, Hong Kong e EUA).

[7] Foi criado o Imposto de Exportação sobre o valor do couro exportado na forma de *wet blue*, no início da década, assim como o Programa Brasileiro de Qualidade do Couro (2004), o convênio firmado entre o Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB) e a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil, no âmbito do Programa Brasileiro para Expansão das Exportações de Couro (conhecido como Brazilian Leather), em 2006, bem como a Lei nº 11.211/2005, a chamada de "Lei do Couro". Houve, também, segundo o BNDES (2007), desembolsos de sua parte para este setor, entre 2000 e 2006, de aproximadamente R$ 335 milhões, ficando quase R$ 186 milhões (55%) para o Nordeste, dos quais R$ 181,4 milhões foram destinados às empresas exportadoras ali localizadas.

[8] O maior peso das exportações de *wet blue* residia nos elevados impostos de importação nos principais países produtores, incidentes sobre os couros de maior valor agregado, visando à proteção de suas produções nacionais.

[9] O regime aduaneiro especial de *drawback*, instituído em 1966, pelo Decreto Lei nº 37, de 21/11/66, consiste na suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado. O mecanismo funciona como um incentivo às exportações, pois reduz os custos de produção de produtos exportáveis, tornando-os mais competitivos no mercado internacional.

para 773 estabelecimentos, respectivamente), simultaneamente a uma relativa estabilidade no **tamanho médio dos estabelecimentos,** em torno de 48 empregados por estabelecimento, em 1994 e 2009 refletindo, talvez, a combinação entre concentração da propriedade e melhoria no grau de desenvolvimento tecnológico, que se refletiu em ganhos de produtividade e redução na demanda por mão de obra.

Isto ocorria concomitantemente a um lento processo de desconcentração espacial, com a redução da importância relativa das Regiões Sul (que passou de 42,7%, em 1994, para 39,7%, em 2009)[10] e Sudeste (que passou de 39,2% para 34,1%, respectivamente) no total dos estabelecimentos curtumeiros do Brasil, simultaneamente ao crescimento das demais Regiões, com destaque para o Nordeste, cuja importância relativa passou de 9,2% para 12,5%, respectivamente (a terceira maior participação nacional). Este deslocamento de médias e grandes unidades industriais resultou na elevação no tamanho médio dos estabelecimentos localizados nas Regiões Centro-Oeste (que passou de 18 para 67 empregados por estabelecimento, entre 1994 e 2009), Norte (que passou de 8 para 59 empregados/estabelecimento, respectivamente) e Nordeste (de 45 empregados/estabelecimento, em 1994, para 50 empregados/estabelecimento, em 2009), em detrimento da Região Sul (que caiu de 65 para 48 empregados por estabelecimento, respectivamente), enquanto se verificava uma relativa estabilidade na média da Região Sudeste, em torno de 35 empregados por estabelecimento.

No Nordeste, o aumento da importância relativa desses estabelecimentos deveu-se principalmente aos ganhos de participação verificados na Bahia (que passou de 2,3% para 3,2%, entre 1994 e 2009), Ceará (que passou de 1,9% para 2,8%, respectivamente) e Pernambuco (que passou de 1,7% para 2,7%, respectivamente), sendo pequeno o crescimento verificado na Paraíba (saiu de 0,5% para 0,8%, respectivamente). Em termos de tamanho médio dos estabelecimentos, o aumento verificado no Nordeste deveu-se ao Ceará (que passou de 52 para 83 empregados por estabelecimento, entre 1994 a 2009)[11], Maranhão (que passou de 15 parta 82 empregados/estabelecimento, entre 1994 e 2009), Bahia (que saiu de 43 para 57 empregados por estabelecimento, respectivamente) e Sergipe (que saiu de 4 para 20 empregados por estabelecimento, respectivamente). Houve, por outro lado, casos de Estados em que a média caiu, como o Rio Grande do Norte (que passou de 74 para 10 empregados/estabelecimento), Paraíba (que

[10] Segundo Maurício dos Santos (2004), a diminuição da importância relativa da indústria curtumeira sul-rio-grandense deveu-se à abertura de unidades industriais em outras Unidades da Federação, seguindo o deslocamento da indústria calçadista, da pecuária e dos frigoríficos para essas regiões.

[11] Ressalte-se que o crescimento setorial neste Estado deveu-se à ação dos incentivos governamentais e federais que, por exemplo, conseguiram atrair o Curtume Bermas (Grupo Bertim) em 1998, que já em 2001contou com mais duas outras unidades, adquiridas logo após sua instalação no Estado (BNDES, 2001).

passou de 67 para 24 empregados por estabelecimento, respectivamente), Pernambuco (que passou de 39 para 21 empregados/estabelecimento, entre 1994 e 2008), Alagoas (que caiu de 11 para 2 empregados/estabelecimento, respectivamente) e Piauí (que passou de 57 empregados por estabelecimento, em 1994, para 45 empregados/estabelecimento, em 2009), o que pode ser um indicativo de estagnação ou decadência desta atividade nesses territórios.

Depois de configurarmos a dinâmica da indústria curtumeira nacional nas últimas décadas, bem como os inter-relacionamentos desta indústria com os principais segmentos pertencentes à cadeia produtiva coureiro-calçadista brasileira, veremos, a seguir, o que ocorreu no setor de componentes para calçados.

3.2.2 O Setor de Componentes

O **setor de componentes**[12] para calçados engloba empresas que produzem partes, peças e matérias-primas usadas na fabricação dos calçados, incluindo desde os fornecedores de componentes para o cabedal e o solado do calçado, produtos químicos (materiais sintéticos, adesivos, solventes, ceras, pigmentos), acessórios para máquinas e ferramentas (formas, matrizes, cepos para balancins, lixas etc.), até o material para embalagem.

O calçado é constituído de uma parte superior, ou seja, que está sobre o pé, o cabedal, e de uma parte inferior, ou que fica sob o pé, o solado. Cada parte destas se subdivide em uma série de outras, com características e funções bem específicas, a depender do tipo de calçado fabricado. O solado é composto por várias partes e peças, como a *sola*, o *salto* e a *palmilha de montagem* ou *palmilha*, sendo esta última a base onde o cabedal (parte superior) é colado ou costurado. Normalmente, a *palmilha* propriamente dita nunca é vista, pois está oculta sob a *sobrepalmilha* ou algum forro que faz contato com o pé. A *sola é* parte do solado que faz o contato direto do calçado com o solo. O *salto*, por sua vez, é o suporte fixado à sola, na região do calcanhar, que eleva o calcanhar do solo. No caso da fabricação de tênis, podem ser usados *ilhoses*, forros especiais e dispositivos de amortecimento de impacto, entre outros. O cabedal pode ser dividido em *gáspea* (parte de cima e da frente), lateral, dianteiro e traseiro ou, alternativamente, em *gáspea*, os *forros*, o *contraforte* e a *couraça*, sendo estas duas últimas peças de reforço, a primeira ficando entre o cabedal e o forro traseiro, na região do calcanhar e, a segunda, localizada no bico do calçado, também entre o cabedal e o forro (neste caso, o dianteiro). A parte dianteira do calçado é chamada de *bico* ou *biqueira*, que recobre o bico do sapato e tem função decorativa. O cabedal pode conter,

[12] Seção elaborada a partir de Andrade & Corrêa (2001), Corrêa (2001), Humann (2004) e BNB (2006).

ainda, a *lingueta*, parte saliente que fica sobre o peito do pé, utilizada em sapatos de cadarço, para proteger o dorso do pé.

Até antes da Segunda Guerra Mundial, todos os componentes eram fabricados dentro das fábricas de calçados e, praticamente, todos eram feitos da mesma matéria-prima: o couro. Com o início da expansão do setor calçadista após a Segunda Guerra Mundial, as fábricas calçadistas do Rio Grande do Sul começaram a direcionar seu foco para as suas atividades finalísticas (criação, modelagem, montagem e comercialização), o que provocou uma gradativa desverticalização da manufatura de seus componentes. Assim, surgiam as primeiras empresas de componentes (laminados de borracha, adesivos, fivelas e adornos), criadas tanto pelas próprias empresas calçadistas ou por técnicos delas advindos, como por investidores de outras áreas e técnicos e engenheiros das indústrias química, petroquímica e de plásticos, que fundaram empresas especializadas nos diversos segmentos do setor (HUMANN, 2004).

No Brasil, o setor de componentes acompanhou o crescimento da produção e das exportações de calçados a partir dos anos 1970, em função das dificuldades de as empresas calçadistas exportadoras darem conta do grande volume de encomendas, levando muitas delas a terceirizarem parte de sua produção de componentes (palmilhas, solados pré-fabricados e fachetes de couro), para dar conta da demanda por seus produtos (HUMANN, 2004; NAVARRO, 2006a). Na realidade, o movimento de terceirização ocorrido na indústria calçadista, nos planos internacional e nacional, esteve associado tanto às inovações em materiais derivados das indústrias fornecedoras de matérias-primas para a indústria calçadista (petroquímica, têxtil, metalúrgica etc.), quanto às estratégias de focalização, por parte das empresas calçadistas, tendo causado um aumento do setor de componentes e de produtos fabricados, seja em termos de números de empresas, seja no que diz respeito à produção (GUIMARÃES, 2001, *apud* HUMANN, 2004).

Durante muitos anos, os sapatos eram tradicionalmente feitos de couro, usando sola também de couro ou de borracha natural, mas a crescente demanda por couros como matéria-prima foi encarecendo o produto. Com o desenvolvimento da petroquímica e o surgimento dos materiais sintéticos, iniciou-se a concorrência com matérias-primas substitutas (principalmente na sola, nos saltos e no cabedal) que, com o passar do tempo, chegaram a ultrapassar o próprio uso do couro contribuindo, assim, para a ampliação e a diversificação da produção de calçados. Estima-se que entre 70 a 80% dos calçados fabricados no mundo sejam de material sintético e que 20% dos calçados fabricados sejam de couro, 50% de material injetado e 30% de sintéticos e outros materiais, no Brasil (ANDRADE & CORREA, 2001; SUDENE, 2006), como veremos a seguir.

Um dos grupos que se destaca é o de materiais vulcanizados, que são utilizados em várias partes do calçado, principalmente no solado. A borracha natural foi o primeiro material a ser usado

na fabricação de solas, em substituição ao couro, e depois foram criadas as borrachas sintéticas. A utilização de borrachas vulcanizadas começou a partir da década de 1930. O *copolímero de etileno e vinil acetato* (EVA) começou a ser utilizado na década de 1960, sendo empregado em várias partes do calçado (sobretudo no solado) e, por isto mesmo, é um dos materiais mais consumidos no Brasil. Os materiais têxteis são constituídos de tecidos naturais (algodão, lona e brim) e sintéticos (*nailon* e *lycra*), sendo geralmente usados no cabedal e como forro.

Já os materiais injetados são empregados principalmente na confecção do solado (sola, salto, tacão entre sola) e nas peças de reforço (couraça e contraforte) do cabedal. Um dos destaques é o *policloreto de vinila* (PVC), material que começou a ser usado a partir de 1950, sendo o segundo material mais utilizado na atualidade (inclusive em solados de tênis e chuteiras), perdendo apenas para a borracha vulcanizada. Tem-se, também, o *poliuretano* (PU), material plástico injetado que começou a ser usado em 1960, sendo empregado em solas e entressolas; o *poliestireno*, que é usado na produção de saltos e o *Terpolímero de acrilonitrila-butadieno-estireno* (ABS), que possuí características semelhantes ao poliestireno, sendo reforçado em seu interior com material (tubos) de aço, bem como a borracha termoplástica (TR), que surgiu nos anos de 1970, sendo utilizada na produção de solas e saltos baixos.

Os laminados sintéticos**,** por sua vez, são utilizados em forros e cabedais, sendo constituídos normalmente de um suporte (tecido, malha ou não-tecido[13]), sobre o qual é aplicada uma camada de material plástico (geralmente PVC ou poliuretano). Os metais são utilizados na fivela, ilhoses, rebites e enfeites em geral, bem como na alma do salto. Utilizam-se, como complemento, pregos, tachas e grampos. Os mais usados são latão, ferro e zamak, sob a forma de várias apresentações, como prateados, niquelados e "ouro", entre outros (BNB, 2006). A indústria calçadista ainda conta com os materiais celulósicos e a madeira, na confecção de seus produtos.

Recentemente, o setor de componentes brasileiro foi responsável pelo desenvolvimento de materiais alternativos ao couro, tendo acompanhado as inovações mundiais e até mesmo colocando-se à frente na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), o que demonstra capacidade inovadora e agilidade diante das constantes mudanças nos processos industriais, decorrentes de novas matérias-primas e de tendências ligadas à moda. No caso específico da integração da indústria química com a de curtimento, foram desenvolvidas várias tecnologias de aplicação no mercado, como o acabamento sobre flor (do couro) corrigida, sua impregnação com a finalidade de deixá-la mais firme, o acabamento *easy care*, acidulação livre de sal com ácidos não-inchantes, curtimento a

[13] Conhecido mundialmente por *norwovens*, é um material de estrutura plana, porosa, flexível, constituída de véu (ou manta) de fibras ou filamentos orientados direcionalmente, consolidados por processo mecânico, químico e térmico, hidrodinâmico ou por combinação.

cromo de alto esgotamento, o *bioleather* e os acabamentos livres de solventes. Esta inovação conjunta, entretanto, não ocorreu na mesma intensidade da verificada em décadas passadas (HUMANN, 2004).

É interessante observar que, como ocorre na indústria curtumeira, os fabricantes de componentes para couro e calçados vêm buscando outros mercados, como o de componentes para as indústrias automobilística, mobiliária e de embalagens, visando diminuir a dependência da indústria calçadista. As empresas fabricantes de solados e palmilhas, por sua vez, são as únicas do setor que direcionam quase toda a produção para a indústria coureiro-calçadista, pois não possuem esta versatilidade.

A partir dos anos 1990, observou-se a instalação de indústrias deste segmento na Região Nordeste, acompanhando o movimento de migração das grandes empresas calçadistas do Sul e Sudeste para aquela Região, mas este deslocamento não ocorreu no mesmo ritmo verificado com relação às empresas calçadistas, levando algumas grandes empresas fabricantes de calçados a integrarem verticalmente a produção de alguns componentes, nessas novas indústrias que para lá migraram (CORRÊA, 2001).

No Brasil, o segmento de componentes para couro e calçados era composto, em 2009, por aproximadamente 2.500 empresas, subdivididas em nove ramos de atividade: têxteis, materiais e acessórios, formas e matrizes, solados, produtos químicos para couro, palmilhas, produtos químicos para calçados, outros acessórios e não-tecidos. Este segmento apresentou um bom dinamismo na década, tendo crescido 27,3% (em 2000, havia 1.100 empresas), especialmente entre as micro e pequenas empresas, cuja participação no total do segmento elevou-se de 80%, em 2000, para 83%, em 2009. O Estado que detinha a maior participação era o Rio Grande do Sul, cujo número de empresas elevou-se nos anos 2000 (passando de 570, em 2000, para 822, em 2009), mas sua participação no total do Brasil caiu de 51,8% para 32,9%, respectivamente. Já a participação dos polos localizados no Estado de São Paulo (Franca, São Paulo, Jaú e Birigui), passou de 215 para 792 empresas, respectivamente, contribuindo para que sua participação no total nacional aumentasse de 19,5% para 31,7% (ASSINTECAL, 2010; CORRÊA, 2001).

No caso da petroquímica brasileira, observou-se um intenso processo de concentração e centralização de capitais nas últimas décadas, impulsionado pelas privatizações, estando reduzida, hoje, a praticamente uma grande empresa, a Braskem, ao menos no segmento de resinas termoplásticas. Esta incipiente indústria ganhou impulso nas décadas de 1970 e 1980, com a criação de empresas estatais, como a Petroquímica União - PQU (SP), a Companhia Petroquímica do Nordeste – COPENE (BA) e a Companhia Petroquímica do Sul – COPESUL (RS), através de parcerias com grupos privados nacionais e internacionais. Na década de 1990, durante o programa

de privatizações, o Governo Federal vendeu a quase totalidade de suas participações para grupos privados, como foi o caso do grupo baiano Odebrecht, que ingressara na petroquímica em 1979, com a compra de uma participação na Companhia Petroquímica de Camaçari (CPC), assumindo o controle da mesma em 1995 (VALOR ECONÔMICO, 31/03/2011).

Em 2001, o grupo Odebrecht (dono da CPC, OPP e Trikem), em parceria com o grupo baiano Mariani (dono da Proppet e Nitrocarbono), assume o controle da COPENE e, no ano seguinte, é criada a Braskem, a primeira petroquímica integrada do país, isto é, que combina operações da primeira e segunda gerações da cadeia produtiva do plástico em uma única empresa[14]. Em 2007, a Braskem, a PETROBRAS e o grupo Ultra compram a Ipiranga (ficando a parte petroquímica para as duas primeiras), e a PETROBRAS compra a Suzano Petroquímica. Em 2008, a estatal junta os ativos da ex-Suzano com a Unipar, formando a Quattor, que fica controlada pelo grupo privado (60%). Em maio de 2009, a Braskem incorporou a Petroquímica Triunfo (RS) e, no ano seguinte, incorporou a Quattor e os negócios de polipropileno da americana Sunoco Chemicals, criando a Braskem América e ampliando para 29 suas unidades industriais, sendo 26 no Brasil (em Alagoas, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul), além de três nos Estados Unidos, onde também passou a contar com mais um Centro de Tecnologia e Inovação (os outros dois são no Rio Grande do Sul e São Paulo). A incorporação da Quattor pelo complexo empresarial Braskem, sendo a Odebrecht seu controlador (60%) e tendo como acionista a PETROBRAS (40%), consolidou este como o maior produtor da cadeia petroquímica na América Latina (BNB, 2006; BRASKEN, 2011; VALOR ECONÔMICO, 31/03/2011).

É oportuno registrar, aqui, que o grande crescimento da participação baiana no segmento de componentes brasileiro deve-se à presença, naquele Estado, de importantes encadeamentos industriais à montante na cadeia produtiva, proporcionado especialmente pelas empresas do Polo Petroquímico de Camaçari.

Percebeu-se, portanto, um grande avanço tecnológico nas empresas fornecedoras, nas empresas da indústria química, da produção de polímeros, plásticos e borrachas, bem como das indústrias metalúrgicas no Brasil, em que sua distribuição geográfica junto a empresas calçadistas permitiu a redução de custos logísticos e o compartilhamento de materiais, além de facilitar a difusão de informações técnicas e negociais por todo o país, especialmente nos polos calçadistas mais dinâmicos, conforme veremos a seguir.

[14] A primeira geração é responsável pelo ciclo de negócios ligados à produção de matérias-primas básicas como eteno, propeno e cloro, fundamentais para a segunda geração, que cuida das resinas termoplásticas (como o PVC, EVA e PU), bastante usadas na indústria calçadista.

3.2.3 A Indústria Calçadista Nacional

A indústria calçadista tem, na concorrência baseada no preço e na moda, duas de suas características principais, onde as empresas que têm conquistado competitividade internacional são aquelas que possuem flexibilidade produtiva suficiente para se adaptarem às exigências mutantes da moda, para atender aos requisitos de novidade e diferenciação[15] mas, principalmente, para operarem com baixos custos de produção (especialmente com mão de obra), induzindo as mesmas a se deslocarem para áreas ou regiões até então desarticuladas dos mercados produtores e consumidores (COSTA, 1993)[16].

A segmentação do mercado de calçados e de artefatos proporcionada por aspectos como moda, gênero, faixa etária, finalidade, estação do ano etc., têm impacto sobre o preço do produto e os tipos de materiais usados, e contribuem para a diversificação dos tipos de calçados fabricados (sociais, esportivos, femininos, masculinos, infantis etc.) proporcionando, assim, uma grande diversidade existente em termos de tamanho, níveis de capacitação e eficiência das empresas (SUDENE/FUNDAJ, 1997). Isto faz com que existam estruturas onde predominam as pequenas unidades produtivas, como na Itália e na Espanha, e outras em que é relevante a produção realizada através de grandes empresas, como na China, no Brasil e na Coréia do Sul (COSTA, 2001). Essas características, junto com as facilidades de ingresso neste ramo de atividade, levam a que este setor seja formado por uma grande quantidade de empresas, mas há também uma tendência à concentração e centralização do capital, mostrada pela elevada concentração da produção e pelo número relativamente pequeno de empresas que dominam parcelas maiores do mercado (CAMPOS, ARAGÃO & PAKMAN, 1999).

Esta indústria geralmente apresenta-se em aglomerações de empresas localizadas geograficamente, como Marche (Itália), Guadalajara e Leon (México), Pusan (Coréia do Sul), Franca e Vale dos Sinos (Brasil), entre outras (COSTA, 2001) que, combinadas com as políticas governamentais de apoio à produção e com os arranjos cooperativos realizados, têm modificado a sua dinâmica, levando à formação de polos industriais constituídos de empresas que, agrupadas em formato institucional, obtêm níveis de competitividade mais elevados, através da modernização tecnológica e organizacional (SUDENE/FUNDAJ, 1997).

---

[15] Destaca-se, na atualidade, a estratégia *fast fashion*, com maior número de lançamentos ao longo das coleções, estoques menores e produção rápida para atender o mercado.

[16] Embora seja uma tendência geral da indústria, esta é uma característica mais acentuada no segmento de menor valor agregado (calçados mais simples e com menor uso de recursos), enquanto que, no segmento de maior valor agregado, as dificuldades em transferir tecnologia com rapidez e precisão para outras áreas ou regiões relativizam esta característica geral da indústria. Isto é o que justifica a persistência de indústrias em países com salários relativamente elevados, embora estejam com dificuldades competitivas. Nestes casos, a permanência destas no mercado tem como fundamento atributos de competição, como marca, qualidade, desenho, dentre outros (COSTA, 1993 e 2001).

No Brasil, as grandes empresas atuavam basicamente no mercado interno, com forte presença na produção de tênis, cujos requisitos de tecnologia eram mais sofisticados e as despesas de *marketing* e vendas mais elevadas proporcionando, em contrapartida, rentabilidade muito superior à da produção de calçados de couro. As médias empresas geralmente pertenciam ao segmento de couro (bastante concorrido e pulverizado), tendo atuação voltada, fundamentalmente, para o mercado externo, apresentando níveis de tecnologia e gastos com *marketing* diferenciados. Já as micro e pequenas empresas utilizavam-se, preponderantemente, de processos artesanais, com produção voltada principalmente para o local onde estavam estabelecidas (OLIVEIRA & MEDEIROS, 1995).

Para analisar o desenvolvimento tecnológico-organizacional da indústria calçadista nacional, Corrêa (2001) propõe uma **periodização dividida em quatro períodos ou etapas**. O **primeiro período**, de dinamismo nesta indústria (1860/1920), foi proporcionado pela introdução de avanços tecnológicos oriundos da Europa no final do século XIX, que transformou o sistema artesanal de produção em atividade fabril. A atividade era realizada por uma indústria local de pequena escala e baixo nível tecnológico, organizada principalmente por artesãos que produziam para o mercado doméstico, de acordo com o nível de renda *per capita* relativamente baixo da população, através de uma organização do trabalho com um conteúdo empírico e uma pequena divisão do trabalho, onde as fases restringiam-se ao corte, à costura e à montagem e o processo de trabalho era realizado de forma manual, em que cada operário efetuava várias operações de fabricação (CORRÊA, 2001; COSTA, DEBEROFSKI & SPRÍCIGO, 2008). As primeiras máquinas incorporadas no ramo foram adaptações de máquinas de costura têxtil, as máquinas de *Blake* (1858), que tornaram mecanizadas as tarefas ligadas ao pesponto (costura do couro), sendo seguidas por um novo processo para a montagem, o processo *Goodyear Welt*, bem como pela incorporação de energia não humana ao processo, como a energia hidráulica e a vapor (RUAS, 1985). Há indícios de que a produção fabril teria se iniciado na primeira metade da década de 1870, impulsionada pela introdução da máquina de costura mas, apesar disto, a atividade ainda mantinha as fortes características técnicas artesanais (CORRÊA, 2001, a partir de SUZIGAN, 1986). Segundo a ABICALÇADOS (2003), a primeira fábrica de calçados do Brasil surgiu em 1888, no Rio Grande do Sul.

Após este período, o setor passou por um **segundo período** (1920/1960), marcado pela relativa estagnação e acompanhado da regionalização da produção e da queda na introdução de novas técnicas e aquisição de máquinas mais modernas. Apesar disto, foi com a I Guerra Mundial que o movimento de exportações calçadistas teve início, ganhando força na II Guerra Mundial, devido ao fornecimento de coturnos (botas) para o exército brasileiro e venezuelano (CORRÊA, 2001).

Em relação à regionalização da produção, o primeiro grande deslocamento da produção ocorreu a partir de 1920, quando o Rio de Janeiro começou a perder importância relativa como o maior centro produtor da calçados do país, em função do acentuado processo de regionalização da produção a favor de outros centros com forte tradição na produção coureiro-calçadista, como Bahia e Pernambuco, no Nordeste, São Paulo, no Sudeste, Rio Grande do Sul e Paraná, na Região Sul. Este movimento teve sua consolidação efetiva **a partir dos anos 1960**, quando o setor experimentava seu segundo surto de industrialização, momento em que os Estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo passaram a ser os grandes centros produtores de calçados no país (REIS, 1994).

Um fato relevante ocorreu em relação à organização do trabalho: a introdução de um mecanismo no processo de trabalho, o cavalete de madeira, construído sob a forma de "prateleira" com rolimãs (pequenas rodas), para permitir o seu deslocamento entre as equipes de trabalho. Depois de certo tempo, foi introduzido o trilho de transporte ou esteira manual, que também necessitava da ação humana para ser deslocado mas, ao contrário do sistema de cavaletes, neste o trabalhador permanecia fixo na realização da tarefa a ele determinada (COSTA, DEBEROFSKI & SPRÍCIGO, 2008).

A partir de final da década de 1960, iniciou-se um processo de internacionalização da produção, em decorrência de deslocamentos da produção nos países desenvolvidos para regiões ou países menos desenvolvidos. Este deslocamento está associado à crise do sistema taylorista-fordista de produção nos países desenvolvidos (saturação dos mercados de bens padronizados de consumo, aumento de custos com matérias-primas e salários) e aos processos globalizatórios (maior liberalização comercial e integração econômica entre países), que promoveram a entrada de novos países nos mercados internacionais de bens intensivos em mão de obra.

Isto fez com que as empresas dos países desenvolvidos buscassem a redução de custos de produção e novas estratégias de produção e distribuição, sendo introduzidas tecnologias (especialmente de microeletrônica e informática) para aumentar o grau de automação em máquinas e equipamentos[17], privilegiando a produção com qualidade e preços médios mais elevados, dirigida a nichos de mercado que valorizavam elementos subjetivos e diferenciados, como a moda, o desenho e a marca, onde as atividades mais intensivas de trabalho foram transferidas para países

[17] Países como EUA, França, Alemanha, Inglaterra, Espanha e Itália, por exemplo, possuíam centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) voltados para projetos na área de automatização, como o sistema CAD/CAM no setor de modelagem técnica e desenvolvimento do produto por computador, o corte automático para couro com *laser* e/ou jatos d'água e até fábricas-piloto com linhas de montagem totalmente automatizadas, inclusive com operações semi-robotizadas. O *computer aided design* (CAD) é uma sigla em inglês que significa desenho com auxílio do computador, que consiste num sistema de projeto, de uso geral ou específico, por meio de computador. Já o *computer aided manufacturing* (CAM) significa fabricação com auxílio do computador.

com menores custos de produção, concentrando nestes países as atividades que incorporavam maior valor agregado e/ou possuíam níveis tecnológicos mais elevados, como o desenho, a montagem e o acabamento. No segmento de tênis, a estratégia geralmente adotada pelas grandes empresas mundiais foi a subcontratação de toda a produção, ficando no controle das mesmas as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de marcas e produtos, bem como de propaganda e publicidade - P&P (KLEIN & GARCIA, 2007, *apud* OLIVEIRA, 2009; ANDRADE & CORRÊA, 2001; LIMA, 2002; OLIVEIRA & MEDEIROS, 1995)[18].

Com isto, países tradicionalmente produtores e exportadores da indústria calçadista, como os Estados Unidos, a Alemanha, a Grã-Bretanha e a França, em pouco tempo se transformaram em grandes importadores. No primeiro momento, a produção foi crescentemente deslocada para diversos países, destacando-se o Brasil, Coréia do Sul, Taiwan e Hong Kong, que contavam com mão de obra barata e capacidade produtiva instalada, dedicadas, até então, à produção para o mercado interno. Isto permitiu um rápido crescimento extensivo da indústria calçadista nesses países, que chegaram ao final dos anos 1980 com cerca de um terço das exportações mundiais (COUTINHO & FERRAZ, 1994; GALVÃO, 1999).

O **terceiro período** de desenvolvimento setorial no Brasil (empreendido entre 1970 e 1980), que se insere dentro deste contexto mundial, foi marcado pelo dinamismo exportador brasileiro, onde a porta de entrada para as vendas externas foi o segmento de calçados de preço baixo, dirigido principalmente ao mercado norte-americano, a partir de final dos anos 1960. As vendas externas eram feitas principalmente através de encomendas de comerciantes com marca no mercado mundial e pela terceirização de atividades produtivas da indústria calçadista, onde as grandes empresas mundiais definiam os sapatos a serem fabricados, os tipos de matéria-prima e os preços máximos praticados. Este comportamento se refletiu, de um lado, no aumento das vendas externas e das exigências de esforços para a melhoria de qualidade, padrões de gestão e modernização das instalações em toda a cadeia produtiva coureiro-calçadista, ao mesmo tempo em que criava uma forte relação de dependência e subordinação da produção nacional aos requisitos dos importadores e dos grandes centros de moda e desenho.

Esta produção originou-se, principalmente, do aglomerado de empresas localizadas no Vale do Rio dos Sinos (RS), que se especializou em calçados femininos, seguindo-se da produção realizada no polo produtor de Franca, Jaú e Birigui, no interior do Estado de São Paulo, especializados na produção de calçados masculinos (Franca) e infantis (os dois últimos). Neste

[18] Segundo Oliveira & Medeiros (1995), a produção brasileira de tênis está concentrada entre as grandes empresas (São Paulo Alpargatas, Grendene, Vulcabras, Azaléia, Cambuci), que geralmente produziam calçados para as grandes empresas mundiais, como a Nike e a Reebok.

momento, a ação coletiva das então pequenas e médias empresas na identificação de mercados externos e os incentivos governamentais às exportações[19] foram fundamentais para o *boom* exportador[20].

Com isto, os setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes se implantaram nessas áreas (com destaque para o Rio Grande do Sul), contribuindo para o avanço tecnológico da cadeia coureiro-calçadista nacional[21], avanço este reforçado pela maior atenção dada à qualidade do produto e aos outros atributos de eficiência, com a introdução de técnicas organizacionais, tais como o controle da produção e da qualidade, o planejamento etc. A introdução de métodos tayloristas-fordistas de gestão da produção implicou a substituição da esteira manual pela esteira automática ou mecânica nos setores de costura, montagem e acabamento, e sua combinação com o uso de máquinas e equipamentos contribuiu para vincular, cada vez mais, a regularidade e a continuidade do fluxo de produção ao desempenho das máquinas, além de ajudar na padronização e simplificação das tarefas, bem como na aceleração do ritmo de produção resultando, assim, em maiores ganhos de produtividade, de um lado, e na desqualificação e fragmentação do trabalho, de outro (COSTA, DEBEROFSKI & SPRÍCIGO, 2008; PICCININI, 1994; REICHERT, 2004; RUAS, 1985).

Por outro lado, as firmas cresceram de tamanho e algumas se tornaram empresas gigantes, apesar do predomínio de um sistema produtivo baseado na interação entre os diversos agentes produtivos, que praticavam uma extensa divisão do trabalho, proporcionada pela crescente rede de empresas fornecedoras de insumos, componentes, equipamentos e prestadoras de serviços. Entre as firmas, praticava-se cada vez mais a subcontratação de tarefas (terceirização), inclusive a doméstica, que se materializava na forma do trabalho domiciliar (GALVÃO, 1999).

À medida em que o processo de industrialização se consolidava no Brasil e nesses países, nos anos 1980, ocorriam aumentos de custos salariais que, aliados ao aparecimento de novos concorrentes internacionais, cujos salários eram ainda mais baixos, como a Indonésia, a Tailândia, a Malásia e, especialmente, a China, provocaram um acirramento da competição internacional, resultando num outro deslocamento geográfico mundial desta indústria. Foi um momento marcado

[19] O conjunto de estímulos oficiais incluía a isenção de impostos, a concessão de créditos e de incentivos fiscais, bem como uma política cambial que mantinha a moeda brasileira desvalorizada (NAVARRO, 2006). Segundo Corrêa (2001), desde esta época, o BNDES já financiava o investimento em capital fixo desta indústria, cabendo destacar a atuação do Banco Regional de Desenvolvimento Econômico (BRDE) na Região Sul, permitindo que os produtores daquela região respondessem às exigências dos importadores por lotes maiores e atendessem às expectativas quanto ao padrão de qualidade dos produtos.

[20] Em termos de valor, passou-se de US$ 8 milhões em 1970, para US$ 387 milhões em 1980 e US$ 1,1 bilhão em 1990. Em termos quantitativos, passou-se de 4 para 49 milhões de pares de calçados, entre 1970 e 1980, subindo para 143 milhões, em 1990.

[21] Segundo Ruas (1985) e Reis (1994), apesar da introdução de novas técnicas produtivas (processo de produção, novas tecnologias e equipamentos informatizados), o grande avanço tecnológico ocorreu na área de máquinas para a produção

pela redução na demanda internacional de calçados e, principalmente, pelo fraco desempenho econômico mundial, fato este que se traduziu numa tendência à redução do tamanho dos pedidos, por parte das empresas importadoras. Houve, ainda, um aumento na demanda de calçados esportivos e calçados sintéticos, frente aos calçados de couro, estes últimos uma especialidade brasileira. A conjunção desses fatores afetou, então, as empresas das nações que se tornaram tradicionais exportadoras de calçados nas décadas acima mencionadas, as empresas italianas e brasileiras, obrigando-as a ingressarem num novo ciclo de reestruturações produtivas, para sobreviverem à concorrência asiática[22]. No caso brasileiro, outro elemento contribuiu para desestimular a produção voltada para o exterior: o início de um processo gradativo de redução dos subsídios às exportações, até sua quase eliminação, levado a cabo pelo Governo Federal, em cumprimento de acordos internacionais de comércio (GALVÃO, 1999; Costa (2004).

Para resumir, podemos dizer que o *boom* exportador verificado a partir do final dos anos 1960 e nas duas décadas seguintes consolidou uma nova fase na cadeia produtiva coureiro-calçadista, onde esta assumiu um caráter mais industrializado, não só pelo desenvolvimento da produção de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes, mas também por mudanças na organização da produção e do trabalho, com a passagem do predomínio artesanal para a produção em bases tayloristas-fordistas, bem como pelo aumento da terceirização junto às bancas ou ateliês. Embora tenha havido certa reorganização produtiva no setor, seu crescimento deu-se de forma extensiva, ao incorporar mão de obra e recursos próprios.

Para Corrêa (2001), **o quarto período de desenvolvimento da indústria calçadista brasileira** teve início na década de 1990, tendo sido marcado pelo amplo processo de **deslocamento geográfico no sentido das Regiões Sul e Sudeste para o Nordeste**, em função das mudanças nas condições de produção e de concorrência neste segmento, que levaram as empresas a buscarem redução de custos e ganhos de competitividade. As grandes empresas deslocaram-se para o Nordeste não só à procura de mão de obra mais barata, mas também atraídas pelos incentivos dos governos estaduais e federal e, nos casos de empresas que destinam parte ou toda a produção para o mercado exterior, pela perspectiva de redução de custos com o transporte de produtos destinados à exportação, tendo em vista o fato de o Nordeste possuir localização privilegiada em relação aos Estados Unidos, principal importador de calçados do país.

---

de calçados esportivos (calçados injetados de plástico e solados injetados diretamente no cabedal), não sendo verificadas alterações relevantes na área de calçados de couro.

[22] O crescimento da produção asiática está associado ao aumento de sua participação nas redes de subcontratação mundial das grandes empresas de calçados esportivos (cuja produtividade é mais elevada), reduzidos custos de trabalho e de matérias-primas, bem como na capacidade de atender a grandes lotes de pedidos a custos mais baixos, uma vez que dispõe de enormes fábricas, que operam com grande escala de produção (ANDRADE & CORRÊA, 2001; OLIVEIRA, 2009).

A alteração no perfil da atividade calçadista regional e estadual pode ser observada em relação às exportações de calçados, onde se verificou uma forte perda de importância relativa do Rio Grande do Sul e de São Paulo, enquanto outros Estados ganharam participação, destacando-se os Estados do Ceará, da Bahia e da Paraíba. Em relação ao Ceará, as empresas ali localizadas tinham participação inexpressiva no início da década de 1990, apresentando crescimento substancial a partir daí, atingindo a segunda colocação nacional no final da década (ao ultrapassar São Paulo) e a primeira a partir de 2008 (ao superar o Rio Grande do Sul), em termos de quantidade exportada, obtendo ainda a segunda colocação na participação em relação ao valor exportado, ao ultrapassar São Paulo, em 2006, chegando em 2009 com participações de 39,3% e 21,6% nas quantidades e valores exportados, respectivamente. A Bahia e a Paraíba, por sua vez, só começaram a deslanchar nas exportações a partir da década seguinte, chegando à quarta e quinta posições no *ranking* nacional em 2009, com 5,1% e 4,5% de participação no valor total exportado pelo país, respectivamente. Em termos de quantidade, a Paraíba ganhava a terceira colocação nacional para São Paulo, em 2007, chegando a possuir 15,7% de participação, em 2009, e a Bahia ficava em quinto lugar, neste mesmo ano, com participação de 5,7%.

Para outros autores, como Galvão (1999), Navarro (2006) e Costa (2004), a relocalização espacial direcionada para o Nordeste era apenas uma das respostas à crise vivida pela indústria calçadista nacional, que começou timidamente, a partir dos anos 1980, tendo-se acelerado a partir da década de 1990, em função de fatores mais gerais da economia brasileira e internacional[23]. Para esses autores, também fazia parte da estratégia de superação da crise o início de um **processo de reestruturação produtiva e organizacional**, principalmente por parte das médias e grandes empresas, processo este marcado pela modernização tecnológica, diversificação de mercados[24], ampliação do número de linhas e modelos de calçados fabricados, bem como por medidas voltadas para a melhoria da qualidade, a redução dos desperdícios e a adoção de práticas de gestão mais flexíveis.

Neste último caso, foram adotadas algumas técnicas de organização do processo de trabalho e de produção baseadas no modelo toyotista, especialmente as **células de produção ou grupos de trabalho**, em algumas empresas ou setores da produção, especialmente na costura e montagem, mas a prática organizacional mais difundida nos dois maiores polos calçadistas nacionais (Vale dos

[23] Conforme vimos no capítulo anterior, os principais fatores que promoveram a instabilidade econômica brasileira foram a abertura comercial e financeira, as políticas de estabilização econômica, os juros elevados, a defasagem cambial em determinados períodos (1994 a 1998 e 2005 a 2009), o mercado interno reprimido até 2004, as crises e o acirramento da concorrência inter-capitalista em escala global.

[24] Levantamento feito pela ABICALÇADOS (2010) constatava que, no início da década de 1990, o Brasil despontava com 78 países com os quais comercializava calçados, subindo para 99 países, em 2000, e 146 países, em 2009. Por

Sinos e Franca) foi a intensificação da utilização do **regime de subcontratação**, especialmente através das *bancas* ou *ateliês.*

Além disto, pesquisas realizadas por Piccinini, Antunes & Faria (1997) identificaram o surgimento da prática de subcontratação através de *cooperativas de trabalho*, criadas a partir de meados dos anos 1990, através de iniciativas de algumas entidades sindicais de trabalhadores no Rio Grande do Sul, filiados à Central Única dos Trabalhadores (CUT), em resposta ao desemprego setorial crescente naquele Estado, através da transformação de fábricas, falidas ou em processo de falência, em cooperativas de produção ou de trabalho.

No Nordeste, pesquisas feitas por Lima & Araújo (1999) e Lima (2002) constataram várias iniciativas governamentais visando a organização de cooperativas, dentro do programa de geração de trabalho e renda, através da atração de grupos empresariais do ramo do vestuário (calçados, têxtil, confecções) oriundos das Regiões Sul e Sudeste, que para lá se dirigiram com o objetivo de redução de custos com a força de trabalho, sendo que, para os governos sub-nacionais dessas regiões, a intenção era a de promover o desenvolvimento estadual pela via da interiorização da atividade industrial, conforme observado por Lima (2002), em levantamento feito no final dos anos 1990, junto a onze cooperativas de produção de confecções e calçados localizadas, geralmente, no interior e na área do semi-árido do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco. Ressalte-se que este tipo de subcontratação, através de cooperativas, teve vida curta em várias situações, conforme veremos, pormenorizadamente, na próxima seção e no capítulo 4.

A mídia escrita (JORNAL EXCLUSIVO, 06/02/2008; JORNAL VALOR ECONÔMICO, 26/12/2008) também dava conta do surgimento e/ou disseminação de um tipo de subcontratação bastante utilizado pelas grandes fabricantes de tênis e artigos esportivos mundiais: a *produção licenciada* (transferência da produção para terceiros, através de licença para uso de marcas), como foi o caso da Arezzo (MG) e, a partir de meados dos anos 2000, da Samello, Sândalo e Agabê, todas de Franca (SP), onde apenas a Agabê ainda mantinha produção própria, no Estado do Ceará.

A direção de expansão das empresas maiores e mais dinâmicas passou, também, pela integração vertical à montante, onde as mesmas começaram ou ampliaram a **venda direta aos lojistas estrangeiros, a abertura de lojas próprias, de franquias e/ou de lojas "multimarcas"** (comercializando, também, produtos de outros fabricantes de calçados e mesmo outros artigos de vestuário), bem como a **compra de redes varejistas já estabelecidas**, com o objetivo de reduzir ou eliminar a dependência em relação aos atravessadores nacionais e estrangeiros e de ampliar suas

---

outro lado, tem-se observado um movimento das empresas produtoras da calçados de couro, tradicionais exportadoras, no sentido de também explorar o mercado interno em expansão.

margens de lucro. Simultaneamente, iniciaram-se e/ou ampliaram-se a venda de marcas próprias (Jornal VALOR ECONÔMICO, 26/12/2008, COSTA & FROEHLICH, 2008).

Verificou-se, ainda, um movimento de **internacionalização das grandes empresas** (geralmente produtoras de tênis e/ou material esportivo), movimento este intensificado a partir dos anos 2000, em direção aos países localizados nas Américas Latina e Central[25] e, mais recentemente, para alguns países asiáticos, como parte da estratégia de conquistar e/ou recuperar mercados e ter competitividade internacional, em função do notável crescimento da produção de alguns países asiáticos, especialmente da China[26]. Esta parecia estar chegando a outro patamar tecnológico-organizacional no final da década, em função tanto do início de um processo migratório da produção de menor valor para o interior do país e para países vizinhos, como o Vietnã[27], Myanmar e Tailândia (para continuar a competir em preço), como da produção de maior valor agregado, através de investimentos em qualidade e *design*. Outra iniciativa das empresas asiáticas, especialmente das chinesas e indianas, tem sido a compra de grifes de luxo da Europa e EUA, em função da desvalorização dos ativos naquelas regiões, provocada pela crise financeira internacional (GUIDOLIN, RODRIGUES DA COSTA & ROCHA, 2010; FINANCIAL TIMES, publicado no Jornal VALOR ECONÔMICO, 30/06/2010; FINANCIAL TIMES, publicado no Jornal VALOR ECONÔMICO, 01/09/2010).

[25] Na América Latina, destaca-se o caso da São Paulo Alpargatas que, desde 2007, controla a ALPARGATAS CALZADO S.A (com seis fábricas) e um moderno Centro de Distribuição na Argentina, bem como uma empresa no Uruguai. Também na Argentina, tem-se a Vulcabras, que comprou em 2007 a ex-Gatic (maior indústria daquele país, que estava fechada desde 2003), a Cambuci (Penalty), que possui uma unidade de produção com gestão terceirizada da montagem final de calçados desde 1998 (as partes do calçado eram importadas do Brasil), a Paquetá, que estabeleceu uma unidade de produção em 2006, e o grupo Dass (fusão da Dilly com a Clássico), que opera fábrica desde 2007. Na América Central, os investimentos foram estimulados pela criação do CAFTA, um acordo de livre comércio firmado entre países daquela região e os Estados Unidos, através do qual as empresas podem exportar para os EUA e a Europa, sem pagar impostos. Dois grupos empresariais investiram naquela região: o grupo Paquetá (RS), que inaugurou uma fábrica na República Dominicana, em 2010, e o grupo Schmidt Irmãos (RS), que começou a transferência de suas linhas fabris do Rio Grande do Sul para a Nicarágua em 2010, ficando naquele Estado apenas as equipes administrativas e de desenvolvimento de produtos (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 08/12/2010, 16/12/2010a, 16/12/2010b, 01/03/2011, 15/03/2011; COSTA & FROEHLICH, 2008).

[26] Segundo as estimativas da SATRA (IN ABICALÇADOS: 2001 a 2009), a produção mundial de calçados cresceu 61,5% entre 1993 e 2007 (passou de 9.955 para 16.074 milhões de pares, respectivamente), devido especialmente à produção asiática, cuja participação no total produzido mundialmente subiu de 70,9%, para 83,6%, respectivamente. Como a participação dessa macro região no consumo mundial caíra de 44,8% para 38,5%, respectivamente, grande parte do aumento de sua produção destinou-se às exportações, aumentando ainda mais sua participação no total das exportações mundiais (que passou de 78,6%, para 84,5%, respectivamente), enquanto caía a participação de quase todas as demais regiões. O grande crescimento da produção e das exportações asiáticas deveu-se especialmente à China, que consolidava sua pujança no total da produção e exportação mundiais (passando de 47,9%, para 63,5%, e de 47,0%, para 72,6%, respectivamente).

[27] O Vietnã foi o mais recente país asiático a se destacar no cenário calçadista internacional, em função de sua produção ter aumentado em 3,2 vezes, fazendo sua participação na produção mundial subir de 1,9% para 4,1%, entre 1997 e 2007, respectivamente e se tornando o quinto maior produtor mundial. Também teve elevações significativas nas exportações, de forma a ultrapassar a Itália em 2002 e a dobrar sua participação no cenário mundial (passando de 2,8%, em 1997, para 5,5%, em 2007).

No caso da América do Sul, sua participação na produção mundial ficou estabilizada em 6,6%, entre 1997 e 2007 e, com isto, ela alcançava a segunda colocação na produção mundial de calçados a partir de 2004, ao superar a produção européia. Mas em termos de exportações, sua participação caía de 2,4%, em 1997, para 1,7%, em 2007. O Brasil era o principal país produtor dessa região, onde sua participação no total da produção mundial tinha tido uma pequena elevação entre 1997 e 2007 (passando de 4,8% para 5,0%, respectivamente) e isto contribuiu para que o país passasse da quarta para a terceira colocação mundial a partir de 2000, ao ultrapassar a produção localizada na Indonésia. Em relação às exportações, estas passaram de US$ 1,1 bilhão (143 milhões de pares), em 1990, para US$ 1,5 bilhão (163 milhões de pares), em 2000, tendo recuado para US$ 1,4 bilhão (126 milhões de pares), em 2009. Apesar disto, sua participação no contexto internacional caía de 2,2%, para 1,6%, entre 1997 e 2007[28], mesmo com o movimento empreendido pelas empresas e poder público[29] no sentido de melhorar o grau de competitividade das exportações brasileiras, tendo havido um lento crescimento do preço médio do calçado exportado (que passou de US$ 2,90, em 1970, para US$ 7,89 em 1980, US$ 7,74 em 1990, US$ 9,52 em 2000 e US$ 10,74 em 2009), resultado da melhora no perfil dos calçados exportados, bem como das condições de exportação[30].

Por outro lado, o abalo na auto-suficiência do mercado doméstico, provocado pela entrada de calçados importados (geralmente de produtos de baixo custo oriundos dos países asiáticos), especialmente nos período de sobrevalorização cambial (1994 a 1998 e 2004 a 2009)[31], levou o Governo Federal a adotar algumas medidas restritivas às importações, como o aumento da tarifa de

[28] Um dos mercados onde os fabricantes nacionais mais perderam espaço foram os Estados Unidos, que absorviam 70% do total das exportações brasileiras, em 1991, caindo para 64,2%, em 2003, e 25,7%, em 2008.

[29] Foram adotadas medidas visando a desburocratização dos procedimentos de exportação, de programas para impulsionar as vendas externas, como o Programa de Desenvolvimento e Diversificação das Exportações dos Estados (Estado Exportador), em parceria com os governos estaduais, entidades públicas e privadas, a instalação, pela Agência de Promoção às Exportações (APEX), de um centro de distribuição de produtos da pequena e média empresa nacional, em Miami (EUA), além da participação em eventos junto com as empresas (BOLETIM EM QUESTÃO, 2005). Em 2005, foi implantado o RECAP, incentivo fiscal do Governo Federal visando à promoção do investimento das empresas exportadoras, através da suspensão da cobrança do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) na compra de máquinas e equipamentos, Programa este que teve uma baixa adesão, devido ao fato de que só podiam se habilitar as empresas consideradas preponderantemente exportadoras. Mesmo entre os que se habilitaram, houve os que não fizeram uso efetivo do incentivo fiscal, por terem optado pela produção voltada para o mercado interno, em ascensão. Em mais de cinco anos, o Programa teve adesão de apenas 245 empresas, dos quais 28 eram de calçados (JORNALVALOR ECONÔMICO, 22/03/2011).

[30] À exceção da Paraíba, todos os grandes Estados exportadores de calçados tiveram elevação dos preços médios vendidos, entre 2000 e 2009, sendo mais intensa nos Estados de Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo. Nos Estados do Ceará e Bahia, os aumentos no preço médio ocorrido no período foram menos intensos, em função da variação nas quantidades exportadas ter sido mais intensa do que a variação verificada no valor das exportações. Como este fenômeno ocorreu mais fortemente na Paraíba, isto provocou uma redução no já baixo preço médio exportado (de US$ 5,58, em 2000, para US$ 3,04, em 2009), devido ao forte incremento das exportações de sandálias de borracha, por parte de um grande grupo calçadista nacional ali instalado.

[31] Entre 1990 e 2000, as importações passaram de US$ 26 milhões (em torno de 3 milhões de pares), para US$ 44 milhões (6 milhões de pares), respectivamente, atingindo US$ 296 milhões (30 milhões de pares), em 2009.

importação sobre calçados e confecções, em 2007 (que passou de 20% para 35%), e a adoção de recursos na Organização Mundial do Comércio (OMC) e da sobretaxa de US$ 12,47 por par de calçado importado da China, em 2009, contra o *dumping*[32] do calçado chinês.

Uma das **consequências da crise setorial** e das transformações vividas pelo setor, a partir dos anos 1990, especialmente durante a implantação do Plano Real (entre 1994 e 1997), foi a **falência de empresas de diversos tamanhos**, ao mesmo tempo em que ocorriam **fusões e aquisições** entre empresas, resultando num processo de concentração e centralização de capitais[33]. Estes fenômenos foram "encobertos" pelo crescimento relativo de 89,7% no número dos estabelecimentos formais[34] e o decréscimo de seu tamanho médio[35], devido ao seu ritmo de crescimento ter sido maior do que o verificado no nível de emprego setorial formal (24,1%), sendo que o elevado crescimento do primeiro pode ser creditado a uma combinação de fatores, como as fracas barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado, aos processos de desmembramento de empresas e/ou subcontratações, bem como da formalização de estabelecimentos que, anteriormente, operavam na informalidade. Por outro lado, pode-se supor que esta redução no tamanho médio dos estabelecimentos tenha sido reflexo do processo de modernização produtiva nas médias e grandes empresas, que resultou na tendência à redução da demanda por mão de obra, como vimos páginas atrás e veremos mais ainda, daqui para a frente.

Do ponto de vista regional, observou-se uma redução na participação da Região Sudeste no total dos estabelecimentos formais de calçados, que passou de 58,3% para 49,2%, entre 1985 e 2009 (devido, principalmente, à decadência da indústria carioca), simultaneamente ao crescimento das participações da Região Sul (que passou de 33,9% para 40,4%, respectivamente) e Nordeste (que subiu de 4,2%, em 1985, para 7,3%, em 2009). No caso da Região Nordeste, este crescimento relativo deu-se tanto pela vinda de grandes empresas das Regiões Sudeste e Sul quanto pelo crescimento e formalização das outrora micro e pequenas empresas ali instaladas. Nesta Região,

---

[32] A prática ocorre quando uma mercadoria é vendida no exterior a preços inferiores ao cobrado no seu mercado doméstico, prejudicando os produtores locais do país importador.

[33] Em relação às práticas de aquisições, destacaram-se, no período recente, a compra, pela São Paulo Alpargatas S.A., de empresa pernambucana pertencente ao grupo Tavares de Melo, fabricante da marca Dupé; a compra da empresa Azaléia pela Vulcabrás (ambas controladas pela família Grendene Bartelle), ambas em 2007; a compra de três fábricas pela Piccadilly (RS), pertencentes às empresas calçadistas Reichert (2008), Ricket (2010) e Daiby (2011), todas no Rio Grande do Sul, bem como a venda da maior parte das 21 unidades fabris do grupo Schmidt Irmãos para outros grupos do Rio Grande do Sul, como a West Coast, a Calçados Jacob (dona da marca Kildare) e a HG Indústria e Comércio, sendo as demais extintas, tudo isto em função da transferência de sua produção para a Nicarágua, em 2010, conforme já explicitado (JORNALVALOR ECONÔMICO, 09/04/2010; 08/12/2010 e 09/03/2011).

[34] Neste levantamento, não foram levados em conta os estabelecimentos que apenas produziam partes de calçados, que foram inseridos à produção calçadista a partir de 2007, com a implantação da nova versão da CNAE.

[35] Segundo dados da RAIS/MTE, a quantidade de estabelecimentos passava de 4.798, em 1985, para 6.860, em 2000, e 9.100, em 2009, respectivamente, enquanto a média passava de 51 pessoas por estabelecimento, em 1985, para 35 e 33 empregados por estabelecimento, em 2000 e 2009, respectivamente.

todos os Estados tiveram incremento no número de estabelecimentos formais, sendo que os Estados que mais contribuíram para este resultado regional positivo foram o Ceará, cuja participação no quadro nacional passou de 1,4%, em 1985, para 3,3%, em 2009, a Bahia (que passou de 0,7%, em 1985, para 1,4%, em 2009) e a Paraíba (de 0,6%, para 1,3%, respectivamente)[36], enquanto Pernambuco ficava com participação relativamente estável, em torno de 0,7%.

Esses fatores contribuíram para que houvesse um grande incremento no tamanho médio dos estabelecimentos nordestinos (que passaram de 32 empregados por estabelecimento, em 1985, para 58 empregados/estabelecimento, em 1995, 155 empregados/estabelecimento, em 2005, e 170 empregados/estabelecimento, em 2009), enquanto decresciam as médias das Regiões Sul e Sudeste, especialmente na primeira delas (passou-se de 88 para 30 empregados por estabelecimento, e de 32 para 16 empregados por estabelecimento, entre 1985 e 2009, respectivamente).

No interior da Região Nordeste, constatou-se um aumento no tamanho médio dos estabelecimentos na maioria dos Estados, destacando-se Sergipe (que passou de 7 para 311 empregados por estabelecimento, entre 1994 e 2009, respectivamente), Bahia (passando de 17 empregados/estabelecimento em 1985 para 273 empregados/estabelecimento, em 2009), Ceará (que saiu de 21 para 205 empregados/estabelecimento, entre 1985 e 2009) e Paraíba (passando de 28 para 98 empregados/estabelecimento, entre 1985 e 2009), enquanto havia reduções em Pernambuco, Alagoas e Maranhão, especialmente no primeiro caso, cujas médias passaram de 80 para cerca de 27 empregados/estabelecimento, respectivamente.

3.2.3.1 Etapas do Processo Produtivo Calçadista e as Novas Tecnologias[37]

Até os primeiros anos da década de 1990, Piccinini (1994) afirmava que a produção calçadista não poderia ser automatizada como na confecção de roupas pois, na fabricação de sapatos, havia o problema das três dimensões (largura, comprimento e espessura), o qual era incessantemente confrontado à aplicação de novas tecnologias. A partir de Courault & Rerat (1987), Piccinini afirmava também que a multiplicidade e a complexidade das operações, bem como a irregularidade dos ritmos de fabricação, eram outros fatores explicativos da defasagem técnica da indústria calçadista em relação às demais indústrias.

Após o desenvolvimento da micro-eletrônica, da computação, da informática e da criação de

[36] Em termos absolutos, passou-se de 27 para 60 estabelecimentos, entre 1985 e 1995, e de 104 para 114 estabelecimentos, entre 2005 e 2009.
[37] Subseção elaborada a partir de Ruas (1985), Andrade & Corrêa (2001), Reichert (2004), BNB (2006) e Guidolin, Rodrigues da Costa & Rocha (2010).

sistemas CAD/CAM/CIM[38] em setores de atividade mais dinâmicos, como o automobilístico, é que sua adaptação foi feita para o setor coureiro-calçadista nos países desenvolvidos, sendo lentamente incorporadas ao processo produtivo calçadista brasileiro, notadamente a partir dos anos 1990, estando presentes na etapa de modelagem (com o desenho assistido por computador - CAD), na integração do desenvolvimento do produto com as atividades de manufatura – corte, costura e montagem (CAM/CIM e microprocessadores do tipo Comando Numérico Computadorizado - CNC), na gestão das atividades da empresa (ERP, MRP[39]) e na comunicação (redes e Internet). Estas novas tecnologias têm se desenvolvido bastante na indústria calçadista, sendo um dos fatores mais importantes na busca da manutenção da competitividade empresarial (BNB, 2006; REICHERT, 2004).

Sistemas integrados de produção, gestão e comunicação avançados já fazem parte da realidade de muitas empresas desta indústria. As melhorias no desenvolvimento dos produtos, com o aumento da automação industrial (corte automatizado de materiais sintéticos e couro, centros de prototipagem, criação da paletes e riscadores de costura, apontadores para máquinas de costura automática, desenvolvimento de formas, máquinas de carimbação por *laser)* e a introdução da robótica na produção de calçados, bem como da gestão desses processos e sua integração com as modernas tecnologias de telecomunicações, com os processos comerciais de vendas de produtos e compras de matérias-primas (comércio eletrônico), sistemas de informações competitivas (cálculo de custo, produtividade etc.) e até sistemas de higiene e segurança no trabalho, tudo isto vem sendo usado pela indústria calçadista, permitindo maior velocidade ao desenvolvimento de novos produtos para e com o cliente. Estas inovações resultam das exigências quanto à qualidade e diversidade de produtos, ao mesmo tempo em que ocorre a diminuição progressiva do tamanho dos lotes de produção (pedidos), provocando a necessidade crescente de flexibilização da produção.

Nas empresas maiores e mais dinâmicas, o nível tecnológico mais avançado contribui para aumentar a objetividade do processo de trabalho, em função do uso de máquinas com melhor qualidade e maior produtividade, combinado com o desenvolvimento de sistemas de programação, controle e avaliação do trabalho. A produção mecânica integrada, cuja evolução converge para a automação, com forte utilização da informática e sistemas inteligentes, tem sido o caminho para alcançar maior rapidez, precisão e interação (RUAS, 1985). A integração do planejamento e desenvolvimento do produto ao processo (CAD/CAM/CIM), o uso de máquinas programáveis e a

[38]O *computer integrated manufacturing* (CIM) significa manufatura integrada pelo computador.
[39] O *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Eles surgiram a partir dos sistemas MRP (Material Requirement Planning ou planejamento das requisições de materiais), voltados para

automação de várias operações do processo produtivo, bem como o uso dos recursos da informática, aplicados à gestão do trabalho e dos processos de produção de forma mais complexa (com possibilidade de avaliação automática e instantânea por meio de planilhas integradas), e a programação à distância (por meio de redes intranet ou mesmo internet), são características deste nível tecnológico, que passou a fazer parte da realidade brasileira, de modo mais visível, a partir de meados da década de 1990. Contudo, o uso de equipamentos com recursos de base microeletrônica ainda ocorre em baixa intensidade, no contexto geral desta indústria, em função, especialmente, do baixo custo da mão de obra e da pequena capacidade de investimentos. Os novos equipamentos geralmente localizam-se nas seções de costura e montagem, onde são mais frequentes as ocorrências de gargalos no fluxo de produção (REICHERT, 2004).

O processo produtivo empreendido na indústria calçadista está dividido em setores, os quais se constituem de acordo com o tipo de calçado fabricado, o tamanho e a estrutura técnico-organizacional da empresa, bem como com transformações culturais e políticas de cada época. O processo produtivo na indústria calçadista acontece de forma descontínua, em que os fluxos produtivos se desenvolvem através de etapas ou em setores. Ao contrário dos calçados com cabedal de couro, de material sintético ou de tecido, os calçados injetados (principalmente PVC) não precisam ter o cabedal costurado ou colado à sola, pois a máquina já faz esta união e isto garante um dinamismo muito grande para o lançamento de vários modelos e cores, além de proporcionar um custo bem mais baixo (requerem pouca mão de obra) e uma boa durabilidade aos mesmos. No caso de calçados sintéticos[40], de couro e têxtil, as etapas e setores são geralmente divididos em modelagem, corte, costura (pesponto), montagem e acabamento.

A **modelagem** ou *design* (desenho) é a fase em que o calçado é concebido e especificado, a partir da elaboração de moldes e peças a serem produzidas pelos demais setores de produção. São definidos aspectos como estilo, forma, combinação de cores, detalhes do modelo, tipo de salto (modelagem artística), além dos materiais que serão utilizados (tipo, gênero, finalidade e dimensões) e o projeto de forma (modelagem técnica). Ela pode ser desenvolvida através dos sistemas manual e informatizado (CAD/CAM). Neste último caso, tem-se o sistema CAD bidimensional (2D), mais voltado para o desenvolvimento técnico de modelos de calçados, e o tridimensional (3D), que permite desenvolver artisticamente o modelo, como no caso da digitalização de formas, onde o sistema possibilita a criação de solados e do próprio cabedal diretamente sobre as mesmas,

---

a gestão do uso dos insumos e dos processos produtivos, e MRP II (Manufacturing Resource Planning ou Planejamento dos Recursos de Manufatura), que contempla também as áreas administrativas e de apoio à produção.

[40] Nos calçados sintéticos, também estão incluídas as sandálias de praia feitas de borracha e cujas tiras são fixadas ao solado por meio de espigões (saliências). Nestes calçados e em outros semelhantes, as etapas de produção são

favorecendo a avaliação e o posterior desenvolvimento de novos modelos. O sistema de digitalização mais conhecido e ainda mais utilizado é o por contato[41], mas já estão sendo desenvolvidos sistemas mais rápidos e precisos, como as tecnologias com *scanner* tridimensional ou os sistemas com tecnologia ótica, para a digitalização de formas, captação e digitalização de linhas de um modelo sem contato físico e com precisão (REICHERT, 2004). O fato de as atividades de modelagem requererem uma mão de obra mais qualificada e incorrerem em custos elevados leva as empresas menores a buscarem a terceirização deste serviço ou, simplesmente, a copiarem os lançamentos de mercado.

A próxima etapa é o **corte** das matérias-primas que comporão o cabedal e o solado do calçado, seguindo as especificações do molde elaborado no setor de modelagem. O corte manual é geralmente realizado nas pequenas empresas, com a utilização de facas, lâminas, estiletes especiais e moldes de cartolina. Os métodos mais modernos de corte são utilizados pelas grandes empresas, devido aos custos elevados do maquinário e de manutenção desses sistemas. Neste caso, há dois grupos de tecnologias de corte mecanizado, sendo o mais utilizado o de prensas ou balancins de corte com navalhas, podendo estes terem acionamento manual por operador ou sistemas automatizados, multinavalhas, com controle de memória programável. O segundo grupo é formado pelos sistemas automatizados sem navalhas, onde as máquinas são controladas por memória programável ou diretamente, a partir de banco de dados central, por meio da rede ou intranet. Existem três tecnologias disponíveis: o corte por lâmina oscilante, o corte a *laser*, e o corte a jato d'água. Quanto aos sistemas de controle do corte mecanizado, estes podem se classificados em quatro tipos: a) sistemas de encaixe automático; b) sistemas de controle numérico; c) sistemas automatizados de carga; e d) sistemas automatizados de descarga (REICHERT, 2004).

Após o corte, as peças (ou partes) do cabedal são organizadas em lotes e encaminhadas para a seção de **costura** ou **pesponto**, onde as mesmas são unidas pela costura com ajuda de máquinas. Segundo Ruas (1985), nos anos 1980, uma mudança importante na forma de segmentação do trabalho foi a introdução de subdivisões no interior da área de costura, a partir de suas especificidades (preparação e aviamento), que se constituíram, em alguns casos, em sub-setores. Esta atividade, portanto, é segmentada em subdivisões, de acordo com as especialidades ou atividades constituintes (chanfragem, picotagem, dobra, colagem e costura). Por ser a etapa mais intensiva em mão de obra e que proporcionava gargalos no processo produtivo, costumava-se sub-

---

simplificadas e o investimento tecnológico tem-se concentrado na aquisição de modernas máquinas de injeção, em sua maioria importadas da Itália (GUIDOLIN, RODRIGUES DA COSTA & ROCHA, 2010; BNB, 2006).

[41] Neste sistema, o operador faz a leitura do volume da forma por meio de contato do digitalizador com a mesma, tateando-a em vários pontos que são transferidos para o programa, como uma espécie de malha da forma. Na maioria

contratar essas atividades junto a terceiros (*ateliês*, no Rio Grande do Sul, *bancas* de pesponto, em Franca, e *casquetas*, no Ceará), muitas vezes estruturadas através do trabalho domiciliar.

Entre os métodos utilizados na costura, tem-se o blaqueamento (fabricação de tênis e *mocassins*), o *goodyear* (principalmente em calçados de segurança, botas militares e modelos mais pesados) e o penteado (calçados de estilo juvenil e confortável). Paralelamente, são preparadas as partes complementares do calçado, além de serem aplicados os enfeites, ilhoses e fivelas, a depender do tipo de calçado a ser produzido.

Nos anos 1990, o trabalho de preparação era geralmente feito de forma manual, mas já existiam empresas que utilizavam máquinas eletrônicas simples. Segundo Reichert (2004), nos anos 2000 já eram utilizadas máquinas mais sofisticadas no país, como as máquinas de dividir e as de chanfrar programadas, ou seja, com memória programável ou CIM. As máquinas de costura computadorizadas, com sistema avançado de costura com visão (que reconhece e segue as bordas das peças), programadas por representação gráfica com ajuste eletrônico, asseguram uma costura consistente e de alta qualidade, estando cada vez mais presentes nas indústrias calçadistas, principalmente pela grande produtividade e flexibilidade que proporcionam.

Paralelamente ao processo de fabricação do cabedal, ocorre a produção da parte inferior do calçado (solas, saltos, palmilhas), na seção de **pré-fabricados**. Ela recebe este nome porque todas as unidades fabris recebem esses componentes dos fornecedores em estado “bruto”, ficando o acabamento final e a união das partes a serem realizadas internamente, pelas empresas. Esta etapa é realizada em uma linha de fabricação separada, utilizando máquinas próprias (tais como máquina de pinçar e marcar) e seu resultado final é a parte inferior do calçado. Esta parte, juntamente com o cabedal, são os principais insumos (ou componentes) utilizados na etapa seguinte, a montagem. A seção de pré-fabricados também englobava as atividades de aplicação dos enfeites, ilhoses e fivelas, a depender do tipo de calçado a ser produzido.

Desde os anos 1980, muitas empresas já optavam por adquirir essas partes complementares do calçado, já prontas, de outras empresas. Em meados dos anos 1990, a tendência já era a de extinção deste setor nas fábricas calçadistas brasileiras (RUAS, 1985; CAMPOS, 1995).

Na seção de **montagem**, faz-se a confecção propriamente dita do calçado, a partir da fixação do cabedal ao solado, bem como da colocação das demais partes e/ou acessórios do calçado. Os materiais que compõem o solado (salto e sola) e a palmilha são cortados, lixados, conformados, limpos e colados ou costurados. Segundo o BNB (2006), no processo de montagem, devido à utilização de máquinas pesadas, utiliza-se basicamente a mão de obra masculina.

---

dos casos, esses pontos precisam ser pré-marcados, o que demanda tempo na preparação da forma e cuidado na digitalização.

As principais inovações tecnológicas adotadas nos anos 1980, por parte das empresas maiores e mais dinâmicas, foram as máquinas de montar bico, bem como as de montar base e lado do calçado, que substituíram o trabalho manual nestas atividades (NAVARRO, 2006a e 2006b). Para Reichert (2004), nos anos 2000 já existiam máquinas com sistemas de funcionamento integrados e automatizados por memórias programáveis, que controlavam todos os parâmetros técnicos específicos de cada modelo, sendo o operador guiado sistematicamente por meio desses programas. A memória da máquina de apontar e montar bicos também controlava a máquina de montar traseiro e enfraque (calceira), sendo utilizada pelo mesmo operador. A transferência automatizada entre máquinas, por meio de robôs, prometia revolucionar os sistemas de montagem, onde eles passavam a ser utilizados para facilitar o trabalho do operador.

Ainda segundo Reichert (2004), máquinas de asperar e máquinas para aplicar adesivos com cinco eixos eram o novo referencial tecnológico e os adesivos termoplásticos ganharam grande espaço no mercado. Tanto na colagem como na costura, podiam ser utilizados solados e solas de couro, borracha natural, PVC, TR, PU e outros. Na fabricação de solas macias, com viras altas de qualidade, particularmente em calçados do tipo "esporte", usava-se prensas com duas câmaras de pressão. Usavam-se, crescentemente, os produtos dos diferentes sistemas de injeção direta[42] e vulcanização[43], onde eram utilizadas solas de material sintético, sendo que, no caso da vulcanização, a borracha natural também era usada. O processo de vulcanização ainda predominante era o de borracha por meio de prensas hidráulicas sendo empregado, principalmente, na produção de solados do tipo monobloco em borracha nitrílica. Destacavam-se, cada vez mais, os processos exotérmicos e endotérmicos de extrusão e injeção direta do solado. A construção de cabedais para injeção era principalmente dos tipos ensacado (*Strobel* ou costura tipo califórnia – formas com chanfro), *String lasting* (faixa econômica) ou montado (uso industrial ou exército). Outra tecnologia de ponta no setor era a injeção, com cabeças múltiplas, na mesma matriz de construção complexa, permitindo combinar diferentes materiais, cores e durezas, sendo usada principalmente para calçados esportivos e de lazer, bem como em calçados e botas de trabalho e de segurança.

Uma vez completada a operação de fixação da sola ao cabedal, o calçado ainda passa por pequenas operações, na fase de **acabamento** ou *plancheamento*, que consiste na escovação, limpeza, eliminação de pequenos excessos, retoque de pequenos defeitos e controle de qualidade

[42] Consiste em colocar o cabedal pronto em cima da forma, sobre um molde de metal com formato de sola, no qual é injetado o material plástico em estado fundido.
[43] Consiste em colocar no cabedal a sola feita de pasta de borracha crua (natural ou sintética) e prensada, com um adesivo compatível, sendo fixada por meio de um "vira" (também de borracha crua) que, mediante ação de pressão e altas temperaturas, é "cozida" ou vulcanizada, adquirindo suas propriedades finais.

final do produto. Após isto, o calçado deverá ser colocado na sua caixa e enviado para o setor de **expedição** da fábrica.

Nas empresas de pequeno porte, a maioria das operações de montagem e acabamento era realizada manualmente, enquanto nas maiores o nível de nível de mecanização era cada vez maior, com esteiras transportadoras integradas ao setor de acabamento, cadenciando o ritmo das operações.

Depois de termos visto o comportamento da cadeia produtiva coureiro-calçadista nacional nas últimas décadas, veremos agora as mudanças e permanências no pólo coureiro-calçadista paraibano, suas inter-relações, especificidades e similitudes em relação ao quadro nacional.

3.3 A DINÂMICA DO POLO COUREIRO-CALÇADISTA PARAIBANO

A análise da dinâmica do polo coureiro-calçadista paraibano foi dividida em dois momentos, sendo o primeiro deles destinado à exposição sobre a gênese e o desenvolvimento deste polo produtivo e, o segundo, voltado à reflexão das mudanças e permanências ocorridas nas últimas décadas, tentando verificar as especificidades de atuação entre as distintas unidades produtivas, em função do tamanho (micro, pequenas, médias e grandes empresas) e das formas de organização, dentre outras coisas.

3.3.1 Origem e Desenvolvimento

No Nordeste, bem como na Paraíba, a origem da atividade coureiro-calçadista está relacionada ao período de colonização brasileiro, onde o povoamento ocorreu em função da necessidade de conquistar terras para a cultura da cana-de-açúcar e a criação de gado, bem como para atenuar a ameaça francesa que pesava sobre a capitania. A penetração para o sertão paraibano foi feita lentamente, motivada pela pecuária bovina e cavalar, uma vez que os engenhos de açúcar necessitavam do abastecimento da carne, de animais para o transporte e como força motriz nos engenhos que não dispunham de água suficiente (ANDRADE, 1984). A criação de gado começou em fins do século XVII, mas sua consolidação e proliferação só ocorreram no século XVIII (GALLIZA, 1993), tornando-se a principal atividade econômica na Paraíba, devido à extensão das terras ocupadas e número de unidades de produção, que ocupavam todo o Sertão e algumas áreas de tabuleiros, onde se desenvolveram diversas atividades e produtos com couro, inclusive a fabricação de calçados, para o uso não só dos vaqueiros, como da população em geral (ANDRADE, 1984).

A expansão da cultura algodoeira no Nordeste, a partir da segunda metade do século XVIII e se prolongando por mais de cem anos e a sua decadência, a partir de 1882, levaram os exportadores de algodão a investir parte de seus lucros na produção têxtil que, junto com a atividade canavieira,

contribuíram para um ponderável povoamento de todo o interior paraibano, permitindo que vilas aí localizadas se tornassem importantes como centros comerciais intermediários entre o Recife e o Sertão paraibano, e se transformassem em cidades, como Campina Grande e Itabaiana, no Agreste, e Patos, no Sertão, o que levou ao surgimento, e posterior expansão, das primeiras atividades manufatureiras de couros, atreladas ao desenvolvimento da pecuária (ANDRADE, 1984).

Durante a Primeira República (1890/1930), o desejo de tornar mais lucrativas as propriedades agrícolas, através do aproveitamento de matérias-primas, impulsionou os primeiros empreendimentos manufatureiros (engenhos centrais e usinas, indústrias de fiação e tecelagem), com o apoio do Estado. Neste incipiente processo de industrialização, onde era pequena a participação paraibana no conjunto da industrialização nacional, surgiram outras indústrias com este mesmo propósito, como os curtumes: foram fundados sete deles entre 1902 e 1926, em João Pessoa, Campina Grande, Alagoa Grande e Itabaiana, onde a produção destinava-se tanto ao mercado nacional quanto internacional, como Itália, Bélgica e França (GALLIZA, 1993), sendo realizada com práticas artesanais e semi-artesanais, sem qualquer desenvolvimento tecnológico, com predomínio das formas tradicionais e familiares de gestão. Segundo Oliveira (2009, *apud* Aquino & Reina, 1997), a atividade curtumeira paraibana desenvolveu-se a partir dos anos 1930, tendo se consolidado no período entre a II Guerra Mundial e meados dos anos 1950.

Este desenvolvimento da atividade curtumeira contribuiu para o surgimento da produção artesanal de calçados na década de 1920, em Campina Grande e, na década seguinte, em Patos, áreas que já desenvolviam atividades artesanais à base de couro (JANÚNCIO OLIVEIRA, 2009, *apud* Aquino & Reina, 1997). A indústria calçadista paraibana teve seu marco de início formal em 1949, quando começou a funcionar a primeira firma ligada à produção de calçados, no município sertanejo de Cajazeiras (Governo do Estado da Paraíba, 1993; *apud* CAMPOS, ARAGÃO & PAKMAN, 1999). A partir daí, a indústria calçadista estadual foi surgindo lenta e espontaneamente, à medida em que outras empresas eram implantadas, principalmente nos municípios acima citados.

Estudo feito pela Companhia de Industrialização do Estado da Paraíba (CINEP), em parceria com a SUDENE e o CEBRAE – atual SEBRAE (1973), constatou uma acentuada depressão na atividade curtumeira paraibana na década de 1960[44], vindo a se recuperar só a partir de 1969, com o incremento das vendas de couros para outras áreas do país, especialmente para os Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, em função do desenvolvimento de suas indústrias de couros e calçados, alavancado pelos incentivos governamentais às exportações e o consequente aumento das mesmas.

[44] Entre 1962 e 1969, o número de empresas formais reduziu-se de 10 para 6, e o de pessoal ocupado passou de 513 para 234 pessoas, respectivamente, contribuindo para a redução do tamanho médio dos estabelecimentos, que passaram de 51 ocupados/curtume para 39 ocupados/curtume, respectivamente.

Em 1973, existiam dezesseis unidades curtidoras de couro bovino com características tipicamente artesanais e cinco industriais (quatro localizadas em Campina Grande e uma em João Pessoa). Estas últimas possuíam 196 pessoas ocupadas, o que dá uma média de 39 pessoas/curtume, em 1973.

No caso da indústria calçadista paraibana, a pesquisa constatou um crescimento dos níveis de produção para atender o mercado regional e nacional, em função do redirecionamento da produção dos grandes fabricantes nacionais para o mercado externo. Mas a estrutura desta indústria era bem mais frágil que a da indústria curtidora: das trinta e duas empresas formais pesquisadas (de um total de quarenta o nove)[45], localizadas nas cidades de Patos, Campina Grande, João Pessoa e Santa Rita[46], apenas uma era considerada industrial, sete eram consideradas semi-industriais e as vinte e quatro restantes eram artesanais. A matéria-prima usada em vinte e sete delas era o couro (geralmente oriundo do próprio Estado, do Rio Grande do Norte e de Pernambuco) sendo que, nas cinco restantes, utilizava-se o plástico na fabricação de chinelos e sandálias. Em termos de pessoal ocupado, empregava-se 305 pessoas em 1973, das quais 165 eram legalmente registradas. Com isto, a média ficava em torno de 10 empregados por empresa calçadista.

Nos anos 1970, a política de incentivo à industrialização posta em prática pela SUDENE deu contribuição adicional ao setor, através de incentivos setoriais e investimentos em infraestrutura, para viabilizar o processo de acumulação de capital em níveis nacional e regional[47]. Desta forma, projetos do setor curtidor foram incentivados, inclusive incorporando inovações tecnológicas até então desconhecidas na região, tais como os processos de curtimento até o estágio *wet-blue* e práticas de acabamento mais complexas que esta. Neste período, a Paraíba destacava-se como um dos principais Estados envolvidos com a industrialização de peles de caprinos e ovinos, bem como pela criação, em 1976, do Núcleo Regional de Processamento e Pesquisas em Couros e Tanantes (PROCURT), da UFPB, que tinha como metas principais a formação de técnicos de nível superior em curtumes e tanantes, assim como o treinamento de operários qualificados para o mercado de trabalho nordestino, entre outros (JANÚNCIO DE OLIVEIRA, 2009).

A partir de meados dos anos 1980, iniciou-se um processo migratório de grandes empresas calçadistas oriundas das Regiões Sul e Sudeste para algumas áreas do Nordeste, mantendo suas sedes de administração nos Estados de origem. Este processo intensificou-se nas décadas seguintes, de forma a contribuir para alterar as condições de produção e a concorrência na cadeia produtiva de calçados, elevando substancialmente a importância relativa da indústria calçadista nordestina no

[45] Ressalte-se que a pesquisa de campo identificou ser bem maior o número de empresas do segmento, tendo em vista o grande número de unidades que funcionavam clandestinamente.
[46] As empresas produtoras de sandálias japonesas foram excluídas dos levantamentos, por fugirem do escopo desta pesquisa.
[47] Além dos autores que tratam desta temática, referidos no capítulo anterior, acrescente-se Moreira (1979).

contexto nacional. Praticamente todas as grandes empresas do setor começaram a operar em vários Estados da Região, especialmente no Ceará, na Bahia e na Paraíba e, mais recentemente, em Sergipe. Na Paraíba, as empresas de grande porte que iniciaram suas atividades na década de 1980 foram a São Paulo Alpargatas (1985) e Azaléia Calçados[48] (1986), ambas em Campina Grande, a Brochier do Nordeste S.A. (1987), em João Pessoa, e a Calçados Santa Rita (1989), do Grupo ORTOPÉ, em Santa Rita. Nos anos 1990, vieram a Cambuci (1997), em Bayeux, e a Calçados Samello, em Santa Rita (1997), entre outras. Na década seguinte, foi a vez da Tess Indústria e Comércio Ltda (2009).

3.3.2 O Quadro Recente do Setor

Para Campos, Aragão & Pakman (1995), um aparente paradoxo entre recessão generalizada e desenvolvimento setorial parecia marcar o ritmo do desenvolvimento econômico regional, em contraste com o ritmo adotado pelas grandes indústrias de calçados, nos anos 1990. Isto se dava porque, de um lado, havia uma situação em que a economia regional encontrava-se, em 1995, em uma das mais sérias recessões[49], e o fato de pesar sobre a Paraíba, além do problema conjuntural, uma perda de posição relativa no quadro regional, nos trinta anos anteriores àquele período, com o seu PIB *per capita* passando da quarta (anos 1960) para a sexta (anos 1990) posição na Região Nordeste, em decorrência da perda absoluta de algumas culturas tradicionais, na agricultura e na pecuária, bem como no setor industrial. Por outro lado, tinha-se um quadro setorial nacional em que a indústria calçadista era uma das mais dinâmicas do mundo, apesar das grandes dificuldades conjunturais e estruturais em que vivia, sendo que, na Paraíba, o segmento coureiro-calçadista parecia ter resistido e superado as crises econômicas da década anterior e estava em crescimento.

Estudos realizados pela Secretaria da Indústria, Comércio, Transportes, Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba - SICTCT/PB (1994) e SEBRAE/PB (2001) analisam a situação do polo coureiro-calçadista paraibano nos anos 1990, constatando não só o crescimento setorial, mas também algumas mudanças relevantes, como o **aumento da importância das atividades formais e uma redução da informalidade**: em 1994 e 2001, o total de empresas chegava a 615, mas o

[48] Esta empresa fazia parte do Grupo Azaléia, do Rio Grande do Sul que, no final dos anos 1990, situava-se entre as cinco maiores organizações calçadistas do mundo, produzindo calçados femininos (Azaléia e Dijean) e tênis (Olimpikus) (SARLET, 1999).

[49] Para esses autores, o motivo geral desta recessão era, além dos fatores de ordem estrutural, das condições ambientais (longos períodos de seca) e da crise econômica brasileira nos anos 1980, a falta de políticas públicas e privadas que promovessem tanto o aprimoramento e aperfeiçoamento tecnológico dos setores produtivos locais, quanto o aumento da qualificação da força de trabalho empregada. Além do mais, as rápidas transformações de ordem tecnológica, política e econômica, que ocorriam em todo o globo, tornavam mais agudos os problemas locais e sua solução ainda mais premente.

número de empresas informais estimado caía de 530 para 468, respectivamente, enquanto o de empresas formais subia de 85 para 147 estabelecimentos, entre 1994 e 2001. A grande maioria delas se localizava em Campina Grande e Patos e se caracterizava pela produção familiar de caráter semi-artesanal, informal e sem regularidade de produção. Geralmente, elas operavam sob o comando de agentes comerciais do ramo, que estabeleciam os modelos, determinavam as quantidades e supriam os recursos necessários de giro. Já o grupo de empresas formais compreendia tanto as empresas tradicionais e outras mais recentes, de capital local, que se modernizavam face às novas realidades do mercado, quanto o pequeno número de empresas de grande porte, originadas das Regiões Sudeste e Sul e dedicadas principalmente ao fabrico de calçados padronizados, que terceirizavam certas operações do processo produtivo, como maneira de reduzir custos com mão de obra.

Constatou-se, também, uma **desconcentração espacial** da atividade calçadista paraibana, em benefício de áreas como pouca ou nenhuma tradição nesses ramos, como foram os casos da "Grande João Pessoa" (João Pessoa, Bayeux e Santa Rita) e de alguns municípios do Agreste e Sertão paraibanos, desconcentração esta causada, em grande parte, pelas grandes empresas calçadistas.

Outro aspecto relevante foi o **considerável crescimento da produção de calçados**, que passou de 58,6 milhões de pares, em 1991, para 157,8 milhões de pares, em 2000, sendo incluída, neste último ano, a produção do setor informal. Este crescimento foi devido, em grande parte, à consolidação da produção realizada pelas grandes empresas, contribuindo para que a Paraíba ocupasse o primeiro lugar na produção regional de calçados, com posição destacada no âmbito nacional, em 2000. Tal produção refletia, em sua grande diversidade, os distintos segmentos produtivos que a constituíam: calçados populares para ambos os sexos e diferentes faixas etárias, produzidos de forma predominante pelas micro-empresas informais; calçados comuns e especializados, bolsas, bolas e acessórios (cintos, carteiras, luvas etc.), a cargo de pequenas e médias empresas de capital local; sapatos, tênis e calçados padronizados, por conta de médias e grandes empresas do setor mais moderno e dinâmico, formado principalmente por filiais de grupos nacionais. A produção mais relevante era a das sandálias, que passou de 67,7 milhões de pares para 129,3 milhões de pares, entre 1993 e 2000, respectivamente[50]. Apesar disto, sua participação em relação ao total produzido caiu de 88,9% para 81,9%, em função da crescente produção de sapatos (9,3% do total) e tênis (6,9%) e, em grau menor, de chuteiras, sapatilhas e botas.

No que diz respeito à indústria curtumeira, os dados revelam um aumento da produção entre 1991 (158.298 peles) e 1998 (216.936 peles), sendo distribuídos predominantemente entre *wet blue*,

[50] Grande parte da produção era de sandálias sintéticas, fabricadas por uma grande empresa localizada em Campina Grande, com 120 milhões de pares produzidos, representando 92,8% do total das sandálias produzidas, bem como 76,0% da produção calçadista estadual, em 2000.

acabado e couros em geral e, numa proporção menor, com vaquetas e raspas de couro. O estudo do SEBRAE (2001) afirmava que esta indústria tinha uma expressão considerável, figurando com destaque no Nordeste. Em 2000, eram sete curtumes operando de forma regular, dos quais três sediados em Campina Grande, além de um número relativamente grande de unidades informais, com maior penetração em Cabaceiras.

No que diz respeito à origem das matérias-primas e dos outros insumos consumidos no Estado, ambas as pesquisas indicavam a Paraíba e o Nordeste como fontes principais de suprimento, seguindo-se em importância as Regiões Sudeste e Sul. A pesquisa do SEBRAE (2001) constatava que a estrutura do polo estava se fortalecendo, com a **instalação de empresas orientadas para o suprimento de matérias-primas, componentes e insumos diversos**. Além das sete empresas formais e de um número significativo de pequenas unidades informais que se dedicavam à preparação de couros, havia quatorze outras empresas que produziam componentes e insumos diversos, tais como couro sintético, peças injetadas, cola, elementos metálicos e outros, sendo duas delas de grande porte[51].

O estudo feito em 2001 por Silva (2006), sobre a indústria calçadista paraibana constatava, nas suas ligações à montante, um grau muito baixo de divisão do trabalho entre as firmas (apenas 38% praticavam a terceirização), bem como a continuidade dos sistemas de produção em redes, nas grandes empresas. Em relação aos fornecedores, constatou-se que apenas dois dos oito curtumes existentes trabalhavam de forma verticalmente integrada às empresas produtoras de artigos de segurança no trabalho (botas, luvas, perneiras, aventais etc.), enquanto os demais destinavam suas produções (geralmente de couro *wet blue*) para outras regiões ou para o exterior. No setor de componentes, seu tamanho era bem diminuto (15 firmas e menos de 500 trabalhadores) tendo, portanto, uma base ineficiente de componentes e serviços no Estado, pois a aquisição de maquinário novo era geralmente feita nas Regiões Sul e Sudeste, locais aonde as mesmas eram fabricadas. Nas micro e pequenas empresas, procurava-se superar a defasagem tecnológica incorporando adaptações nos equipamentos existentes ou naqueles recentemente adquiridos, mas já defasados, por se tratar de equipamentos de segunda mão.

As pesquisas realizadas pelo SICTCT/PB (1994) e SEBRAE/PB (2001) constataram uma **diversificação do destino da produção** coureiro-calçadista paraibana, dado que sua distribuição

[51] Estas duas empresas, não nominadas na pesquisa, eram a Cipatex do Nordeste e a Citeco Tecnologia de Coagulados Ltda., instaladas pelo grupo CIPATEX em Bayeux, no ano de 1999, para produzir laminados plásticos em PVC, poliuretano e Coverline, e laminados plásticos em poliuretano e coagulado, respectivamente, usados na fabricação de forros e cabedais para calçados, destinados aos mercados regional, nacional e internacional (SICTCT/PB, 2001; BNB, 2006). Em 2005, a empresa Citeco foi incorporada pela Cipatex do Nordeste, ficando o grupo, em 2010, com cinco unidades industriais (três em São Paulo - duas delas através de *joint-ventures* com grupos estrangeiros, uma na Paraíba e

ocorria de acordo com a estrutura da empresa. No setor tradicional, o destino da produção (incluindo aí a pequena produção artesanal) continuava sendo o mercado interno, principalmente para consumidores de baixa renda da própria Região Nordeste, amparados numa rede de comercialização em que os agentes comerciais operavam como contratantes da pequena produção de caráter familiar. Por outro lado, tinha-se o setor moderno, constituído de médias e grandes empresas das Regiões Sul e Sudeste, que alterou a natureza da produção e o âmbito de mercado da indústria calçadista paraibana, que se deslocava do Estado e da Região Nordeste para os grandes centros de consumo do país, sendo que uma parte crescente da produção passava a ser dirigida ao mercado externo: entre 1992 e 1999, as exportações tiveram crescimento superior a cinco vezes, passando de menos de US$ 3 milhões, para US$ 16,35 milhões, respectivamente. Em relação ao couro, a pesquisa constatou um aumento das exportações entre 1994 (US$ 1,284 milhão) e 1998 (US$ 2,776 milhões) e uma forte queda em 1999 (US$ 817 mil).

Levantamento feito por Silva (2006) constatou que 42% vendiam seus produtos aos varejistas, 34% através de atacadistas, 16% diretamente aos consumidores e os 8% restantes através de agentes, de consórcio com outros produtores e outros. Segundo o mesmo, a comercialização era um dos pontos fracos da indústria calçadista tradicional da Paraíba, que não estava em condições de adotar estratégias comerciais ativas para vender seus produtos, em um mercado altamente competitivo (o controle e o conhecimento sobre seu mercado eram bastante limitados). Por outro lado, o mais importante segmento de mercado era o de médio/alto preço, onde o de mais alto preço ficava reservado às médias e grandes empresas (não tradicionais), sendo todo o processo de comercialização decidido nas matrizes das mesmas, que determinavam até a linha de produtos a serem produzidos e os calçados fabricados, que eram geralmente de marcas conhecidas inclusive nos mercados internacionais, veiculados em campanhas publicitárias na mídia escrita e televisiva do país.

A pesquisa da SICTCT/PB (1994) dava conta de alguns centros de pesquisa e de formação de mão de obra voltada para o desenvolvimento científico-tecnológico deste segmento, com a criação de cursos para o nível médio e superior e laboratórios de pesquisa, como o Núcleo Regional de Processamento e Pesquisa em Couros e Tanantes e o Centro de Tecnologia do Couro (PROCURT) da UFPB, além da implantação, no ano da pesquisa (1994) e em Campina Grande, do Centro Regional de Tecnologia do Couro e do Calçado (CRTCC) Albano Franco, pelo SENAI da Paraíba, voltado para a capacitação de mão de obra nas áreas de processamento de couros e peles,

---

uma no Rio Grande do Sul), bem como uma distribuidora de produtos na Argentina e um Centro Tecnológico em São Paulo (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 12/08/2010; CIPATEX, 2011).

bem como para a fabricação de calçados[52]. O estudo feito pelo SEBRAE (2001), por sua vez, constatou a ampliação da capacidade de produção da unidade experimental do CRTCC Albano Franco, motivado pelo crescimento do polo coureiro-calçadista paraibano.

O estudo da SICTCT/PB (1994) também fazia menção a programas governamentais estaduais voltados para este segmento, como o Programa de Produtividade industrial e Tecnologia em Artefatos de Couro (PRODITEC), criado em 1981 a partir de convênio entre os Governos da Itália e do Estado da Paraíba e a UFPB, objetivando a formação de estilistas e modelistas em artefatos de couro e afins. Existia, também, o Programa Paraibano de Tecnologias Apropriadas (PPTA), que visava à disseminação tecnológica junto às pequenas e micro empresas de vários setores, dentre eles o de couro e calçados, bem como o Programa Paraibano de Desenho Industrial (PPDI), gerenciado pela Fundação Centro de Tecnologia Industrial da Paraíba (FUNCETI) e implementado pelo Laboratório de Desenho Industrial da UFPB, que desenvolvia modelos e estilos de calçados inspirados no calçado artesanal nordestino e nas mais modernas tendências do desenho mundial.

Sobre a indústria curtumeira paraibana, embora ambas as pesquisas retratassem um quadro de lento crescimento da produção e da qualidade dos produtos ofertados nos anos 1990, pesquisa feita por Lemos & Palhano (2000) constatava o inverso do encontrado (ou defendido) pelos autores das referidas pesquisas, no sentido de que a atividade de curtumes estava em expansão. Para estes autores, o que se verificava era o declínio da atividade curtumeira na região, em função, principalmente, do acirramento da concorrência com os grandes curtumes nacionais, que beneficiavam couro principalmente para exportação e tinham uma estratégia de compra de peles que envolvia o oferecimento de melhores condições de pagamento e preço, diminuindo consideravelmente a margem de negociação para os curtumes locais. Segundo os mesmos, em 1999, havia seis curtumes no Estado da Paraíba, sendo três localizados em Campina Grande. Todas estas empresas realizavam etapas do curtimento de couro, basicamente de raspa para a produção interna de botas e/ou luvas de segurança. Ainda segundo os mesmos, as reduções na oferta de couro e o concomitante aumento de preço inviabilizaram sua utilização para muitos produtores calçadistas de pequeno porte, que passaram a utilizar materiais sintéticos, diminuindo substancialmente os custos com insumos, além de terem uma oferta mais estável.

[52] Alguns anos depois de sua fundação, esta instituição tinha capacidade de ofertar cursos de qualificação para 1.200 alunos por ano, possuindo uma infraestrutura composta, dentre outras coisas, por uma planta de processamento de peles e couros, onde funcionava o curtume que fora incorporado do PROCURT/UFPB, uma planta fabril de calçados, bolsas e acessórios e uma rede de laboratórios voltada para a cadeia coureiro-calçadista das Regiões Norte e Nordeste (SENAI-DR/PB, 1996a e 1997, *apud* VÉRAS, 2009).

Um aspecto que deve ser ressaltado, acerca do comportamento geral da indústria calçadista paraibana, é o de que, apesar do crescimento verificado nas últimas décadas, isto não significa que este tenha sido o comportamento para todos, pois houve o **fechamento de várias empresas no Estado**, inclusive de unidades de médio e grande portes, como a Samello (2006), a Calçados Santa Rita (2002), a Brochier (2003), a Parc Calçados (por volta da primeira metade dos anos 1990) e a Calçados Ipanema (2008), motivado por vários fatores, como o acirramento da concorrência inter-capitalista que ocorreu e ainda ocorre neste setor, em todos os planos geográficos, do global ao local, simultaneamente.

No que diz respeito às **inovações tecnológicas e organizacionais**, estudo realizado sobre a indústria calçadista nordestina, feito pelo BNB (2006), constatava que as maiores empresas, geralmente filiais de empresas cujas matrizes estão nas Regiões Sul e Sudeste, eram aquelas que possuíam maior nível tecnológico no processo produtivo, mas pouco agregavam em termos de desenvolvimento tecnológico endógeno aos produtores da Região, tendo em vista que as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) estavam localizadas nas suas matrizes.

Na Paraíba, estudo feito por Kehrle *et al*. (2006), além de também ter constatado este fato verificava, ainda, que as micro e pequenas empresas avançaram neste aspecto, tanto do ponto de vista tecnológico, com a incorporação de máquinas e equipamentos básicos para costura, corte e acabamento, quanto do gerenciamento, onde controles básicos (custos, contas a pagar e a receber, estoques) já faziam parte da realidade das empresas informais, enquanto as maiores empresas possuíam um perfil tecnológico bem mais avançado, tanto do ponto de vista produtivo quanto gerencial. Entretanto, as fontes deste processo inovativo não eram caracteristicamente internas, pois o que ocorria era um processo de transferência tecnológica (na produção de calçados) da Região Sul, tanto através das grandes empresas, como através de agentes privados e públicos (SENAI e SEBRAE, dentre outros)[53].

Também era neste sentido que apontava a pesquisa feita por Janúncio de Oliveira (2009), junto à indústria calçadista campinense. Em relação às pequenas e médias empresas, ela constatava que embora as mesmas não tivessem obtido grandes avanços em termos de automação do processo produtivo, obtiveram algum avanço tecnológico, como era o caso do sistema CAD/CAM nas atividades de modelagem e corte, usado por algumas delas através da terceirização deste serviço junto ao CTCC Albano Franco. Sobre as inovações de produto e de processo, geralmente as

[53] Temos, como exemplo, o caso do Projeto Unidades Móveis (PRUMO), operacionalizado pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) de São Paulo, para dar atendimento tecnológico *in loco* a 109 empresas do setor de plásticos e calçados da Região Nordeste (sendo 22 na Paraíba, 26 no Ceará, 31 em Pernambuco e 30 na Bahia), com atendimentos realizados entre o início de 2003 e abril de 2004, onde eram realizados ensaios e análises de matéria-prima e produtos,

primeiras ocorriam de forma incremental, sendo comum a cópia pura e simples de modelos de calçados e havendo relatos de busca por informações sobre produtos e processos existentes no mercado, através de eventos (feiras, congressos etc.), fornecedores de máquinas e equipamentos, bem como de publicações especializadas (catálogos e revistas). Nas inovações em processos produtivos, destacou-se a introdução de técnicas organizacionais e de gestão[54], mas havia diversos casos de introdução de novos equipamentos nas empresas.

Em relação às grandes empresas calçadistas existentes na Paraíba, foram muitas as transformações ocorridas nas mesmas ao longo das últimas décadas, que alteraram sobremaneira o comportamento setorial em âmbito local e regional, conforme veremos nas páginas que se seguem.

Em meados da década de 1990, Campos (1995) e Campos, Aragão & Pakman (1999) fizeram estudos sobre o desenvolvimento tecnológico-organizacional junto às seis grandes empresas calçadistas localizadas na Paraíba que constataram, nas mesmas, um processo produtivo geralmente dividido em três grandes setores e/ou operações (corte, costura e montagem), não apresentando, portanto, o setor/atividade de criação, uma vez que se tratava de filiais de grupos cujas matrizes localizavam-se nas Regiões Sudeste e Sul do país, as quais concentravam estes setores. Os referidos autores ressaltam, ainda, que esta prática ocorria apesar de o CTCC Albano Franco já possuir equipamentos modernos, tais como o cortador *laser* e o digitalizador automático de moldes, ambos baseados no sistema computacional CAD/CAM. Em relação à terceirização, esta prática só foi verificada em uma das fábricas pesquisadas em Campina Grande, no setor ou atividade de costura.

Essas empresas operavam com maquinário comprado quando de suas instalações na Paraíba (em média, 10 anos), onde havia troca de equipamentos de operação danificados por similares de igual nível tecnológico e eram formadas oficinas internas de manutenção, tendo sido desprezível o investimento em aquisição de novas máquinas e na concepção de novas linhas de montagem, o que era compensado com a utilização de força de trabalho relativamente barata[55], que laborava num processo de trabalho "rotinizado" e "racionalizado". Excetuando-se o setor de costura, os demais setores da produção eram organizados com rígido controle do tempo, em linhas de montagem tipicamente tayloristas e fordistas, onde não existiam grupos de trabalho e cada pessoa era a única

além de orientação técnico-gerencial, com o objetivo de transferir as ferramentas da Tecnologia Industrial Básica – TIB (metrologia, normalização, avaliação da conformidade), bem como de tecnologias de gestão (ROCHA & ELIAS, 2005).

[54] As principais inovações encontradas eram os novos métodos de controle de materiais, de compras e vendas, ordens de produção e serviços etc., especialmente nas micro e pequenas empresas, enquanto nas médias as inovações mais utilizadas eram os programas de gerenciamento da produção e a criação de novos cargos de autoridade.

[55] Segundo levantamento dos autores junto à SICTCT/PB, cerca de 97,7% do total dos operários da produção direta ganhavam até 2 salários mínimos. Havia diferenças contrastantes entre os salários dos operários diretos e dos trabalhadores indiretos (gerentes, supervisores, engenheiros e o pessoal de apoio), já que os primeiros ganhavam pelo piso da categoria, de 1 salário mínimo, enquanto os segundos ganhavam, em média, três vezes mais.

responsável por uma parcela (dentre muitas) do trabalho total, bem delimitada, específica e personalizada.

Na operação do corte, onde predominava o público masculino, o serviço era feito em pé durante toda a jornada de trabalho. Na fase da costura, realizada majoritariamente por mulheres, havia a divisão parcelar de tarefas em várias sub-tarefas, cada uma feita por uma operária distinta, sendo estas atividades vistoriadas pelo controle de qualidade, a cada lote produzido. Na fase de montagem, composta predominantemente por homens, o operário realizava suas funções de trabalho em pé, sendo as operações controladas pelo ritmo mecânico da esteira transportadora. O transporte do material dentro das linhas de produção, entre elas e entre as etapas do processo produtivo, eram feitas pelos operários comuns da produção (normalmente o último da linha de montagem ou os que estavam próximos a esta etapa), não existindo a função própria de transportador (CAMPOS, 1995).

Todo o processo de trabalho era realizado em ritmo acelerado e em condições tais que poderiam prejudicar a saúde dos trabalhadores. Existia, no ar, um cheiro constante do material sintético presente na cola usada para a fabricação do calçado (a cola de "sapateiro"); as condições térmicas eram desfavoráveis (a temperatura era elevada, tanto pela arquitetura dos galpões quanto pelas necessidades do processo de fabricação) e a intensidade dos ruídos das máquinas estava acima dos níveis aceitáveis. A maioria dos operários relatava que, devido principalmente ao desconforto térmico, não usavam máscaras de proteção contra o ar poluído.

O sistema hierárquico dentro das grandes fábricas de calçados, de maneira geral e de forma decrescente, começava com o gerente geral, passava pelas outras gerências particulares ou setoriais (subgerentes), chegava aos chefes de linha e supervisores, terminando no operário da produção. Ele não permitia grande mobilidade vertical para os operários; já para o pessoal da administração, das gerências e engenheiros, parecia haver menos barreiras à mobilidade funcional vertical. Por outro lado, as empresas adotavam formas de estímulo à participação, principalmente dos operários da produção direta, através de incentivos financeiros a idéias que diminuíssem os custos, debatidos em reuniões similares às realizadas nos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs).

Os autores acima referidos constataram, portanto, a predominância da utilização de princípios tayloristas e fordistas nas grandes empresas, mesclada com (embrionárias) preocupações com motivação, participação e satisfação dos trabalhadores, e que o grau de exigência de qualificação tendia a acompanhar os salários dos operários, ou seja, era bastante reduzido, pois não havia utilização de tecnologia moderna e as tarefas eram repetitivas e desqualificadas, apesar de todos os trabalhadores serem alfabetizados, inclusive por exigência interna do contrato de trabalho.

Ainda no que diz respeito à estrutura de organização da produção e do trabalho, Lima (2002), Mota (2000), Moutinho (2006) e SICTCT/PB (2001) observaram uma particularidade na

forma de funcionamento das atividades produtivas de dois grandes grupos empresariais[56] ali localizados: a pulverização da produção em municípios do interior do Estado. Lima, por exemplo, afirmava que a Paraíba tinha entrado oito anos atrasada na "guerra fiscal", em relação ao Ceará, mas era pioneira, na região, na **interiorização de setores da produção industrial,** através das **redes de produção,** para rebaixamento de custos[57], com a experiência do grupo Alfa. Este grupo, a partir dos anos 1980, entrou em processo de reestruturação, saindo das atividades relacionadas a alimentos, separando as indústrias de confecções das de calçados e concentrando estas últimas em cinco plantas no Nordeste: uma na Região Metropolitana de Recife, fornecedora de matérias-primas para a fabricação de sandálias de borracha para a fábrica em Campina Grande (PB)[58], duas fábricas de tênis na Grande João Pessoa e outra na Grande Natal[59]. Na Paraíba, o grupo implantou um sistema de *rede de produção*[60], repetindo experiências anteriores de unidades do grupo no setor de confecções em São Paulo e Rio Grande do Sul, a partir de experiências frustradas de terceirização com fábricas menores.

A primeira empresa da Alfa começou suas atividades em meados dos anos 1980, em Campina Grande e, no ano seguinte, foi implantada outra empresa no município de Santa Rita, localizada na chamada "Grande João Pessoa". As demais unidades industriais foram construídas nas décadas seguintes, com mais intensidade na de 1990: a terceira empresa foi implantada em João Pessoa (1990), seguindo-se de estabelecimentos industriais em Guarabira, Ingá e Soledade (1991), Itabaiana, Massaranduba, Pocinhos e Serra Redonda (1993), Esperança (1997) e Alagoa Nova (2000). A distribuição da produção no Estado era feita da seguinte maneira: a fábrica satélite de Alagoa Nova atuava na produção complementar de sandálias, sendo administrada pela matriz de Campina Grande (responsável pela produção de sandálias do grupo), enquanto as fábricas-satélites de Esperança, Guarabira, Pocinhos e Soledade trabalhavam na costura dos cabedais para a matriz de João Pessoa, e as de Ingá, Itabaiana, Massaranduba e Serra Redonda trabalhavam na costura de cabedais para a matriz de Santa Rita, sendo que ambas as matrizes (João Pessoa e Santa Rita) eram produtoras de tênis (MOUTINHO, 2006; SICTCT/PB, 2001).

---

[56] Foram colocados nomes fictícios para os grupos citados, para que estes não fossem identificados.

[57] Além de fatores econômicos havia, também, elementos de natureza política para a adoção desta estratégia, relacionados às relações de trabalho, como fugir da ação sindical, conforme vimos no capítulo anterior, em relação às realidades de Franca e do Vale dos Sinos.

[58] Um dos dirigentes sindicais de trabalhadores entrevistado dava conta do fechamento desta unidade produtiva, localizada em Jaboatão dos Guararapes, entre o final dos anos 1990 e início da década seguinte.

[59] Também fez parte dessa reestruturação o encerramento do processo de nacionalização do capital da empresa e o lançamento de produtos com marcas próprias e internacionais no país.

[60] Segundo Moutinho (2006), a rede de produção é organizada em três segmentos: sede, fábricas e "satélites". A sede trabalha *on line* com as matrizes, pois concentra os setores de compras e vendas, marketing e propaganda e o centro administrativo geral. A matriz administra diretamente as fábricas "satélites", criadas em municípios próximos da mesma, para elaborar partes do processo produtivo ou complementar sua produção.

Ao longo da década de 2000, houve mudanças significativas desse quadro, em função de nova reestruturação produtiva e organizacional da empresa, iniciada em 2006. Para se obter ganhos de escala, aumento de produtividade e redução de custos, a fabricação de artigos esportivos (bolas e outros) foi deslocada para as plantas de Santa Rita (PB) e Natal (RN). No caso de Santa Rita, depoimentos de dirigentes sindicais entrevistados na presente pesquisa davam conta de que este deslocamento tinha ocorrido com o fechamento das unidades produtivas de bolas, em Veranópolis (RS), e de botas de marca internacional, em Mogi Mirim (SP), e a transferência de suas produções e maquinários para esta unidade produtiva paraibana. Além da expansão na infraestrutura de produção houve, também, a construção de uma Central de Distribuição (CD), em substituição do Armazém existente[61]. Ressalte-se que esta era a segunda Central de Distribuição do grupo na Paraíba pois, segundo matéria veiculada pelo Jornal O Norte (17/09/2004), a primeira tinha sido construída na empresa matriz de Campina Grande, em 2004.

Depoimentos de dirigentes sindicais davam conta da transferência paulatina da produção de tênis Rainha da fábrica de Natal (RN) para a unidade de Santa Rita, de 2006 para cá, de forma a restar, naquele Estado, em 2010, duas das três unidades "satélites" existentes (foi fechada a de Nova Cruz, permanecendo as de Santo Antônio e São Paulo do Potengi), todas elas ("matriz" e "satélites") voltadas principalmente para a produção de confecções. Havia, também, a perda de *status* da fábrica de calçados de João Pessoa que, a partir dali, deixava de ser *matriz* e se transformava em "satélite especial" da empresa-matriz de Santa Rita; especial porque ainda mantinha, em linhas gerais, toda a estrutura pré-existente, tendo apenas diminuído de tamanho e começado a fornecer serviços para a matriz santa-ritense.

No que diz respeito às unidades "satélites" já existentes na Paraíba, observamos algumas mudanças relevantes, entre o período de fundação das mesmas e o quadro atual. Em 2002, as unidades de Pocinhos e Soledade foram fechadas em função dos custos de transporte e da "guerra fiscal" e, alguns anos depois, as satélites de Guarabira e Esperança foram vinculadas à empresa matriz de Natal, no Rio Grande do Norte (MOUTINHO, 2006). Entre 2006 e 2010, verificou-se a desvinculação destas unidades à unidade matriz de Natal (RN) e o fechamento desta segunda unidade, junto com as unidades de Pocinhos, Soledade, Itabaiana, Massaranduba (2010) e Alagoa Nova, simultaneamente à abertura de unidades em Araruna e Mogeiro. Com isto, o total de unidades

[61] Segundo um dirigente sindical entrevistado, esta CD começou a funcionar com base nos princípios do modelo japonês (JIT/*Kanban*), onde a produção era realizada de acordo com a demanda dos clientes e se pregava a ausência ou o baixo nível de estoque de produtos finais. Com a implantação da CD, houve um aumento do pessoal contratado para essas funções e os níveis de estoques de produtos foram reduzidos, mas ainda havia estoques acumulados de pedidos, bem como de calçados, que não passavam pelo controle de qualidade da empresa, motivando-a a promover "feirões" para "desovar" estes estoques.

"satélites" do grupo, na Paraíba, reduziu-se de 9 para 6 (incluindo João Pessoa), ao longo do período.

O grupo Beta, por sua vez, foi o segundo a montar um sistema de *rede de produção* na Paraíba, tendo iniciado suas atividades na década de 1990, voltadas para a produção de tênis e chuteiras, sendo a sede localizada em São Paulo, a matriz paraibana instalada em Bayeux (1997) e os "postos de serviços" ou unidades "satélites" em Sapé (1998), Mari (2000) e Mamanguape (2001), todas voltadas para a costura de cabedais para a matriz, sendo esta última desativada em 2004 (MOUTINHO, 2006; SICTCT/PB, 2001). Um dos dirigentes sindicais entrevistados nesta pesquisa revelou a existência recente de outra unidade "satélite" pertencente a esse grupo, localizada no município de Itabaiana.

Além dos grupos Alfa e Beta, outro grande grupo que adotou esta configuração de organização da produção em rede com pulverização em municípios do interior nordestino, foi o Grupo Gama, logo após sua transferência de Campina Grande para o município de Itapetinga (BA), em 1996, em função da "guerra fiscal" (LEMOS, 2003; SARLET, 1999; SANTOS, CORRÊA, ALEXIM & PEIXOTO, 2002).

Os grupos Alfa e Beta também **terceirizavam** partes do processo produtivo, junto às chamadas "facções", onde a principal característica destas era a relação de quase exclusividade com as redes. Eram duas as facções que trabalhavam para a Alfa, uma localizada em Santa Rita e outra em Mogeiro, que recebiam a matéria-prima da fábrica matriz contratante e, após realizar todas as etapas seguintes do processo produtivo, entregavam o tênis faltando apenas ser etiquetado com a marca da rede. Três outras facções trabalhavam para a Beta, sendo duas na Paraíba (Bayeux e Queimadas) e outra em Pernambuco, que operavam como se fossem uma fábrica "satélite", costurando cabedais de tênis cujas matérias-primas eram recebidas da matriz. Dentre as cinco facções existentes, uma empresa era de porte médio e as demais micro e pequenas (MOUTINHO, 2006). Entrevistas feitas junto a dirigentes sindicais de trabalhadores, nesta pesquisa, revelaram uma sensível redução desta prática por parte desses dois grupos empresariais, nos últimos anos. Nos dois casos analisados, a relação continuou a ocorrer apenas com a facção de Santa Rita, que agora atuava fornecendo acessórios para as empresas contratantes (atacadores ou cadarços, etiquetas etc.). No caso da empresa Beta, duas dirigentes sindicais afirmaram que essa parceria estava sendo encerrada, em função da decisão da direção da empresa de abrir um setor de estamparia na fábrica absorvendo, assim, as atividades até então realizadas por esta facção.

Conforme já anunciado na seção anterior, outra forma de subcontratação encontrada, a partir de meados dos anos 1990, na indústria calçadista nordestina, foi a da implantação de **cooperativas de trabalho**, conforme constatou a pesquisa realizada entre 1997 e 1999, coordenada e divulgada

por Lima (2002), junto a onze cooperativas de produção de confecções e calçados, localizadas em quatro Estados da Região Nordeste, as quais se situavam, em sua grande maioria, no interior e na área do semi-árido nordestino ocupando, portanto, uma população de origem rural. Destas cooperativas pesquisadas, três ficavam no Ceará (uma de confecção e duas de calçados), localizadas nos municípios de Acarapé, Itapajé e Canindé, respectivamente; uma no Rio Grande do Norte (de confecções), no município de Santa Cruz; três na Paraíba (duas de calçados e uma de confecções), nos municípios de Santa Rita, Massaranduba e Puxinanã, respectivamente; e quatro em Pernambuco (confecções), nos municípios de Orobó, Machados, Macaparana e São Vicente Ferrer, respectivamente.

Dentre as cooperativas de trabalho em implantação na Paraíba, em 1997, três delas foram acompanhadas pela pesquisa, sendo duas do segmento calçadista. A maior delas começou a funcionar no mesmo ano de constituição (1997) e no mesmo município de localização da empresa Delta (Santa Rita), empresa paulista à qual estava vinculada e que, na época, era o maior produtor nacional de sapatos masculinos. Ela ficava num galpão alugado pela Delta, cujo maquinário era cedido (em regime de comodato) pelo Governo do Estado da Paraíba, trabalhando com produção totalmente terceirizada, onde a Delta fornecia o material usado no processo produtivo e ficava com um Centro de Distribuição. A organização do trabalho era taylorista tradicional, com normatização e controle de tempos e movimentos.

Lima (2002) analisou, também, a experiência de outra cooperativa, localizada em Massaranduba, a 30 km de Campina Grande, município onde se localizava a empresa Épsilon, empresa paraibana à qual esta Cooperativa trabalhava como terceirizada, num armazém fornecido pela Prefeitura e com máquinas cedidas pelo Governo do Estado. Ela se encarregava da costura, ficando a montagem para ser feita pela Épsilon. Esta empresa, juntamente com a Delta, vendia a produção para o mercado nacional e para grifes no exterior, mas a primeira também exportava suas próprias marcas.

Em 1998, estas empresas foram obrigadas, por decisão judicial, a contratar todos os trabalhadores cooperativados, tendo sido acusadas de utilizarem trabalho assalariado disfarçado. No caso da Delta, esta recorreu da decisão e o processo tramitava na Justiça, mas a Cooperativa passava a existir apenas formalmente, pois a empresa tivera que assinar a carteira de todos os trabalhadores a ela vinculados[62]. As máquinas do Governo do Estado, que estavam em comodato com a Cooperativa, continuavam na empresa, no mesmo sistema. No segundo caso, a empresa foi obrigada

[62] A decisão final do processo judicial só ocorreu em meados da década seguinte, tendo a Delta perdido novamente.

a contratar todos os funcionários da Cooperativa. Por conta disto, a diretoria da empresa fechou a Cooperativa e demitiu os trabalhadores que até então eram seus funcionários.

Como na década de 2010 houve uma redução no número de grandes empresas calçadistas atuando no mercado paraibano, das que migraram nas décadas anteriores, optamos por fazer uma análise mais minuciosa de outras inovações tecnológicas e/ou organizacionais ocorridas em duas delas, em função da importância que as mesmas têm para o setor, bem como pela complexidade e profundidade das transformações ocorridas.

Segundo Mota (2000), as fábricas do grupo Alfa localizadas na Paraíba, em 2000, possuíam um baixo nível de desenvolvimento tecnológico, tendo maquinário antigo e praticando, quase que totalmente, ao processo manufatureiro. A autora apontava algumas inovações tecnológicas adotadas nos três anos anteriores à realização da pesquisa, como a mecanização no transporte e pesagem de matérias-primas, a automação do sistema de dosagem de óleo utilizado no processo de mistura de matérias-primas e a adoção de máquina de tecnologia microeletrônica nos processos de refrigeração de água e injeção de forquilhas (que, antes, eram mecânicos).

Em relação aos aspectos pertinentes à organização do trabalho, Mota constatou algumas mudanças ocorridas ou em andamento, decorrentes da implantação parcial de alguns elementos do "modelo japonês" de gestão, principalmente os que se referiam às mudanças organizacionais, tais como as políticas participativas e/ou voltadas para a qualidade (Programas V.O.C.E. e 5S), o trabalho em equipe, a polivalência de funções e a implantação do *Just in Time* (JIT)[63] e do *Kanban*, de forma que estas apenas reforçavam os métodos anteriores de organização do trabalho, pautados no taylorismo e no fordismo (como, por exemplo, a continuidade do uso das esteiras), onde promovia-se a intensificação dos ritmos de trabalho, o aumento da jornada de trabalho, contratos temporários, além de uma maior precarização das condições de trabalho, principalmente nas unidades "satélites" ou "postos de serviços".

Segundo publicação da própria empresa, o ano de 2006 foi marcado não só pelo centenário da empresa, mas também pela expansão de um grande grupo do ramo da construção civil na mesma, tornando-se seu principal acionista, o que contribuiu para a promoção de uma nova rodada de reestruturações, com a adoção de ações voltadas tanto para o fortalecimento de sua atuação no mercado nacional quanto para a sua expansão internacional. Neste último caso, promoveu-se a fusão de sua controlada do ramo têxtil com uma grande empresa da Espanha, criando-se a maior fabricante mundial de tecidos *denin*, com fábricas localizadas nas Américas, Europa e Ásia, bem como a inauguração de uma empresa de representação e comercialização nos EUA (a Alfa USA) e a

[63] Implantado entre as "matrizes" e as unidades "satélites", numa tentativa de reduzir os estoques que, segundo Mota (2000), ainda existiam, tanto nas unidades "satélites" quanto nas "matrizes".

abertura de novos mercados na América Latina, através de aquisições e/ou inauguração de novas fábricas de calçados. Além disto, relato de um dos dirigentes sindicais entrevistados dava conta da unificação de sua identificação visual (nome fantasia) em todos os países de atuação, no ano de 2011.

Por outro lado, a empresa adotou medidas para melhorar os resultados financeiros, como os investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento, no sentido da extensão das marcas para outras categorias de produtos e mercados, como a *runnig*, *indoor*, *lifestyle*, *outdooor*, futebol e infantil, entre outras, o que a permitiu expandir sua produção (especialmente a de maior qualidade e preço), lançar 380 modelos de calçados e aumentar suas vendas em calçados, que passaram de 129,8 milhões de pares, em 2002, para 174,7 milhões de pares, em 2006.

Para alcançar esses resultados, foram executados vários projetos, com recursos provenientes da geração operacional de caixa e de empréstimos do BNB, como: a) Transferência do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de São Paulo para o Rio Grande do Sul (em São Leopoldo) e modernização de seus equipamentos, permanecendo a sede do grupo em São Paulo; b) Implementação do sistema integrado de gestão SAP, com módulo AFS (*Apparel and Footwear Solution*), específico para as indústrias de calçados e vestuário, que começou a funcionar em janeiro de 2007, para ampliar e unificar os controles sobre todas as suas operações; c) Aumento da capacidade de produção de sandálias em Campina Grande e otimização industrial das fábricas de artigos esportivos, para tornar seus custos ainda mais competitivos; d) Expansão e melhoria de sua rede de lojas de fábrica, a maior do país, com 34 lojas; e e) Adoção de um novo modelo de gestão de recursos humanos, para preparar executivos capazes de administrar a internacionalização da empresa.

Em relação aos investimentos na otimização industrial visando à redução de custos, destacaram-se o desenvolvimento de materiais, a adoção de novas tecnologias, a busca de qualidade, o aperfeiçoamento dos processos industrial e logístico, bem como o treinamento e capacitação dos funcionários, visando à melhoria do desempenho dos mesmos. Havia, também, o Programa Caminhar e Aprender, possibilitando que alguns trabalhadores cursassem o Ensino Fundamental e Médio dentro das fábricas, e incentivos ao desenvolvimento da formação profissional, por meio de subsídios para os cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e idiomas. Existiam, também, ações voltadas ao estímulo, à criação e à aplicação de inovações para o benefício da empresa, como o Programa Ciranda de Idéias, bem como a realização de *pesquisas de clima organizacional* aproximadamente nos anos de 2003 e 2006 e, segundo o relato de um dirigente sindical entrevistado, alguns anos depois desta última pesquisa. Ressalte-se que essas ações visavam

melhorar o nível de satisfação dos trabalhadores, de forma a atingir um maior envolvimento dos mesmos nos objetivos da empresa.

Em relação a medidas de saúde e segurança no trabalho, o relatório da empresa afirmava que vinha dando continuidade aos programas de ergonomia, conservação auditiva, proteção respiratória, controle médico e saúde ocupacional, e que isto tinha contribuído para a redução de acidentes de trabalho. No que diz respeito ao meio ambiente, a empresa investiu R$ 5,0 milhões na redução dos impactos de suas atividades dentro de conceitos ecologicamente corretos nas fábricas de Campina Grande e Santa Rita, reformulou suas caldeiras, que passaram a utilizar gás natural (menos poluente do que o óleo BPF), restaurou a área de resíduos das mesmas (que passou a contar com uma Central Temporária de Armazenamento) e implantou um Programa de Coleta Seletiva em todas as fábricas, de forma a reaproveitar parte dos resíduos e promover o descarte dos resíduos não aproveitados de forma sustentável.

Apesar dos investimentos realizados na expansão da empresa matriz de Campina Grande, pesquisa feita por Janúncio de Oliveira (2009) constatou que esta empresa trabalhava com máquinas e equipamentos obsoletos, do mesmo jeito que as micro, pequenas e médias empresas do setor calçadista de Campina Grande, em 2009. Para Janúncio de Oliveira, isto era compreensível, dado que, para a fabricação de sandálias, o processo de trabalho era simples e o investimento em maquinário bem modesto (balancim de corte, esteira contínua, máquina para furação de tiras, mesas, navalhas de corte, adesivos etc.), onde as inovações de produto pautavam-se pela diversificação de modelos e estilos e pelo desenvolvimento de *design*, e as inovações de processo, na compra de equipamentos CAD/CAM introduzidos na produção e na adaptação das máquinas já existentes, visavam acelerar o tempo de produção/montagem e aumentar a produtividade.

Em relação aos fatores organizacionais, Janúncio de Oliveira (2009) percebeu que estes assumiram uma configuração bem expressiva. No que diz respeito à terceirização, a empresa adotava esta prática na manutenção mecânica, na expedição de produtos acabados e em parte da atividade de fabricação de forquilhas (tiras), sendo esta última realizada por uma empresa local. Por outro lado, foram implantadas as "células de produção", os Círculos de Controle de Qualidade, programas de treinamento, novos cargos de autoridade (gerentes, supervisores etc.), *softwares* de gerenciamento da produção e sistemas de certificações mais complexos, como a ISO 9.000 e a ISO 14.000.

O relato feito por dirigentes sindicais entrevistados no âmbito de nossa pesquisa comprovou a realização de investimentos na automação de processos e/ou setores de produção nas empresas do grupo, com a aquisição de máquinas novas e mais sofisticadas (bamboris, prensas etc.), que são operadas através de computadores. Isto também vinha ocorrendo na empresa matriz de Campina

Grande, onde o maquinário estava sendo substituído e as condições de trabalho melhoradas, mas ainda havia uma parte da empresa que continuava com máquinas defasadas e condições de trabalho precárias. Em termos de inovações organizacionais, os mesmos confirmavam as mudanças ocorridas em 2006, junto com a implantação das "células de produção".

No caso da Beta, informações disponibilizadas na página da Internet da mesma, relatam que o grupo deu início, nos anos 1980, à ampliação e internacionalização de sua marca de artigos esportivos, bem como promoveu a transformação em sociedade por ações de capital aberto e adquiriu os direitos de fabricação de calçados da marca Asics e raquetes e bolas de tênis Wilson e Doonay absorvendo, a partir daí, experiência e tecnologia que lhes permitiu avançar no padrão internacional de seus produtos. Nos anos 1990, a empresa dava prosseguimento à sua estratégia de internacionalização, com a fundação de sua primeira filial fora do Brasil (Argentina), em 1998, bem como promovendo a consolidação de sua marca na América do Sul. Por sua vez, a explosão do consumo de material esportivo e a entrada de inúmeras marcas esportivas internacionais (como resultado da abertura do mercado brasileiro às importações), levaram a direção da empresa a elevar seus investimentos, com a inauguração de modernas fábricas em São Paulo, Bahia e Paraíba e com a ampliação de linhas de produtos, o desenvolvimento de novas tecnologias em bolas, calçados, confecção, equipamentos e acessórios, mantendo, assim, sua competitividade no mercado nacional e se firmando no mercado internacional, com inserção em países da América, Ásia e Europa.

Para assegurar a estratégia de ampliação de sua presença no universo esportivo, a Beta lançava, em 2005, outra marca própria e, alguns anos depois, iniciava um importante projeto de planejamento estratégico, onde foram adotadas ações como o lançamento de uma nova identidade visual, a reformulação do portfólio de produtos, a reestruturação para a excelência na prestação de serviços e o fortalecimento de sua principal marca no mercado internacional, onde a mesma estava presente em 14 países, entre os quais Argentina, Chile, Japão e Espanha e onde acabava de instalar um escritório de apoio aos demais mercados europeus.

A empresa também fazia investimentos na área de tecnologia da informação e comunicação, com a expansão de seu sistema de *Business Inteligence*, gastos com a aquisição de um sistema de telefonia (interligando todas as filiais e dando maior mobilidade e facilidade de comunicação), o aprimoramento da segurança da informação e a maior disponibilidade de seus sistemas (expansão da rede de dados, links de contingência e transferência de seus servidores para um Datacenter externo de Nível 3).

Ela também implantou uma política ambiental, sendo adotadas medidas como a separação dos resíduos gerados durante a manufatura, a utilização de matérias-primas auto-renováveis, a criação de estações de tratamento de efluentes e água gerados no processo industrial, a utilização de

combustível alternativo biodegradável (biomassa de casca de castanha de caju e dendê) para a fabricação de vapor, bem como a realização de eventos (feiras, mostras de projetos e palestras) junto a funcionários e comunidades, sobre temáticas ambientais, para fortalecer o papel e o compromisso dos trabalhadores na minimização dos impactos da atuação empresarial sobre o meio ambiente. Por outro lado, criava o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) que, segundo a diretoria da empresa, atendia aos requisitos estabelecidos pela NR nº 09, pois levava em consideração os agentes ergonômicos e mecânicos (acidentes) existentes no ambiente de trabalho, que poderiam vir a causar danos à saúde do trabalhador. Além disto, mantinha diariamente a prática de ginástica laboral durante o horário de trabalho e desenvolvia atividades e eventos para melhorar a qualidade de vida do trabalhador, como a Semana da Saúde e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT).

Para fortalecer o seu processo de gestão para a qualidade total, bem como a gestão participativa, ela implantou, a partir de 2005, nas unidades fabris de calçados, o Programa de Equipes de Melhoria Contínua (CCQs – Círculos de Controle de Qualidade), voltado para as práticas relacionadas às dimensões da qualidade total, em que foram adotados sistemas de avaliação e reconhecimento e dados estímulos à participação dos funcionários em eventos Internos e Externos (palestras, seminários, mostras), que propiciavam e estimulavam a troca de experiências, o aprimoramento contínuo e a capacitação dos envolvidos. A empresa realizava, também, algumas ações em parcerias com órgãos como o SESI e SENAI, voltadas para seus funcionários e para a comunidade, visando promover a inclusão social e digital, a melhoria de sua imagem institucional, a divulgação de seus produtos e a redução de custos, destacando-se a Indústria do Conhecimento, a capacitação profissional de jovens e pessoas que não tiveram experiências profissionais (favorecendo o engajamento no 1º emprego), a Biblioteca Itinerante e o Programa Atleta do Futuro.

Entrevistas realizadas com dirigentes sindicais constatavam outras inovações organizacionais adotadas pela empresa, como a implantação das "células de produção" e as pesquisas de clima organizacional. No primeiro caso, houve uma primeira tentativa de implantação, por volta de 2002, havendo um recuo da empresa e o retorno ao sistema de esteiras, alguns meses depois. Em 2009, a gerência conseguia implantar esta inovação na empresa, só que, desta vez, num contexto de expansão da empresa e da produção, onde grande parte dos operários tinha sido absorvida em outras funções e em outros setores. Com isto, a organização do trabalho nesta empresa passava a ser mista, onde parte dos operários trabalhava em "linhas" e os demais em "células" de produção.

Este grupo empresarial empregava, em 2011, só no Brasil, aproximadamente três mil funcionários diretos, nas unidades de São Paulo e São Roque (SP), Itabuna e Itajuípe (BA) e Bayeux e "satélites" (PB). De acordo com o relato de dirigentes sindicais entrevistados, além das unidades

localizadas no Brasil e na Argentina, a empresa tinha instalado, recentemente, unidades fabris na China, no Chile e no Paraguai. No caso das unidades da China e do Paraguai, estas começaram a funcionar em 2009 e 2010, respectivamente.

Por conta dessas transformações produtivas, tecnológicas e/ou organizacionais, ocorridas no setor calçadista paraibano nas últimas décadas, verificou-se uma nova dinâmica no processo de acumulação de capital no segmento coureiro-calçadista paraibano, a partir dos anos 1990, onde a produtividade[64] tinha crescido 22,2%, em termos reais, entre 1996 e 2007 (passando de R$ 30.926,261/empregado, para R$ 37.797,782/empregado, respectivamente). Apesar de ainda ser baixa para os padrões nacionais e internacionais, tal produtividade mostra uma situação de crescimento num período marcado pela instabilidade econômica, além de ser reflexo do início de um novo estágio de desenvolvimento setorial em âmbito local.

3.4 ALGUMAS OBSERVAÇÕES ADICIONAIS

Analisando a dinâmica recente da cadeia produtiva coureiro-calçadista nacional e, dentro desta, as atividades do polo paraibano, observamos a importância da conjuntura econômica e do acirramento da concorrência inter-capitalista em escala mundial e nacional como elementos explicativos para o entendimento das grandes transformações ocorridas nos ramos constituintes desta cadeia produtiva. Estes fatores contribuíram, portanto, para a disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais, que ocorreu de forma retardatária, lenta e gradual, sendo geralmente absorvidas as técnicas de produção e de gestão originadas dos avanços tecnológicos de outros segmentos industriais, com prioridade para a mecanização avançada e as soluções organizacionais, a exemplo das técnicas tayloristas-fordistas e toyotistas (disseminadas nas décadas de 1970 e 1990, respectivamente) e da relocalização espacial. A década de 2000 foi um marco importante neste processo de incorporação tecnológica e organizacional na indústria calçadista nacional e local, pois foi a partir daí que se constatou a crescente utilização de tecnologias de automação.

Essas transformações contribuíram para dar novo dinamismo ao processo de acumulação de capital na cadeia produtiva coureiro-calçadista nacional, regional e local, com suas reverberações sobre o mercado e as relações de trabalho. Por outro lado, há que se refletir sobre os aspectos das relações de trabalho que vieram a influenciar a dinâmica desta cadeia produtiva e, mais especificamente, da indústria calçadista. É isto que será analisado no próximo capítulo.

[64] Medida pela relação entre o Valor da Transformação Industrial (VTI) e o número de pessoas ocupadas, cujos cálculos foram feitos a partir de dados da Produção Industrial Anual (PIA)/Empresa, do IBGE.

4 OS IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO SOBRE O TRABALHO E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo analisar de que forma as mudanças (e permanências) ocorridas na cadeia produtiva coureiro-calçadista nacional afetaram a vida dos trabalhadores e suas representações institucionais, bem como da atuação destas representações frente aos desafios colocados. Esta reflexão foi feita a partir de pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas junto a instituições de pesquisa e empresas, bem como junto aos dirigentes sindicais da indústria calçadista paraibana.

Cabe ressaltar a prioridade dada à análise da indústria calçadista paraibana, pelo fato de a mesma se constituir no principal segmento da referida cadeia produtiva, mas também porque, ao contrário do que ocorreu com as indústrias curtumeiras (estagnação/decadência) e de componentes (pouco desenvolvidas), foi a indústria da calçados que teve um papel de destaque no Estado, o que nos levou a concentrar nossos esforços nesta indústria e, em algum momento, tecer algumas considerações sobre a realidade do segmento curtumeiro paraibano.

A primeira seção deste capítulo dedica-se à análise da dinâmica do mercado de trabalho na cadeia produtiva coureiro-calçadista, com destaque para a indústria calçadista. Para tanto, procuramos fazer uma reflexão sobre o comportamento do mercado formal de trabalho, além de refletirmos sobre os processos diferenciados de precarização empreendidos pelas empresas, bem como sobre a exclusão de parte significativa dos trabalhadores do mercado de trabalho, materializada através do desemprego.

A segunda seção destina-se à compreensão dos impactos da gestão empresarial sobre as condições de trabalho, notadamente sobre os aspectos relacionados à saúde e à segurança no trabalho. Na seção seguinte, temos uma reflexão sobre os requerimentos de trabalho qualificado nesta indústria, à luz das mudanças (e permanências) observadas na gestão do trabalho.

A quarta seção volta-se para a reflexão sobre as relações de trabalho empreendidas na cadeia produtiva coureiro-calçadista nacional, os fatores limitativos e/ou expansivos ao desenvolvimento das relações trabalhistas e, dentro destas, das negociações coletivas de trabalho entre os principais atores pertencentes à referida cadeia, a saber, os trabalhadores na indústria calçadista e suas representações coletivas, de um lado, e os donos e/ou representantes das empresas, de outro. A quinta e última seção apresenta algumas observações e/ou ponderações mais gerais.

4.2 A DINÂMICA DO MERCADO DE TRABALHO NO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA

Possuindo dinâmicas diferentes, mas com algumas especificidades entre si, as várias áreas/polos de produção coureiro-calçadistas existentes no Brasil proporcionam um mosaico de realidades distintas com aspectos semelhantes, sendo complementares entre si, mas com relações de assimetria entre as partes integrantes e entre as distintas áreas produtivas. E isto tudo vai influenciar a dinâmica do mercado de trabalho na cadeia produtiva coureiro-calçadista, como veremos nesta seção.

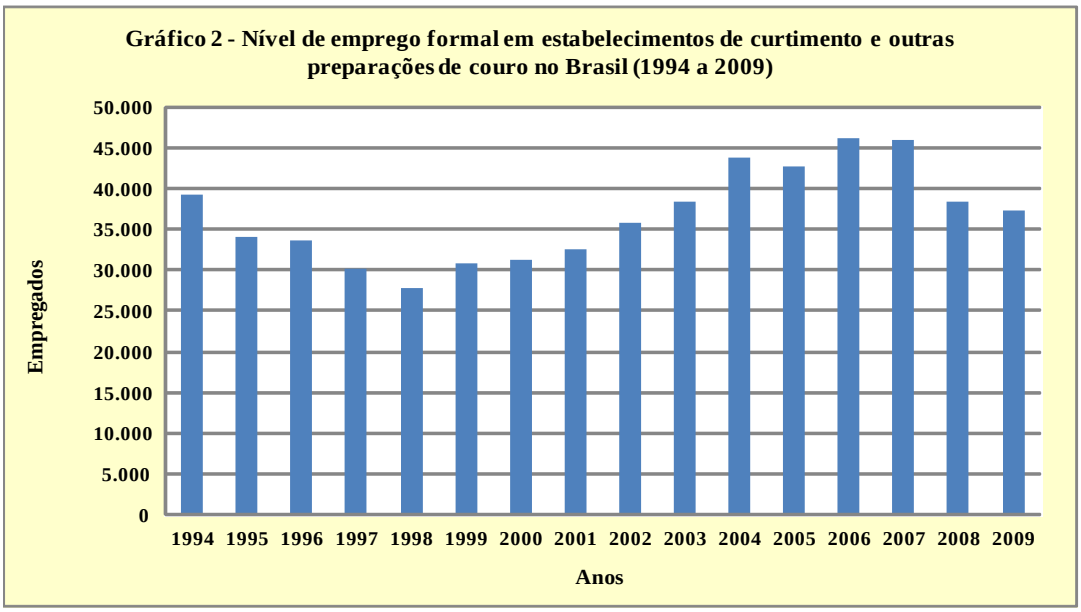
4.2.1 A Redivisão do Emprego Formal nas Indústrias Curtumeira e Calçadista

A análise da dinâmica do emprego formal no ramo de **curtumes e outras preparações de couro** brasileiro[1], entre 1994 e 2009 (Gráfico 2), mostrou três momentos distintos. O primeiro deles vai até 1998, sendo marcado pelo decréscimo no nível de emprego, momento em que se passou de 39.178 para 27.821 empregados, respectivamente, e está relacionado à crise na economia e na indústria calçadista brasileira. O segundo caracterizou-se pelo retorno ao crescimento do nível de emprego, a partir de 1999 (30.846 empregados), atingindo 46.001 empregados em 2007, o que deve ser creditado à desvalorização cambial ocorrida em 1999, à melhoria na economia a partir de 2004 e às políticas oficiais de estímulo ao setor adotadas a partir de início dos anos 2000, como visto nos capítulos 1 e 2. Já o terceiro período compreende os anos de 2008 e 2009, sendo marcado por um novo recuo do nível de emprego a patamares inferiores aos verificados em 1994 (passando de 38.424 para 37.189) e motivado pela crise financeira internacional e setorial, bem como pela sobrevalorização cambial. Entre os extremos da série, verifica-se uma queda de 5,1% no nível de emprego formal neste segmento, podendo-se creditar este resultado, também, à concorrência com os frigoríficos.

Do ponto de vista da distribuição do emprego por Grandes Regiões (Gráfico 3) e Unidades da Federação, observou-se uma queda de 13,6 pontos percentuais na participação da Região Sul no total dos empregos formais neste ramo no Brasil (que passou de 58,3%, em 1994, para 44,7%, em 2009), em função da redução na participação de todos os três Estados dessa Região, especialmente o Rio Grande do Sul, que teve queda de 12 pontos percentuais (passando de 47,3% do total dos empregados no Brasil, em 1994, para 35,3%, em 2009), mas que, apesar disto, continuava a ser Estado que mais proporcionava emprego formal nesta indústria, enquanto o Paraná ficava na 3ª colocação nacional.

[1] Não inclui, portanto, os empregados em frigoríficos que possuem o setor de curtimento integrado na própria unidade.

A Região Sudeste também perdeu importância relativa no emprego formal, só que de 4,2 pontos percentuais (passou de 29,9%, em 1994, para 25,7%, em 2009), em função de reduções verificadas em São Paulo e Minas Gerais, reduções estas que não impediram que estes Estados mantivessem a 2ª e a 4ª colocações no *ranking* nacional.

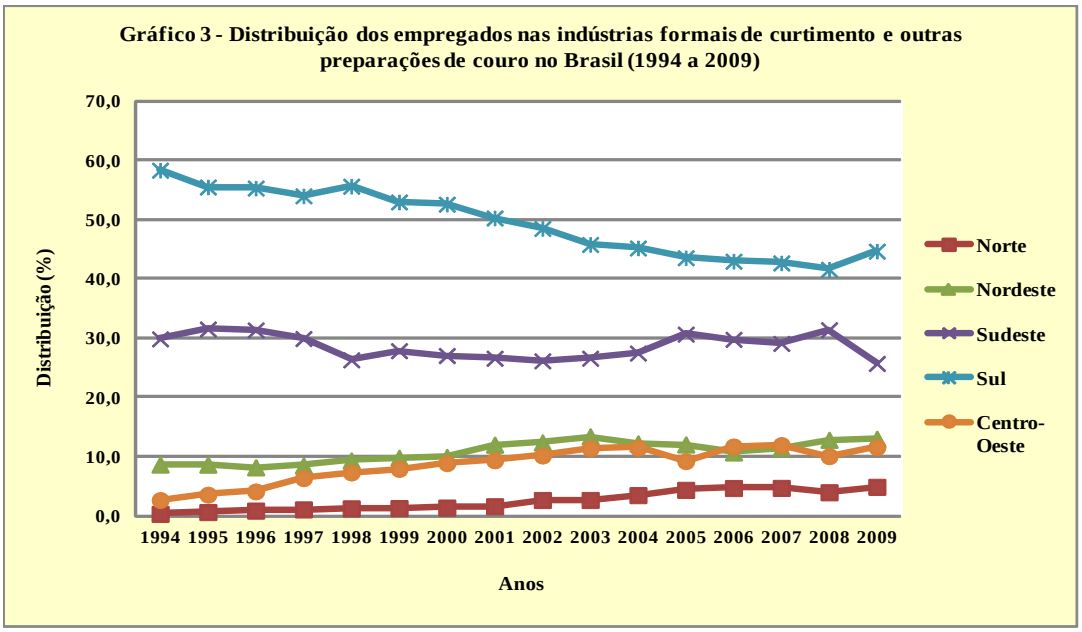


FONTE: MTE/RAIS (anos selecionados).

Por outro lado, as demais Regiões obtiveram ganhos em termos de emprego formal, destacando-se a Região Centro-Oeste, seguindo-se do Norte e Nordeste. A Região Centro-Oeste elevou sua participação em quase 9 pontos percentuais (passou-se de 2,7%, em 1994, para 11,6%, em 2009), motivada pelo desempenho verificado em Goiás, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. A Região Norte, por sua vez, passou da inexpressiva contribuição de 0,4%, em 1994, para 4,9%, em 2009, um crescimento de 4,5 pontos percentuais que ocorreu, principalmente, por conta do crescimento verificado nos Estados do Pará e Rondônia e, em grau menor, no Tocantins. Já a Região Nordeste teve crescimento de 4,3 pontos percentuais na sua contribuição em relação ao nível de emprego formal da indústria curtumeira nacional (que passou de 8,7%, em 1994, para 13,0%, em 2009).

Apesar de ter tido o menor crescimento verificado no período, a Região Nordeste continuava na terceira colocação nacional, entre as Regiões analisadas. Sua maior importância relativa deveu-se, especialmente, aos incrementos ocorridos no Ceará, de 2,7 pontos percentuais (passando de 2,2% para 4,9%, respectivamente), na Bahia (passando de 2,1%, em 1994, para 3,8%, em 2009) e, em grau menor, no Maranhão (onde se passou de 0,2% para 1,5%, respectivamente). Por outro lado, caíam as participações de Estados que, em 1994, já tinham pouca expressão no cenário nacional,

como Pernambuco (passou-se de 1,4%, em 1994, para 1,2%, em 2009), Rio Grande do Norte (passou-se de 0,9% para 0,1%, respectivamente) e Paraíba (passou-se de 0,7%, em 1994, para 0,4%, em 2009), dentre outros.



FONTE: MTE/RAIS (anos selecionados).

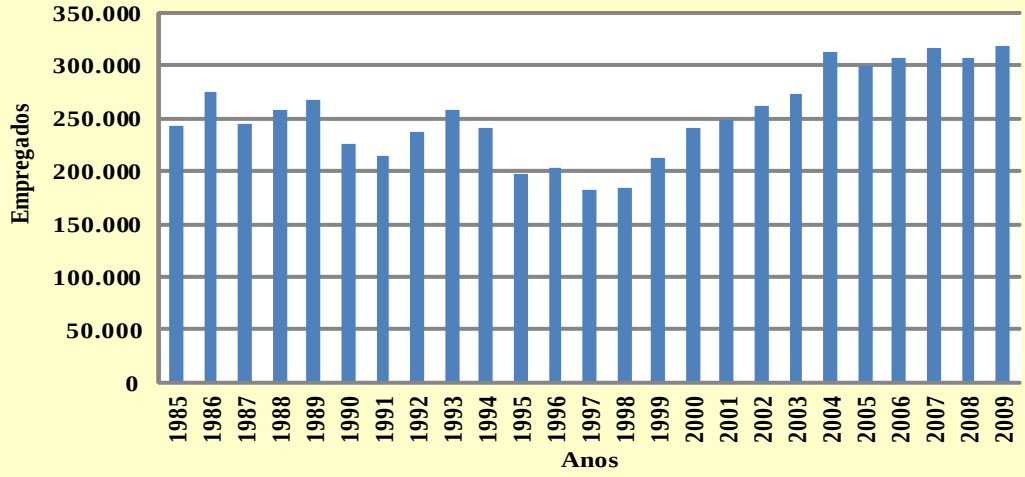
No que diz respeito à dinâmica do emprego formal na **indústria calçadista** nacional, no período compreendido entre 1985 e 2009 (Gráfico 4)[2], pode-se perceber a existência de um comportamento errático, em função das bruscas oscilações da conjuntura econômica nacional e das transformações setoriais ocorridas no plano internacional, onde se vislumbra a existência de três sub-períodos distintos. O primeiro deles vai de 1985 a 1989, sendo caracterizado por uma leve tendência ao crescimento do nível de emprego (passou-se de 242.533 para 266.472 empregados, respectivamente). O segundo sub-período vai de 1990 a 1997, sendo caracterizado por uma tendência de queda do nível de emprego (passou-se de 226.634 para 182.687 pessoas, respectivamente) atingindo, em 1997, o menor nível de emprego da série histórica da RAIS/MTE. A exceção, aqui, ficou por conta dos anos de 1992 a 1994, quando se verificou uma pequena recuperação da atividade formal.

O terceiro sub-período é caracterizado pelo crescimento do nível de emprego formal na indústria calçadista nacional, indo até 2009. Ele iniciou-se, timidamente, em 1998 (184.725 empregados), aumentando o ritmo a partir de partir de 1999, em função do aumento das exportações (estimulado pela desvalorização cambial), de forma que o nível verificado em 2001 (248.829

[2] Em função de mudanças na classificação das atividades econômicas em 2007 (quando se passou da CNAE 1.0 para a CNAE 2.0), incluiu-se nesse ramo de atividade, a partir dali, as atividades que apenas produzem partes de calçados.

empregados) já era superior ao verificado em 1985. Esta tendência se consolidou com o crescimento econômico verificado a partir de 2004 havendo, entretanto, uma pequena interrupção deste processo no ano de 2008, onde o nível de emprego voltou a cair (passou de 316.508, em 2007, para 306.584 empregados, em 2008), em função dos impactos da crise financeira internacional sobre o setor calçadista nacional. Em 2009, ocorre uma recuperação desta atividade, momento em que se atinge 319.174 empregados, o maior nível de emprego de toda a série histórica. Entre os extremos do período (1985 e 2009), houve um crescimento absoluto de 76.641 postos de trabalho formais, ou seja, de 31,6%.

Gráfico 4 - Nível de Emprego formal em estabelecimentos industriais de calçados no Brasil (1985 a 2009)



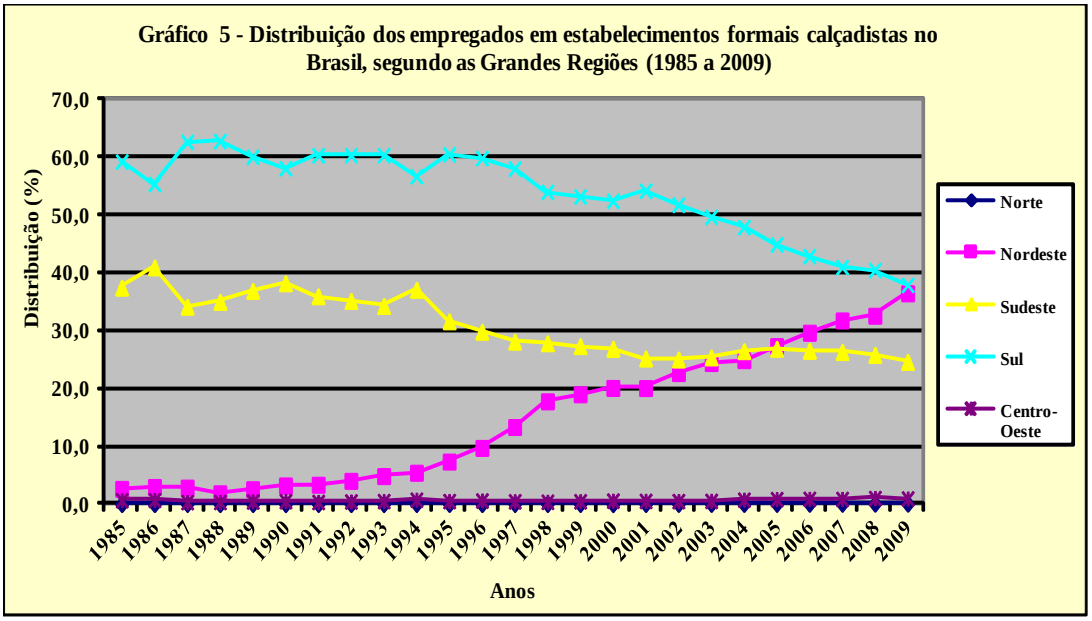
FONTE: MTE/RAIS (anos selecionados).

A análise da distribuição desses empregos segundo as Grandes Regiões geográficas, através do Gráfico 5, mostra um forte decréscimo da participação das Regiões Sul e Sudeste no total dos empregados na indústria calçadista nacional, de um lado, e um vertiginoso crescimento da Região Nordeste, do outro. Dentre as Grandes Regiões produtoras, a maior perda de importância relativa ocorreu na Região Sul, cuja redução atingiu 21,3 pontos percentuais (passou de 59,2%, em 1985, para 37,9%, em 2009), provocada, em grande parte, pela redução da participação do Rio Grande do Sul em 19,8 pontos percentuais (passou de 54,5% para 34,7%, respectivamente) que, apesar disto, ainda continuava a ocupar a 1ª colocação no ranking nacional. Outro Estado que também teve redução de participação relativa foi Santa Catarina (que passou de 4,3%, em 1985, para 2,3%, em 2009). Por outro lado, a participação paranaense subiu de 0,4% para 0,9%, respectivamente.

Já a Região Sudeste teve redução de 12,8 pontos percentuais na participação em relação ao nível total de emprego formal industrial calçadista brasileiro (passou-se de 37,4% para 24,6%,

respectivamente). Contribuiu para isto a diminuição da importância de São Paulo no quadro nacional, de 13,4 pontos percentuais (passou de 28,9%, em 1985, para 15,5%, em 2009) que, por conta disto, perdia a 2ª colocação para o Ceará, em 2009. Houve, também, reduções de participação no Rio de Janeiro (de 2,0%, foi para 0,4%, respectivamente) e no Espírito Santo (caiu de 0,8%, em 1985, para 0,4%, em 2009). Por outro lado, a indústria calçadista mineira aumentava em cerca de 2,6 pontos percentuais sua participação no total do emprego da indústria calçadista nacional (passou de 5,7%, para 8,3%, respectivamente), mas isto não impediu que esta passasse da 3ª para a 5ª colocação no cenário nacional, no mesmo período.

Gráfico 5 - Distribuição dos empregados em estabelecimentos formais calçadistas no Brasil, segundo as Grandes Regiões (1985 a 2009)



FONTE: MTE/RAIS (anos selecionados).

O forte decréscimo da importância relativa do emprego nas Regiões Sul e Sudeste deveu-se, em grande parte, à migração de parte da produção dos grandes grupos empresariais calçadistas de São Paulo e Rio Grande do Sul para a Região Nordeste (conforme já ressaltado no capítulo anterior), dado que não houve alterações relevantes no desempenho das Regiões Centro-Oeste e Norte, neste período. De um volume de emprego formal bem modesto em 1985 (6.432 empregos), a Região Nordeste foi palco de um forte crescimento do nível de emprego nos anos 1990 e 2000, inclusive nos momentos mais críticos da crise, levando esta Região a ultrapassar o Sudeste em 2005 e chegar em 2009 com um nível de emprego formal (116.358 pessoas) próximo ao verificado na Região Sul (120.963 pessoas). Entre os extremos do período, o nível de emprego na indústria de calçados nordestina cresceu 18,1 vezes; do ponto de vista de sua participação no nível de emprego setorial nacional, o crescimento foi de quase 34 pontos percentuais (de 2,7%, em 1985, para 36,5%, em 2009).

Este crescimento do Nordeste foi impulsionado, principalmente, pelos Estados do Ceará e da Bahia, seguidos da Paraíba. No primeiro caso, o crescimento foi de quase 19 pontos percentuais (passou-se de 0,6%, em 1985, para 19,5%, em 2009), e isto fez com que este Estado passasse da 7ª para a 2ª colocação no *ranking* nacional, respectivamente. Por sua vez, a participação do emprego setorial baiano cresceu cerca de 11 pontos percentuais (passou de 0,2%, em 1985, para 11,2%, em 2009), tendo saído da 11ª para a 4ª colocação nacional, respectivamente. A Paraíba, por sua vez, teve crescimento relativo de 15,4 vezes (passou de 748 empregados, em 1985, para 11.552 empregados, em 2009), sendo que, em termos de sua participação no total nacional, o crescimento foi de apenas 3,3 pontos percentuais (passou-se de 0,3%, para 3,6%, respectivamente), e isto contribuiu para que a mesma passasse da 10ª para a 6ª colocação nacional.

Outro Estado que também se destacou foi o de Sergipe, que tinha 0% de participação no emprego setorial nacional em 1985, mas passou a possuir 1,4%, em 2009, o que lhe rendeu a 7ª colocação nacional neste ano. Temos, por outro lado, o Estado de Pernambuco, que possuía uma participação relativa de 1,4%, em 1985, mas que caiu para 0,5%, em 2008, o que contribuiu para que o mesmo passasse da 6ª para a 9ª posição no *ranking* nacional.

4.2.2 A Descentralização de Atividades e o Aumento da Segmentação no Mercado de Trabalho

Além da heterogeneidade que caracteriza o setor, tem-se tornado comum, nas últimas décadas, a descentralização das atividades produtivas, por parte das grandes empresas de calçados, prática esta que apresenta contornos e nuances diversas, como veremos a seguir.

O primeiro movimento ocorreu no Rio Grande do Sul, a partir de final dos anos 1970 e durante os anos 1980, sendo caracterizado por um processo de expansão descentralizada da produção ali localizada, em direção a áreas onde havia mão de obra disponível de áreas periurbanas de micro-regiões, onde predominava a agricultura familiar colonial, que já não oferecia grandes possibilidades econômicas e remunerava muito mal a força de trabalho ali empregada.

Segundo Schneider (2004), o forte crescimento da demanda externa levou as empresas de calçados a introduzirem novas formas de recrutamento da força de trabalho, que resultaram em estratégias peculiares de desenvolvimento industrial e de regulação das relações de trabalho, com a flexibilização dos processos produtivos, a descentralização de suas atividades produtivas para as áreas acima referidas e o assalariamento dos filhos dos colonos residentes próximos às empresas. A flexibilização consistia no aumento da subcontratação de prestadores de serviços, como os ateliês de base familiar, bem como na instalação de unidades produtivas (filiais) apenas para a execução de etapas ou fases do processo de fabricação dos calçados.

Schneider (2004), baseado nos trabalhos de Saul (1988) e Zimmermann (1994), bem como em suas próprias pesquisas, afirmava que as razões mais importantes para explicar esses processos de descentralização da produção foram: a) o interesse das empresas por uma força de trabalho de baixo custo, mais disciplinada e cativa, formada por jovens residentes em áreas rurais e filhos de colonos de origem alemã; b) a fuga das empresas à crescente institucionalização das relações de trabalho nos centros urbanos, estimulada pelo aumento da sindicalização dos operários e pelos emergentes (e cada vez mais frequentes) movimentos grevistas por melhorias salariais; e c) as facilidades e incentivos oferecidos pelo poder público local (Prefeituras), tais como isenções tributárias, melhorias da infraestrutura de comunicações, de transportes etc.

Já em Franca, observou-se que a ampliação da terceirização através das "bancas" ocorreu, simultaneamente, à transferência das atividades domiciliares para os municípios vizinhos, distanciando-se das áreas de atuação e controle sindicais. A resposta sindical a esta nova situação veio através da ampliação da sua base de atuação legal que, a partir dali, iria englobar 15 municípios, bem como pela denúncia da exploração de menores e de trabalhadores pelas "bancas", cuja informalidade implicava a ausência de direitos trabalhistas (PICCININI, ANTUNES & FARIA, 1997).

No que diz respeito à prática da subcontratação de uma gama variada de unidades produtivas especializadas na confecção de determinadas partes do calçado, as empresas subcontratadas eram denominadas de "*bancas*", em São Paulo; "*ateliês*", no Rio Grande do Sul e "*casquetas"*, no Ceará, sendo também chamadas de "*facções*" nessas e em outras áreas produtoras.

Em Franca, Navarro (2006a e 2006b) verificou que, durante o *boom* das exportações brasileiras de calçados, as grandes fábricas ali instaladas costumavam subcontratar etapas do processo produtivo apenas nos momentos de rápido incremento na demanda externa, através de *bancas* ou *ateliês*[3], geralmente estruturadas sob a forma de trabalho domiciliar. À medida em que estas as práticas se incrementavam a partir dos anos 1980, extinguiam-se os vínculos empregatícios entre as empresas e os trabalhadores que trabalhavam fora das fábricas, aumentando o nível de informalidade do trabalho desses operários. Isto ocorria ao mesmo tempo em que diminuía a prática de repasse direto deste trabalho às costuradeiras, simultaneamente ao surgimento e ampliação do número de intermediários entre as empresas e os trabalhadores, de forma que o preço que a empresa contratante pagava diminuía, à medida que aumentava o número de intermediários entre o "serviço" e o trabalho. Nos anos 1990, de crise e reestruturação setorial, a intensificação deste processo

[3] Segundo Navarro (1999), as *bancas* ou *ateliês* são unidades produtivas (oficinas de trabalho) que prestam serviços à indústria calçadista e seu porte é variado. De forma geral, elas são especializadas em realizar tarefas relevantes da produção calçadista, como o corte e a costura.

ocorreu com os objetivos de buscar a redução dos custos de produção e a flexibilidade da produção[4]. Neste momento atingiu-se, também, o corte que, depois do pesponto, era a operação que ocupava o maior número de pessoas dentro das fábricas.

Isto não modificou apenas o espaço físico de realização do trabalho, mas também a forma de remuneração paga ao trabalhador, que deixou de ser por hora ou mensal para ser por peça produzida. Por outro lado, a instabilidade dos trabalhadores empregados nas *bancas* crescia na razão inversa ao tamanho daquelas unidades produtivas: as *bancas* de maior porte proporcionavam uma estabilidade maior do vínculo empregatício, sendo comum o cumprimento dos encargos da legislação trabalhista, enquanto, por outro lado, quanto menor fosse a *banca*, mais precárias eram tanto as relações quanto as condições de trabalho. No caso da subcontratação efetivada através de unidades produtivas domésticas, isto significava que estas unidades ficavam praticamente fora do alcance da fiscalização trabalhista, tendo como consequência a frequente burla da legislação trabalhista e o desrespeito às poucas conquistas trabalhistas até então obtidas. No caso das jornadas diárias de trabalho e dos dias destinados às atividades laborais, comumente elas ultrapassavam o limite legal de oito horas e, nos finais de semana e feriados, quando a demanda por este tipo de trabalho aumentava, as trabalhadoras, que eram maioria, passavam a contar com a ajuda dos demais membros da família.

A grande utilização dos trabalhos feminino e infanto-juvenil nas *bancas* e/ou nos domicílios contribuiu para o barateamento da produção, num quadro mais precário das condições e das relações de trabalho, onde a maioria dessas unidades produtivas geralmente funcionava em locais improvisados, com pouca ventilação e iluminação, bem como com níveis elevados de ruído emitidos pelas máquinas. Sob estas condições, o trabalho nos serviços de "mesa" (colar, dobrar, furar, aparar e lixar peças, cortar linha, pregar ilhoses etc.), que era potencialmente prejudicial à saúde e geralmente estava reservado ao contingente infanto-juvenil, tinha se agravado nos últimos anos, dada a exigência do manuseio de produtos tóxicos, como colas e solventes.

Navarro (2006a e 2006b) afirma, ainda, que o crescimento destas formas de subcontratação, a partir dos anos 1980, tinha reintroduzido e ampliado o consumo da força de trabalho infanto-juvenil que, especialmente no caso do trabalho domiciliar, passava a envolver todos os membros da família. Mas que, por outro lado, sua utilização na produção calçadista francana e brasileira tinha

[4] A subcontratação possibilitava reduções tanto nos custos fixos (aluguel ou manutenção do imóvel, pagamento dos serviços de água, esgoto, energia elétrica, aquisição e manutenção da maquinaria etc.) como nos variáveis (encargos sociais, o retrabalho, as despesas com seleção, admissão, treinamento e demissão de trabalhadores), além de habilitar as empresas contratantes a enfrentarem rapidamente as flutuações dos mercados, na medida em que possibilitava o incremento ou a redução da capacidade produtiva, dispensando alterações substanciais nas plantas industriais ou no contingente de mão de obra formal (NAVARRO, 2006a, *apud* RUAS, 1993), além de terem à disposição uma reserva de força de trabalho barata e o fato de as *bancas* servirem como qualificadoras desta força de trabalho para elas.

sido amplamente denunciada e combatida desde o início da década de 1990, período que coincidia com o crescimento das práticas de subcontratação no país[5].

Outra autora que fez pesquisas sobre a indústria calçadista foi Piccinini (1995). Ela constatou que as empresas localizadas nas regiões do Vale dos Sinos, Franca e Minas Gerais tinham optado pela subcontratação da produção via trabalho domiciliar, nos anos 1990, com graves reflexos sobre o mercado formal de trabalho nestas regiões.

Outra pesquisa desenvolvida pela autora, juntamente com Antunes & Faria (1997), constatava que a subcontratação, no Rio Grande do Sul, ocorria entre a empresa contratante e três parceiros em potencial: 1) os *ateliês*, que repassavam a produção para trabalhadores que produziam no próprio domicílio; 2) as "fábricas de fundo de quintal", que tinham estrutura precária (prédio alugado, máquinas emprestadas etc.) e 3) as cooperativas de trabalhadores. No primeiro caso, tratava-se de um desdobramento da terceirização, a quarteirização. A subcontratação de *ateliês* se constituía num mercado informal, sendo que o trabalho domiciliar, efetuado por mulheres e crianças, não tinha direitos trabalhistas individuais e/ou coletivos e continuava a ter um peso importante na economia informal sul rio-grandense.

As cooperativas de trabalhadores constituíam outra forma de organização dos trabalhadores e representavam uma nova relação deles com o empresariado calçadista estadual. Seis delas foram criadas, a maioria em meados dos anos 1990, como uma das alternativas ao problema do desemprego no setor. Fruto de iniciativa da classe trabalhadora e tendo suporte de algumas entidades sindicais, como o Sindicato de Sapateiros de Novo Hamburgo e a Federação Democrática dos Trabalhadores nas Indústrias do Calçado do Rio Grande do Sul, ambas filiadas à Central Única dos Trabalhadores (CUT), estas cooperativas, geralmente, prestavam serviços às empresas calçadistas e pelo menos uma delas já produzia e vendia calçados (no caso, chinelos) para o mercado.

Analisando as práticas de gestão de algumas dessas cooperativas, as autoras concluíram que a estrutura organizacional era semelhante à de qualquer fábrica calçadista moderna: a organização do trabalho era feita por grupos de trabalho, nos setores de corte e costura e esteiras, na montagem, havendo uma fiscalização mútua entre os cooperativados, o que era um paradoxo, no entender das mesmas, pois fugia aos princípios básicos do cooperativismo, que são o trabalho cooperativo, solidário e autônomo, ou seja, sem nenhum mecanismo de controle e/ou dominação entre os participantes. Os principais concorrentes das cooperativas eram as fábricas "de fundo de quintal",

[5] A autora cita a resultado da pesquisa intitulada "Crianças que estudam e trabalham na indústria de calçados de Franca" (1994), realizada pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Calçadistas de Franca (STIC), em conjunto com a CUT e o DIEESE, onde foram entrevistadas 1.561 crianças que trabalhavam e estudavam em Franca, em 1993, constatando que 73% das mesmas estavam envolvidas com atividades relacionadas à produção calçadista.

mas elas não tinham condições de atender a grandes pedidos de fabricação, especialmente no que se refere à qualidade da produção por elas apresentada.

Os sindicalistas desta indústria na região, entrevistados pelas autoras da pesquisa, lembravam que a facilidade legal de criar cooperativas poderia levar os empresários a optarem por tal alternativa. Citavam, como exemplo, a existência de cooperativas de trabalhadores no Nordeste, criadas pelas empresas, em que a média de rendimento mensal, durante a fase de treinamento dos trabalhadores, era de R$ 50,00 a R$ 60,00; os direitos sociais não eram pagos e não havia participação nos resultados das mesmas.

Vale ressaltar, aqui, a análise feita por Ruas (1993) acerca das características do trabalho a domicílio na indústria calçadista do Rio Grande do Sul, onde o mesmo constatou que tinham sido raras as iniciativas das empresas de grande porte, no sentido de aprimorar as condições técnicas e organizacionais dos *ateliês*. Ao mesmo tempo, as formas de emprego da mão de obra aí existentes continuavam bastante precárias, predominando o trabalho informal, de baixa qualificação, com uma base tecnológica rudimentar e padrões de gestão precários, onde a relação era, geralmente e, sobretudo, predatória. Além disto, o principal interesse das empresas contratantes continuava sendo a redução nos custos de produção e a transferência, para terceiros, dos problemas de controle e disciplina da mão de obra, bem como dos pagamentos de benefícios sociais.

Os resultados dos estudos feitos por Lourenço & Bertani (2009), por sua vez, mostraram que a prática da subcontratação, além da informalidade e das péssimas condições de trabalho tinha, ainda, como consequência, a predominância de relações familiares e de vizinhança, com a resultante fragilização da ação sindical, que contribuía para manter as relações de trabalho distantes das negociações coletivas.

Depois de analisados os movimentos de descentralização ocorridos no interior dos dois grandes polos produtores de calçados constamos, também, um movimento de descentralização da produção em direção ao Nordeste, a partir de meados dos anos 1980, movimento este ampliado nas duas décadas seguintes, conforme visto no capítulo 2. Como nos casos anteriores, este movimento também foi motivado por vantagens em termos de incentivos governamentais e de redução de custos com mão de obra (abundante, mais barata e com pouca experiência organizativa).

O fato de as políticas traçadas pelos governos estaduais e/ou municipais objetivarem o desenvolvimento regional/estadual/local, e não a especialização, fez com que esta desconcentração da produção em âmbito regional ocorresse simultaneamente à desconcentração espacial no interior desses três Estados nordestinos, conforme vimos, também, no capítulo 2. Podemos detectar isto claramente no caso da Paraíba, onde os dados da RAIS, constantes da Tabela 1, mostram que o crescimento do nível de emprego formal na indústria calçadista ocorreu devido não só ao

crescimento verificado em Campina Grande (que passou de 367 para 6.490 empregos, respectivamente), tradicional área produtora de calçados na Paraíba mas, também, pelo surgimento do emprego formal em novos territórios, especialmente nos municípios pertencentes ao chamado *polo produtivo litorâneo*, composto principalmente pelos municípios pertencentes à atual Região Metropolitana de João Pessoa, especificamente Santa Rita, Bayeux e João Pessoa[6]. Grande parte do crescimento nestes dois polos produtivos se deveu às grandes empresas e, em grau menor, às pequenas e médias[7].

No segundo polo tradicional de produção calçadista paraibano, Patos, também houve crescimento do emprego formal, mas de forma bem menos intensa que a verificada nos polos calçadistas campinense e litorâneo (passou-se de 29 para 187 empregos, entre 1985 e 2009), o que nos leva a deduzir pela manutenção da predominância da pequena produção artesanal familiar e informal naquela localidade, apesar do crescimento verificado em alguns estabelecimentos industriais, que se revelou no pequeno aumento do emprego formal.

No que diz respeito à descentralização através da subcontratação de atividades vimos, no capítulo anterior, que a mesma era pouco praticada no Nordeste, inclusive pelas grandes empresas oriundas das Regiões Sul e Sudeste do país, mas havia casos de subcontratação através de "facções" e cooperativas de produção, sendo que estas últimas surgiram partir de meados dos anos 1990 e tenderam a desaparecer na década seguinte. As grandes empresas optaram, muitas vezes, pela verticalização das atividades produtivas, promovendo outra descentralização da produção mas, desta vez, em solo nordestino e através da criação das chamadas "redes de produção", onde setores ou parte das atividades foram transferidos para filiais dessas empresas (as fábricas "satélites"), sendo estas últimas localizadas em municípios que não possuíam tradição em atividade industrial, mas ficavam localizados próximos às suas matrizes, e estas, por sua vez, se estabeleceram nos principais polos produtores do Estado.

Falando sobre a prática das grandes empresas de promover a subcontratação junto às cooperativas de produção, Lima & Araújo (1999) afirmavam que as mesmas realizavam uma espécie de "acumulação primitiva" de capital, proletarizando trabalhadores e provocando mudanças culturais, indo esta reflexão no mesmo sentido dado por Harvey (2004) a este termo, designando-o

[6] Em Santa Rita, passou-se de 144 empregos, em 1989, para 1.416 empregos, em 2009, enquanto que, em Bayeux, passava-se de 751 empregos, em 1997, para 1.015, em 2009 e, em João Pessoa, o nível de emprego formal passava de 352 para 707 pessoas, entre 1985 e 2009, respectivamente.

[7] A título de exemplo, podemos analisar a informação coletada por Janúncio de Oliveira (2009), dando conta de que uma unidade industrial de uma grande empresa em Campina Grande empregava 6.500 funcionários, em 2008. Comparando este dado com o total de empregos formais do segmento no município (7.304 empregados), no mesmo ano, perceberemos que os mesmos representavam cerca de 89,0% do total de empregados formais deste segmento. Levando em conta que a maioria das grandes empresas adotava o sistema de produção *em rede*, podemos chegar à conclusão de que a contribuição da grande empresa no incremento do emprego era bem maior do que o que aparentava.

como “acumulação por espoliação”, conforme enfatizamos no capítulo 1. O mesmo pode ser dito em relação à subcontratação junto às “facções”, ou no caso do deslocamento da produção para as fábricas “satélites” do mesmo grupo empresarial, através das *redes de produção*.

Tabela 1 - Evolução do emprego formal na indústria calçadista paraibana (1985 a 2009)

Município	Empregados em 31/12 nos estabelecimentos formais calçadistas paraibanos																								
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total	**748**	**896**	**886**	**1.040**	**994**	**1.709**	**2.270**	**4.951**	**5.344**	**5.497**	**5.688**	**7.261**	**6.398**	**7.297**	**7.758**	**8.359**	**7.883**	**6.700**	**6.185**	**7.192**	**8.461**	**11.987**	**13.029**	**12.350**	**11.552**
Alagoa Nova	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	130	182	197	154	153	189	293	394	284	254
Alagoinha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	4	7	12	12	9	8	5	-	-	-	-	-	-	-
Aparecida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	-	4	-	-	-
Araruna	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72	117	104	204	178	127	88
Bayeux	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	751	861	695	545	551	12	-	-	3	922	1.082	806	1.015
Cajazeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29	7	8
Campina Grande	367	478	534	522	526	782	764	1.980	2.359	2.058	763	2.333	1.920	454	2.295	2.387	2.680	2.803	2.922	3.673	4.765	6.126	7.117	7.304	6.490
Catole do Rocha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	29	30	39	76	96	112	123	130	166	193	207	239	264	230
Esperança	-	-	-	-	-	-	-	133	109	122	158	159	137	126	146	161	229	233	24	7	7	9	-	-	-
Guarabira	-	-	-	-	-	5	58	104	76	79	131	155	198	116	187	183	195	229	209	177	158	281	224	177	198
Ingá	-	-	-	-	-	-	-	104	48	62	178	183	159	168	222	230	-	-	-	-	-	-	-	-	
Itabaiana	-	-	-	-	-	4	5	83	46	67	81	99	114	103	164	239	234	156	-	-	-	212	210	165	166
João Pessoa	352	381	325	497	291	684	1.081	1.103	1.199	1.580	1.524	1.839	924	1.171	817	1.264	783	882	756	809	834	998	890	868	707
Juripiranga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	1	-	-	-	-	-	-
Lagoa Seca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	13
Mamanguape	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	-	71	12	13	5	-	153	146	-	-
Mari	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-		-	-	-	140	112	-	-	-	-	153	132	169	160
Massaranduba	-	-	-	-	-	-	-	-	105	123	124	163	215	293	304	349	248	229	132	71	77	64	82	73	69
Mogeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74	180	287	320	326	413	205	238	173
Patos	29	37	27	21	29	30	39	39	8	28	29	32	51	162	237	221	138	214	210	235	206	186	230	193	187
Pocinhos	-	-	-	-	-	-	-	-	18	113	1.415	186	167	1.817	168	167	195	-	-	-	44	-	-	-	-
Pombal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	33	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Queimadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	15	27	39	21	16	1	3	3	1	-	6	-	-	-
Santa Rita	-	-	-	-	144	197	255	1.152	1.184	1.102	1.083	1.750	1.385	1.467	1.825	1.588	1.576	1.219	1.109	1.184	1.283	1.270	1.410	1.233	1.416
Santa Teresinha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	4	6	10	10	7	4	3	3	3
Sapé	-	-	-	-	-	-	-	49	48	-	-	-	-	146	174	191	142	-	-	-	-	149	142	80	112
Serra Redonda	-	-	-	-	-	-	-	91	64	80	88	119	139	128	176	195	210	186	151	244	233	227	162	181	156
Solânea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Soledade	-	-	-	-	-	-	64	109	80	83	81	182	171	186	193	194	134	-	-	-	22	3	7	8	1
Sousa	-	-	-	-	4	6	4	4	-	-	14	13	3	9	12	10	3	2	2	8	10	103	147	155	106
Ignorado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FONTE: MTE/RAIS (anos selecionados).
OBS: A partir de 2007, inclui os estabelecimentos que produzem partes para calçados.

4.2.3 A Informalidade nas Relações de Trabalho

Devido às condicionantes históricas, sociais e econômicas, a informalidade acompanha o segmento coureiro-calçadista desde os primórdios. Aliás, ela fazia parte das características intrínsecas das relações que se estabeleciam neste segmento desde o começo sendo que, a partir das primeiras décadas do século XX, com o desenvolvimento urbano-industrial e o advento da CLT, é que se iniciaram as relações de trabalho formalizadas, desenvolvendo-se lentamente a partir daí, até chegarmos aos anos 1960, quando há, então, um maior dinamismo em alguns polos calçadistas, como as regiões do Vale dos Sinos e Franca, que contribuíram para o amadurecimento das relações de trabalho ali estabelecidas, incluindo-se a formalização dos contratos, apesar de ainda se manterem as bases das relações informais de trabalho.

Conforme analisado no capítulo 2, as transformações gerais ocorridas a partir da década de 1990 resultaram no aumento da informalidade no mercado de trabalho brasileiro, movimento este parcialmente revertido a partir de 2004, em função do crescimento econômico e das políticas sociais.

Na indústria calçadista nacional, a informalidade se verificou de forma diferenciada nas áreas produtoras. Nos principais polos produtores nacionais (Vale dos Sinos e Franca), ela tendeu a se expandir, no primeiro momento, especialmente por causa do crescimento de práticas de subcontratação por parte das médias e grandes empresas, mas também como estratégia de sobrevivência das micro e pequenas empresas (redução de custos via sonegação de impostos, não pagamento dos encargos trabalhistas etc.).

Em Minas Gerais, pesquisa realizada por Piccinini (1997), em meados dos anos 1990, revelou a existência de duas áreas distintas, sendo uma formada pela produção desenvolvida no interior do Estado (Nova Serrana, Juiz de Fora, Uberaba e a região sul do Estado), que se caracterizava, preponderantemente, pela produção informal, enquanto que, na área produtiva da Região Metropolitana de Belo Horizonte, predominava a produção formal de calçados. Segundo o Sindicato dos Sapateiros de Belo Horizonte, entrevistado pela autora, do total da mão de obra ocupada na indústria calçadista mineira, em 1997, cerca de 54% era informal, 70% era composta de mulheres e 20 a 25% tinha entre 14 e 18 anos de idade.

No Nordeste, houve uma sensível redução da importância da informalidade (proporção em relação ao total de ocupados) nos principais polos produtores, em função do significativo aumento no nível de emprego formal, mas ainda permaneciam algumas práticas de relações laborais de caráter informal. Este é caso da Paraíba que, antes, tinha uma situação em que a grande maioria era constituída de empregados informais, mas, nas últimas décadas, isto tinha mudado bastante. Basta ver que o estudo feito pela CINEP, SUDENE e CEBRAE – atual SEBRAE (1973) detectou a existência 305 pessoas empregadas na indústria calçadista paraibana, das quais 140 tinham contratos informais, representando 44,9% do total dos empregados, enquanto que o levantamento feito por Kehrle *et al.* (2006), entre 2002 e 2003, constatava a existência de 924 empregados informais nas três áreas produtoras de calçados daquele Estado, de um total de 9.689 empregados, equivalendo apenas a 9,5% do total dos empregados. Ressalte-se que, do total de trabalhadores com contratos informais, 67,4% (623) deles localizavam-se em Patos, ficando os 32,6% restantes (301) em Campina Grande.

Nas outras áreas produtoras tradicionais do Nordeste, é de se supor a permanência da predominância de atividades e relações informais, pois mesmo tendo havido um crescimento das

atividades formais, este ocorreu de forma lenta e gradual[8], de forma a apenas atenuar o elevado grau de informalidade prevalecente. Por outro lado, nada indica que tenha havido aumento do grau de informalidade nas relações.

Ressalte-se, por fim, que a informalidade na economia brasileira com um todo e, especificamente, na indústria calçadista nacional, apresenta-se não só em relação aos tipos de empreendimento existentes (micro e pequenas empresas, trabalho familiar) mas, também, em relação às formas de inserção de cada pessoa na atividade econômica, onde temos uma forte presença dos empregados sem carteira de trabalho assinada e dos que trabalham por conta própria operando, geralmente, em "oficinas de fundo de quintal".

4.2.4 O Aumento do Desemprego em Algumas Áreas de Produção

No que diz respeito ao desemprego, este aconteceu de forma diferenciada, não só entre os principais segmentos que compõem a cadeia produtiva coureiro-calçadista brasileira mas, também, entre as diversas áreas produtivas em questão, em função de a crise e a reestruturação produtiva e organizacional terem acontecido de forma diferenciada, setorial e espacialmente. Foi possível perceber que as áreas onde a intensidade e a duração do desemprego foram maiores ou mais duradouras foram exatamente aquelas mais atingidas pela crise e pelos efeitos da reestruturação empresarial, a partir dos anos 1990, ou seja, os polos calçadistas maiores e mais dinâmicos do país, localizados nos Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo. E este impacto foi expressivo devido ao fato de vários fatores terem agido, de forma simultânea, sobre o mercado de trabalho destas áreas.

O primeiro fator a proporcionar impacto negativo no mercado de trabalho foi o **fechamento de empresas e o aumento de falências**. No Rio Grande do Sul, a estimativa feita pela Federação Democrática dos Sapateiros daquele Estado (PICCININI, ANTUNES & FARIA, 1997) apontava para mais de 40 mil trabalhadores desempregados, entre julho de 1994 (início do Plano Real) e dezembro de 1996, sendo que 80% do desemprego gerado teria sido decorrente de falências e fechamento de empresas. Em Santa Catarina, a pesquisa feita por Secchi & Nahas Guimarães (1998) apontava este motivo como o principal causador do desemprego, resultante da conjuntura adversa (defasagem cambial, efeitos da globalização etc.), da falta de incentivos governamentais e da defasagem do parque industrial calçadista estadual. Estes autores também se reportam ao desemprego motivado pela sazonalidade na venda de calçados para o mercado interno, onde os

[8] Conforme vimos no capítulo anterior, em relação aos estabelecimentos, bem como em páginas atrás, em relação ao nível de emprego, os dados da RAIS mostraram um crescimento em todos os Estados da Região Nordeste, sendo o ritmo maior nos Estados do Ceará, Bahia e Paraíba do que nos demais entes federados da região.

empresários demitem funcionários para reduzir os custos com mão de obra, nos períodos de "entressafra" do setor (de janeiro a março e de junho a agosto).

Outro fator que contribuiu para reduzir o nível de emprego setorial nessas áreas foi o movimento de **relocalização espacial** promovido pelas grandes empresas, ocorrido neste período. Segundo Piccinini, Antunes & Faria (1997), dentre todas as empresas do Rio Grande do Sul que abriram unidades produtivas no Nordeste, apenas a São Paulo Alpargatas fechou toda a sua unidade produtiva naquele Estado, sendo que as demais apenas reduziram o volume de produção no Estado e o aumentaram no Nordeste. Ao que se sabe, a estratégia das empresas paulistas que migraram para Nordeste foi a mesma adotada pela quase totalidade das empresas migrantes oriundas do Sul. Apesar de não terem transferido toda a produção para o Nordeste, o impacto no emprego setorial foi de grande intensidade para essas áreas, haja vista se tratarem de empresas de grande porte.

O terceiro motivo estaria relacionado às **inovações tecnológicas e/ou organizacionais** promovidas pelas empresas, como resposta aos novos imperativos do mercado. Na indústria calçadista francana, por exemplo, Navarro (2006b) estima terem sido extintos cerca de 16.500 postos de trabalho, entre 1986 e 1996, em decorrência não da incorporação de maquinaria mais desenvolvida e sim da adoção de estratégias de gerenciamento da produção pelas indústrias. No caso da redução de postos de trabalho motivada por inovações organizacionais, Navarro destaca como elementos principais a extinção de tarefas auxiliares nas diversas seções das fábricas e o aumento dos processos de terceirização.

Reichert (2004), bem como Costa, Deberofski & Spricigo (2008), apontam a adoção de sistemas de trabalho em "grupos de produção" (comparativamente ao sistema de esteira transportadora) como uma inovação que teve impacto na redução de postos de trabalho. Segundo estes últimos, em determinadas seções de trabalho, ocorreu uma redução do número de trabalhadores, em função de dois motivos principais: em primeiro lugar, porque no sistema anterior não se podia parar a esteira caso algum operário se afastasse de seu posto de trabalho, havendo a necessidade de se contar com trabalhadores adicionais para os casos de substituição durante a jornada de trabalho[9], enquanto nas "células de produção" esta função torna-se desnecessária; em segundo lugar, no sistema de esteira transportadora, como é esta que transporta o calçado em processo de uma seção à outra, e dado o desbalanceamento do tempo requerido para a feitura das diferentes operações, há uma ociosidade relativa de trabalhadores em alguns pontos do processo, o

[9] Trata-se do "coringa", uma pessoa que pode ocupar vários postos de trabalho e executar diversas operações, sendo requisitado em casos de eventuais ausências em algum posto de trabalho ou onde a produção está atrasada. Este cargo geralmente é ocupado pelas pessoas mais antigas na empresa, que conhecem quase todo o processo produtivo ou, nas pequenas empresas, pelo proprietário, conhecedor de todas as fases do processo, por ter sido, anteriormente, operário.

que não ocorre com o "grupo de trabalho" pois, quando isto ocorre, o trabalhador "ocioso" desloca-se para auxiliar nas outras tarefas em andamento.

Por outro lado, pode-se argumentar que as inovações organizacionais criaram novas funções, como constatou Cruz (1995)[10], mas é de se supor que o saldo final entre a criação e a extinção de funções seja negativo, em função das características do novo modelo implementado, que tende a reduzir ou limitar o número de chefias intermediárias.

Apesar de Navarro (2006a e 2006b) não ter observado grandes investimentos tecnológicos na indústria francana nas últimas décadas, ela ressalta que a grande novidade tecnológica introduzida na fase de montagem foi a difusão do uso da máquina de montar bico (do sapato), em substituição ao trabalho manual, a partir dos anos 1980. Isto resultou numa expressiva redução do número de montadores contratados pelas empresas, pois cada uma dessas máquinas demandava trabalho de apenas um operador, mas era capaz de substituir o trabalho de cerca de vinte montadores. A redução de postos de trabalho para esta categoria ocorreu, também, com o advento da fabricação de calçados tipo *mocassim*, dado que sua montagem é executada "de baixo para cima" e demanda menor participação de mão de obra especializada. Algumas empresas também implantaram máquinas de montar base e lado, que conjugam a montagem dos lados e da parte traseira do calçado, reduzindo ainda mais a demanda por trabalho especializado de montadores.

Por outro lado, áreas com pouco ou nenhum desenvolvimento no passado e que vieram a ter expressão nos tempos atuais, ou conseguiram amenizar o impacto do desemprego setorial nestas regiões, ou tiveram incrementos líquidos de empregos formais, alguns dos quais de consideráveis proporções para essas áreas, recém-exploradas ou de pouco dinamismo. É o caso do Nordeste, nas duas principais indústrias da cadeia produtiva (calçados e curtumes), sendo este processo bem mais intenso no primeiro caso, pois a desconcentração ocorrida no segundo aconteceu de forma a beneficiar mais as Regiões Norte e Centro-Oeste e menos o Nordeste, conforme vimos no capítulo anterior.

4.2.5 Rotatividade e Flexibilidade da Força de Trabalho

A rotatividade[11] é uma das características marcantes do mercado de trabalho brasileiro, sendo amparada legalmente nos anos 1960, com a instituição do FGTS. Segundo o DIEESE (2011),

[10] Uma delas é a de Supervisor de Qualidade (responsável por todo o andamento da produção), sendo uma espécie de elo entre a gerência e as chefias. Outra função criada foi a de "Auxiliar de Chefia", em substituição ao "coringa" que, a partir de então, passava a dividir mais responsabilidades com o Chefe de Setor.

[11] A rotatividade se refere ou se caracteriza pela substituição de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, seja em um posto específico ou individual, seja em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores.

as elevadas taxas de rotatividade, nos últimos anos, proporcionaram insegurança para os trabalhadores quanto ao contrato de trabalho, levando-os a períodos de desemprego e à consequente busca por nova contratação no mercado de trabalho, havendo casos de intermitência nesta situação. Esta insegurança dizia respeito, também, às condições de trabalho, sobretudo em relação ao rebaixamento salarial, devido ao uso recorrente deste mecanismo com expediente de redução de custos por parte das empresas, bem como em relação à formação profissional, pois pode ter representado a interdição da aprendizagem e da experiência, no exercício de certas ocupações. Do lado empresarial, a rotatividade pode ter proporcionado aumento de custos decorrentes do processo de seleção e treinamento dos trabalhadores admitidos para substituir os demitidos, a perda de "capital intelectual", os problemas resultantes da "aculturação" dos recém-contratados e, de forma mais geral, a influência deste mecanismo sobre a "saúde organizacional", com impactos negativos sobre a produtividade e a lucratividade das empresas.

Ainda segundo o DIEESE (2011), os registros administrativos do Ministério do Trabalho (RAIS/CAGED) mostraram que a rotatividade tinha apresentado elevadas taxas no mercado de trabalho brasileiro, com tendência de crescimento ao longo dos anos 2000, ressaltando-se o impacto do forte "ajuste de pessoal" decorrente da "crise internacional" em 2008, que fez a taxa de rotatividade subir ainda mais naquele ano, seguida de redução no ano seguinte: de 45,1%, em 2001, passou para 43,6%, em 2004, 46,8%, em 2007, 52,5%, em 2008 e 49,4%, em 2009. A magnitude destas taxas indica que, para cada 100 contratos de trabalho (vínculos) do estoque médio da RAIS em 2009, quase 50% correspondem ao volume de desligamentos, substituído pelo volume de admissões equivalentes, durante o decorrer de cada ano.

Os técnicos desta entidade também fizeram o cálculo descontando-se os desligamentos que não caracterizam, necessariamente, demissões imotivadas e que, de modo geral, expressam demissões que não dependem de decisões unilaterais das empresas pois, de alguma forma, ligam-se também aos trabalhadores, como as demissões voluntárias (realizadas a pedido dos trabalhadores), os desligamentos decorrentes de morte e os das aposentadorias dos trabalhadores, bem como dos originados das transferências (que implicam apenas em mudança contratual)[12]. Os resultados da mensuração destas taxas, após o desconto dos desligamentos pelos motivos acima elencados, mostram taxas ainda bem mais expressivas: em 2001, a taxa foi de 34,5%; em 2004, de 32,9%; em 2007, de 34,3%; 37,5%, em 2008 e, em 2009, de 36,0%.

[12] Os técnicos do DIEESE relativizam a caracterização destes desligamentos como realizados com base em motivos ligados diretamente ao trabalhador pois, para os mesmos, a ação patronal pode ter contribuído para que parte destes desligamentos tivesse ocorrido. Eles citam o caso de transferências que podem resultar de condição *sine qua non* da manutenção do emprego, de aposentadorias e falecimentos decorrentes de questões ligadas à saúde do trabalhador e às

Do ponto de vista dos setores e subsetores de atividade econômica, o levantamento constatou grandes diferenças entre os setores, sendo que os dois segmentos com as maiores taxas foram a construção civil e o setor agrícola (com taxas superiores a 100%), seguidos pelo comércio e os serviços em geral, com taxas acima das taxas médias de rotatividade do mercado formal de trabalho brasileiro. A indústria da transformação apresentou taxas próximas às taxas médias gerais, em todos os anos analisados: em 2001, ela ficou em 45,2%, tendo passado para 42,4% em 2004, 48,1%, em 2007, 54,4%, em 2008, e 49,8%, em 2009. Fazendo-se o cálculo com os descontos, obtiveram-se as seguintes taxas: 33,7%, 31,1%, 34,5%, 38,6% e 36,8%, respectivamente.

Dentre os 12 subsetores pertencentes à indústria de transformação, somente a indústria de material elétrico e de comunicação e a indústria de calçados apresentaram taxas menores em 2009, comparadas às de 2001. Mas, no caso desta última, este decréscimo ocorreu apenas em relação às taxas de rotatividade gerais (que passaram de 64,5%, em 2001, para 57,3%, em 2004, 65,3%, em 2007, 73,8%, em 2008, e 58,8%, em 2009) pois, em relação às taxas descontadas, observou-se um pequeno crescimento entre os extremos da série analisada (que saiu de 44,7%, para 40,9%, 48,8%, 56,6% e 46,4%, respectivamente).

A pesquisa também revelou que os subsetores da indústria de alimentos e bebidas, da indústria de calçados, da madeira e do mobiliário, da borracha, do fumo e do couro e o da indústria têxtil foram os segmentos industriais que apresentaram taxas de rotatividade superiores às da indústria de transformação e às taxas globais do mercado de trabalho brasileiro, tanto em 2001 quanto em 2009. No *ranking* dos subsetores da indústria de transformação, baseado na ordem de grandeza da taxa de rotatividade, a indústria de calçados detinha a 1ª colocação em 2001, passando para a 2ª colocação em 2009, enquanto que o segmento da borracha, do fumo e do couro foi da 5ª para a 4ª posição no *ranking* da taxa de rotatividade.

Os resultados de pesquisas qualitativas realizadas por diversos autores, como Piccinini (1994; 1995), Piccinini, Antunes & Faria (1997), Secchi & Nahas Guimarães (1998), Noronha & Turchi (2002), dentre outros, também constataram a cultura da rotatividade de trabalhadores em diversos polos da indústria calçadista brasileira, como Vale dos Sinos, Franca, Ceará, Minas Gerais e Santa Catarina.

Segundo Piccinini (1994 e 1995, *apud* Prochnick, 1992), os gerentes e empresários da indústria de calçados da Região Sul do país afirmavam que, pelo fato de o trabalho ser árduo, os salários baixos e as condições de trabalho ruins, a rotatividade da mão de obra era elevada, pois não interessava aos trabalhadores conservar seu posto de trabalho. Isto levava as empresas a buscar,

---

doenças profissionais, bem como os casos de demissão a pedido do trabalhador, resultantes da opressão causada por diferentes tipos de assédios praticados no mercado de trabalho.

constantemente, novas fontes de mão de obra, inclusive no meio rural, e a dar pouca importância à qualificação de seus operários. Por outro lado, algumas empresas viam, nesta rotatividade, uma forma de pagar salários ainda mais baixos, através de contratos de experiência, com dispensa dos trabalhadores até o final do período (90º dia).

Outra causa da rotatividade foi descrita no estudo feito por Piccinini, Antunes & Faria (1997): a reação patronal à crise em 1994, que implicou o aumento do índice de rotatividade dos trabalhadores, estimado em 12% ao mês, através de expedientes como a rescisão de contratos de experiência e a contratação do trabalho temporário, para impedir que os trabalhadores atingissem o piso salarial da categoria, dispensando aqueles que recebiam melhores salários e substituindo-os por jovens não qualificados. Neste segmento do mercado de trabalho, não era possível permanecer tempo suficiente nas empresas a fim de tornar-se profissional[13]. Os autores constataram que, em 1997, a prática da rotatividade ainda continuava a ser adotada, mas numa proporção menor que a verificada entre 1994 e 1996 pois, com a existência de muita mão de obra disponível, os empresários contratavam profissionais com salários achatados, obtendo com isto mais qualidade e produtividade.

Na Paraíba, a elevada rotatividade pode ser constatada através da leitura da Tabela 2, a seguir, que mostra a movimentação anual de vínculos trabalhistas formais na indústria de calçados entre 1996 e 2009. Tem-se que a movimentação da força de trabalho, verificada pelos registros das demissões e admissões, é reveladora da "flexibilidade contratual" do mercado de trabalho e indica uma correspondência entre os números de admissões e demissões, números estes bastante elevados frente ao saldo de cada ano, tanto em períodos de baixo crescimento ou estagnação econômica, quanto nos momentos de relativo crescimento econômico.

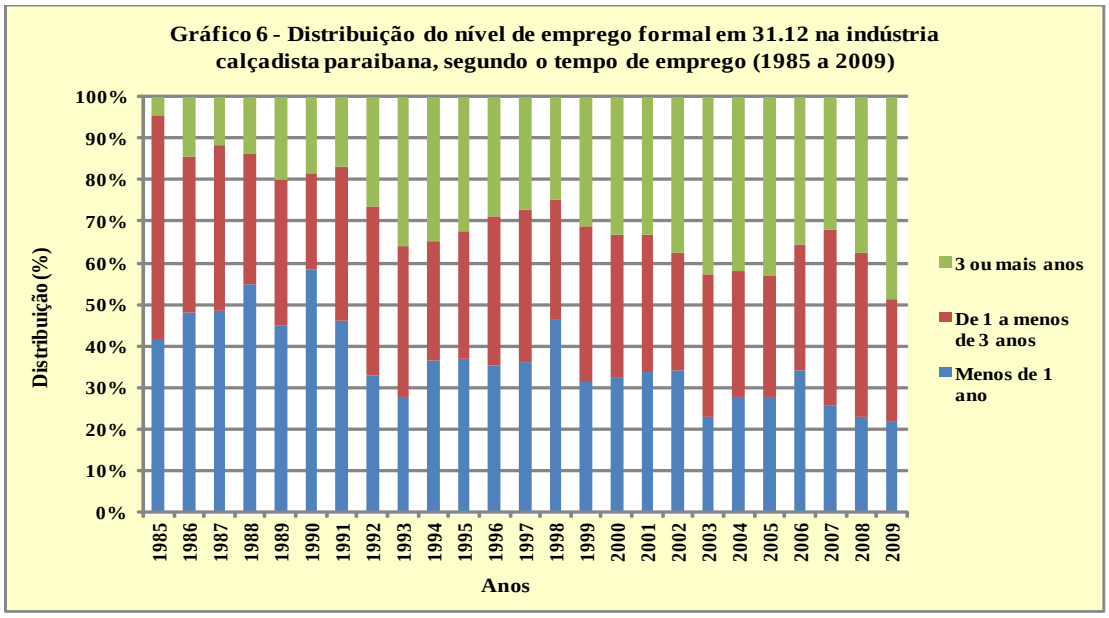
Uma das consequências da elevada rotatividade no mercado formal de trabalho brasileiro e, dentro deste, na indústria de calçados paraibana, é a prevalência de empregados com pouco tempo de serviço, apesar de, neste último caso, ter havido um sensível crescimento dos empregos de maior duração, entre 1985 e 2009, conforme podemos verificar através do Gráfico 6. No primeiro ano da série, 95,3% dos contratos existentes em 31 de dezembro diziam respeito às pessoas que tinham menos de três anos de emprego, sendo 41,8% dos contratos com menos de um ano de emprego (313 pessoas) e 53,5% tinham de um a menos de três anos de emprego (400 pessoas). Os 4,7% restantes (35 pessoas) tinham três ou mais anos de emprego.

[13] Segundo as autoras e o autor, para o trabalhador ser considerado "profissional" e fazer jus a um salário maior, deveria ter, pelo menos, seis meses de carteira de trabalho assinada.

Tabela 2 - Número de vínculos de trabalho movimentados anualmente na indústria calçadista paraibana, por grupos (1996 a 2009)

Ano Declarado	Total	Admitidos		Desligados		Saldo
		Quantidade	Participação (%)	Quantidade	Participação (%)	
1996	1.739	961	55,3	778	44,7	183
1997	5.064	1.812	35,8	3.252	64,2	-1.440
1998	5.240	3.064	58,5	2.176	41,5	888
1999	4.614	2.428	52,6	2.186	47,4	242
2000	4.949	2.968	60,0	1.981	40,0	987
2001	4.666	2.256	48,3	2.410	51,7	-154
2002	4.431	2.043	46,1	2.388	53,9	-345
2003	2.813	1.245	44,3	1.568	55,7	-323
2004	2.800	1.837	65,6	963	34,4	874
2005	3.655	2.490	68,1	1.165	31,9	1.325
2006	5.574	3.570	64,0	2.004	36,0	1.566
2007	5.108	2.976	58,3	2.132	41,7	844
2008	7.947	3.699	46,5	4.248	53,5	-549
2009	5.391	2.263	42,0	3.128	58,0	-865
Total	**63.991**	**33.612**	**52,5**	**30.379**	**47,5**	**3.233**

FONTE: MTE/CAGED (Anos selecionados).



FONTE: MTE/RAIS (Anos selecionados).

A partir daí, observou-se que o permanente crescimento do contingente empregado na indústria formal de calçados paraibana, verificado anteriormente, ocorreu simultaneamente ao aumento da participação relativa dos contratos com maior tempo de duração do vínculo empregatício, de forma a termos 48,7% do total dos empregados neste ramo industrial com três ou mais anos de emprego no final de 2009 (5.631 empregados), apesar de ainda termos 5.921 vínculos com menos de três anos de emprego (51,3% do total), sendo 2.522 vínculos contratuais com menos de um ano de emprego (21,8%) e 3.399 vínculos com um a menos de três anos de emprego (29,4%).

4.3 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

Veremos, nesta seção, algumas considerações sobre as condições de trabalho[14] na indústria de calçados nacional e regional, principalmente os aspectos relacionados à saúde e à segurança no trabalho. Adotamos, para tanto, uma abordagem semelhante à verificada nos estudos feitos por Lourenço (2010), Navarro (2003) e Renner (2010), que analisaram os aspectos relacionados à saúde e à segurança no trabalho a partir da compreensão do processo de trabalho, da organização e das relações de trabalho, com o entendimento de que, apesar de ser uma condição biológica, a saúde é produzida e determinada histórica e socialmente, a partir das relações sociais, e não independente destas. Iniciamos com as análises feitas a partir de dados estatísticos e, em seguida, realizamos um levantamento acerca das pesquisas qualitativas que tratam do tema em questão.

Pesquisa feita pela FUNDACENTRO (2007), no ramo calçadista, em municípios pertencentes a 7 Unidades da Federação, levantou informações sobre 1.978 registros de acidentes de trabalho nas modalidades *típico*, *de trajeto* e *doença do trabalho*[15], relativos ao período compreendido entre 2002 e 2004, em 16 municípios pertencentes aos polos calçadistas de Nova Serrana (MG), São João Batista (SC), Novo Hamburgo e Sapiranga (RS) e Fortaleza (CE). Segundo a mesma, as médias e grandes empresas responderam por 1.274 acidentes, resultando numa participação relativa de 64,4%, enquanto que as micro e pequenas empresas ficaram com 704 acidentes, que correspondem a 35,6% do total de acidentes. Em relação às modalidades de acidentes, observou-se que 66,3% diziam respeito ao acidente *típico*, 23% a acidentes *de trajeto* e os 10,7% restantes correspondiam a *doenças do trabalho*. Com relação aos óbitos, os três casos identificados se reportavam às micro e pequenas empresas, com um e dois óbitos, respectivamente.

Na Paraíba, os dados mostram um crescimento de 145,5% no número de acidentes de trabalho no segmento coureiro-calçadista paraibano entre 2004 e 2009 (passando de 288 para 707, respectivamente), crescimento este mais intenso do que o verificado no Estado como um todo, que foi de 131,6%. Com isto, o segmento tinha superado a atividade canavieira e a da construção civil em quantidade de acidentes e, assim sendo, assumia a 1ª colocação no ranking estadual.

---

[14] O conceito de "condições de trabalho" aqui empregado é o definido por Bisso (1990), como sendo o conjunto das condições técnicas relativas ao ambiente, instalações, máquinas equipamentos e ferramentas, bem como as relações interpessoais entre chefes e subordinados e entre colegas, no trabalho.

[15] Acidentes *típicos* são aqueles decorrentes das características da atividade desempenhada pelo segurado acidentado, enquanto os acidentes *de trajeto* são aqueles ocorridos no trajeto entre a residência e o local de trabalho e vice-versa. Estão classificadas como *doenças do trabalho*, por sua vez, tanto as doenças profissionais (produzidas ou desencadeadas pelo exercício do trabalho), como as doenças do trabalho (adquiridas ou desencadeadas em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e que com ele se relacionem diretamente).

Do total de acidentes de trabalho registrado na Paraíba e neste segmento econômico, grande parte refere-se ao registro através de CAT, que teve crescimento de 98,3% (passou de 288 para 571 acidentes). Em função de mudanças na legislação, a partir de 2007, começaram a ser inscritos os acidentes sem registro de CAT, conforme vimos no capítulo anterior. No caso deste segmento, foram registrados 94 acidentes nestas circunstâncias, em 2007, tendo passado para 135 acidentes em 2009 havendo, portanto, um crescimento de 43,6%.

Analisando-se, agora, apenas os acidentes de trabalho com CAT registrada segundo o motivo do acidente, observou-se uma grande predominância do acidente *típico*, que cresceu 68,5% (passou de 213 para 359 acidentes, entre 2004 e 2009, respectivamente), ou seja, numa intensidade menor do que a verificada com as *doenças do trabalho*, que teve crescimento de 121,7% no período (passou de 60 para 133 doenças, entre 2004 e 2009, respectivamente), bem como com o acidente *de trajeto*, cujo número passou 15 para 79, respectivamente, num crescimento relativo de 426,7%.

Cabe ressaltar que ambas as pesquisas foram feitas a partir de registros administrativos feitos e organizados pelo Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) e DATAPREV, para registrar e ocorrência de acidentes de trabalho, cuja notificação é obrigatória, através do preenchimento e entrega da CAT a uma das agências do INSS, que abre um processo administrativo para cada acidentado, visando determinar o nexo causal entre acidente e trabalho e, dependendo do caso, conceder ou não o benefício. O preenchimento da CAT, geralmente, fica a cargo da empresa mas, na sua impossibilidade, o sindicato, o serviço de saúde, o próprio acidentado ou seus dependentes, ou alguma autoridade pública poderão preenchê-la e notificar o INSS.

Apesar de se constituir em uma boa base de dados, este sistema de informações apresenta algumas limitações de ordem metodológica, destacando-se a qualidade do preenchimento da CAT e o fato de casos de acidentes não serem oficialmente reconhecidos ou tipificados como acidentes de trabalho, bem como a restrição no sentido de que as notificações compreendem apenas os trabalhadores celetistas com CTPS assinadas, como lembram Salim (2010) e Vasconcelos (2010).

Segundo Lourenço & Bertani (2009) e Lourenço (2010), existe uma tradição, nos serviços de saúde pública e privada brasileiros, de não notificar os agravos oriundos do trabalho. Um dos fatores relaciona-se à grande dificuldade de se comprovar o nexo causal entre trabalho e doença, como as LER e os Distúrbios Ósteo-Musculares Relacionados ao Trabalho (DORT) e o sofrimento psíquico. Soma-se a isto a ênfase nos diagnósticos que abordam a problemática dos acidentes e das doenças de trabalho a partir do plano individual (sintomas, comportamento), elencando fatores ou elementos que precipitaram a ocorrência dos mesmos respaldando-se no viés comportamental, cujo foco centra-se na vítima, identificando os traços precipitadores do evento como sinal de má fé, falta de sorte, indisciplina e, sobretudo, falta de atenção. Estes argumentos e esta prática, via de regra,

favoreciam a idéia de culpabilidade da vítima e contribuíam para manter intactas as condições geradoras dos agravos à saúde dos trabalhadores[16], bem como a distância destas condições da relação epidemiológica. Tais fatos, por sua vez, contribuíam para o distanciamento do coletivo dos trabalhadores não só da discussão sobre as relações entre processos, relações sociais de trabalho e saúde e, portanto, das negociações coletivas, mas também do acesso às políticas públicas disponíveis.

Para Albuquerque de Oliveira (2004), o problema da sonegação (não declaração) da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) por parte dos empregadores devia-se a vários fatores, destacando-se as seguintes razões: a) para evitar que o dado de acidente/doença ocupacional apareça nas estatísticas oficiais, por ser considerado socialmente derrogatório; b) para que não implique reconhecer a estabilidade no emprego, de um ano de duração, a partir do retorno do trabalhador; c) para que não seja necessário depositar a contribuição devida ao FGTS de 8% do salário, correspondente ao período de afastamento; d) para que não precise reconhecer a presença de agente nocivo causador da doença de trabalho ou profissional; e) para evitar ter que recolher a contribuição específica correspondente ao custeio da aposentadoria especial para os trabalhadores expostos aos mesmos agentes.

Apesar dessas ressalvas ou limitações sobre o alcance dos dados estatísticos, inclusive decorrentes das subnotificações, vale salientar que eles contribuem para propiciar uma visão panorâmica dos problemas relacionados à saúde do trabalhador e, juntamente com pesquisas amostrais e/ou qualitativas contribuem, também, para a identificação e a análise de acidentes de trabalho no Brasil. Foi com este propósito que fizemos um levantamento de algumas pesquisas qualitativas que abordam o tema em relação ao segmento calçadista brasileiro e paraibano, a partir de diversos ângulos e concepções.

Dentre as pesquisas qualitativas em saúde e segurança no trabalho, destacamos Renner (2010), que analisou a organização do trabalho na indústria calçadista brasileira e a relação desta com o adoecimento no trabalho, a partir das características do trabalho realizado neste ramo de atividade econômica. Ela afirmou que, na maioria das empresas, quase todas as etapas do processo de trabalho eram organizadas nos moldes do sistema taylorista-fordista, onde a parcialização do trabalho, a rotinização e a massificação de atividades contribuíam para a alta incidência de doenças ocupacionais. A exceção ficava por conta da modelagem, onde a maioria dos trabalhadores era multifuncional e necessitava de maior conhecimento do processo. Depois de ter analisado várias

[16] Esta última abordagem também reflete a ideologia e o discurso ideológico empresarial, visando a manutenção e o controle sobre a gestão da força de trabalho dentro e fora de seus domínios, bem como a desresponsabilização dos mesmos em relação às consequências negativas para os trabalhadores.

iniciativas de implantação de mudanças organizacionais voltadas para o trabalho e para a gestão de processos e de pessoas, geralmente relacionadas ao Sistema Toyota de Produção, ela afirmou que tais mudanças não resultaram em melhorias significativas para o setor, especialmente no que diz respeito à organização do trabalho, tendo ressaltado o caso de algumas empresas de grande porte, que evoluíram neste sentido, cuja motivação foi impulsionada pela atuação do MTE e MPT.

Segundo Renner (2010), os principais fatores biomecânicos encontrados nas atividades desta indústria estavam relacionados a posturas e gestos críticos, ao manuseio, ao transporte de carga e à repetitividade de ações. Sobre os **gestos** executados durante o processo de trabalho, a autora afirmava que o fato de as atividades de elaboração do calçado se respaldarem na utilização de motricidade fina (mãos e dedos), associada a frequentes movimentos de punhos, cotovelos, ombros e coluna cervical, onde esta última geralmente se mantém em posição estática e em flexão, pela necessidade de alta acuidade visual que as características do produto exigem, fazia com que estas características tendessem a contribuir para o adoecimento, principalmente para o aumento dos casos de LER/DORT. Dentre os fatores e gestos críticos, ela citava as perturbações (dores) de ordem postural na região cervical, em função da necessidade de boa acuidade visual e motricidade fina, bem como os distúrbios de ordem emocional, pois a tensão emocional e a tensão muscular têm estreita relação.

Além do mais, Renner considerava que as diferenciações dos calçados de acordo suas características (tipos, acessórios utilizados, clima a que se destinam, moda etc.), bem como as dimensões do produto requeriam, em determinada(s) operação(ões), um equipamento, máquina e/ou posto de trabalho diferenciado ou adaptado, implicando a exigência de atividades (e gestos) em determinados períodos do ano (conforme a estação climática, a demanda e/ou tendo como fator determinante a moda), que também contribuíam para o adoecimento. Ela afirmava, por exemplo, que os produtos com maiores dimensões, como os sapatos fechados e as botas, acabavam tendo, além das características já mencionadas, maior exigência de força muscular e maior dificuldade de manuseio durante o seu processamento, enquanto aqueles com enfeites (flores, fivelas e rebites) tendiam a necessitar de maior motricidade fina e acuidade visual.

Quanto às **posturas** no trabalho, ela afirmava que as mais utilizadas eram as posturas sentadas ou em pé, durante toda a jornada, mas o ideal seria que o posto de trabalho fosse projetado para promover sua alternância com frequência. Sobre a postura em pé, ela constatou que esta era uma prática ainda adotada por algumas empresas desta indústria, constituindo-se no pior posicionamento, pois era uma das principais causas de lombalgias e dores nas pernas e pés, sendo um dos fatores indutores de LER/DORT, principalmente dos membros inferiores e coluna vertebral. A autora lembrava que a introdução deste comportamento empresarial teve origem nas visitas

realizadas ao Japão, na década de 1980, por empresários (as chamadas "missões japonesas"), especialmente os da cadeia coureiro-calçadista, que visualizaram esta postura de trabalho como uma forma de otimizar o processo e os ganhos financeiros sem, no entanto, considerar os demais elementos do sistema como, por exemplo, o trabalho multifuncional.

Para Renner (2010), um dos fatores coadjuvantes do adoecimento no trabalho é a **repetitividade**, sendo o sistema de produção em linha com esteira contínua o que mais induz a isto, associado à valorização do trabalhador "superespecialista" em uma única operação, com um ciclo operacional muito curto. Um dos exemplos dados pela autora é a atividade de costurar ou pespontar.

O trabalho repetitivo era um dos principais fatores que induziam à fadiga muscular na indústria calçadista, junto com o trabalho muscular estático, as posturas e os gestos críticos, a sobrecarga física por carga horária prolongada, bem como o manuseio e transporte de cargas (pesos) de forma manual em algumas atividades. Os sintomas da fadiga (dor, sensação de cansaço, peso e formigamento no membro afetado) são facilmente identificáveis, mas também facilmente confundidos, sendo semelhantes aos sintomas causados por processos inflamatórios – as tendinites. Entretanto, se tratada antes da instalação do processo inflamatório, a fadiga tende a apresentar fácil retrocesso. O fato de anteceder às LER/DORT gera alguns constrangimentos aos trabalhadores, pois os sintomas iniciais das LER/DORT são os mesmos da fadiga muscular e, nem sempre, o diagnóstico diferencial é claro e preciso.

Segundo a autora, uma das estratégias para amenizar o trabalho repetitivo é a implantação de sistemas de trabalho que tenham como base a multifuncionalidade[17], como feito em algumas grandes empresas de calçados, que poderiam proporcionar uma mudança significativa no setor, em termos de melhorias na organização do trabalho.

Para concluir, Renner (2010) mencionava que as características do produto, os gestos e posturas utilizadas eram alguns dos fatores que poderiam contribuir para o surgimento de sintomas músculo-esqueléticos, embora não pudessem ser estes considerados fatores isolados, pois ela acreditava que a organização do trabalho, o sistema de gestão e o modo de produção eram fatores predominantes em relação aos demais, para se tratar esta questão. Dentro deste contexto, para se discutir o processo de saúde e doença, principalmente em se tratando de LER/DORT, que se configura como uma patologia de origem multifatorial, deveria ser considerada a gênese; o modo

[17] Para Renner, os elementos da multifuncionalidade são: a) qualificar os trabalhadores para atividades diversificadas; b) ajustar os postos de trabalho considerando a antropometria (estudo das medidas humanas) que atenda à maioria dos trabalhadores; c) observar os riscos para o monitoramento e a menor exposição na alocação de tarefas; d) propor, de início, a troca de função intra-setor (costura) e não entre setores (costura e montagem), em função de riscos para acidentes diferenciados; e) observar o tempo de instalação da fadiga muscular, pois quanto maior a liberdade do trabalhador para a troca de tarefa, melhor é o resultado; f) para que o item anterior tenha sucesso, é necessária a formação de equipes semi-autônomas, que tenham a possibilidade de autodeterminação para as trocas de função.

como o trabalho é organizado - as pressões, o nível de cobrança, as técnicas utilizadas, questões biomecânicas (repetitividade, força, posturas e gestos críticos); o significado do trabalho, a distribuição das tarefas ao longo da jornada, a extensão da jornada e, principalmente, o conteúdo do trabalho.

Pesquisas realizadas por Navarro (2003), Navarro & Prazeres (2010), Lourenço (2010), Lourenço & Bertani (2009) e Hennington & Monteiro (2006, *apud* RIGOTTO, MACIEL & BORSOI, 2010), nos polos calçadistas de Franca (SP) e Vale dos Sinos (RS), mostram como as transformações neste segmento provocavam maior controle e intensidade do trabalho, com repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores. Umas das consequências foi o crescimento dos agravos à saúde do trabalhador[18], como as LER e as DORT, sendo esta última caracterizada por inchaço, dor, perda de resistência muscular e do controle dos movimentos. As entrevistas realizadas com pessoas que apresentavam sinais iniciais de problemas de saúde apontavam que a maioria delas continuava a desenvolver suas atividades, adotando medidas paliativas frente a tal situação, como a ingestão de medicamentos contra a dor e o simples repouso, o que era preocupante, pois a ausência de tratamento adequado poderia levar à incapacidade temporária ou permanente, não só para o trabalho, mas também para outras atividades do cotidiano. Além destes, outros problemas de saúde foram observados, como cefaléia, depressão, dores de estômago e problemas de coluna.

Essas autoras constataram, ainda, que a forte utilização de máquinas e equipamentos obsoletos, aliada à ampliação da subcontratação através do trabalho domiciliar, agravavam as condições de trabalho naquela Região, em função de a atividade a ser realizada nos domicílios dos trabalhadores, ou seja, em ambientes improvisados quanto às condições de iluminação, organização e conforto, onde as pessoas ficam mais expostas ao cheiro da cola, ao pó do couro etc., bem como ao ruído das máquinas e à ausência de equipamentos de proteção para os trabalhadores. Além do mais, contribuíam para o aumento dos casos de subnotificação dos casos de agravos à saúde destes trabalhadores, bem como para dificultar o acesso aos direitos previdenciários e aos serviços de tratamento desses agravos.

Segundo Lourenço & Bertani (2009) existiam, também, outros entraves para os trabalhadores: pressionadas pelo possível aumento de alíquota do Seguro de Acidentes do Trabalho (SAT), as empresas organizaram-se e estavam fechando o cerco no ato das contratações, onde os exames admissionais estavam mais rigorosos, com a imposição de dificuldades ao ingresso de

[18] Este termo é aqui utilizado com o mesmo sentido dado por Lourenço & Bertani (2009), por ser considerado mais amplo, uma vez que abrange tanto os acidentes e doenças típicas, quanto as consideradas atípicas e também o processo de adoecimento.

trabalhadores no mercado formal e, portanto, de serem contemplados pelo NETP, quando assim precisassem.

Além da realidade francana, Navarro & Prazeres (2010) citavam estudo feito por Santos (2007) sobre os trabalhadores da fábrica de calçados Azaléia Nordeste S.A, situada no Sudoeste da Bahia, onde o mesmo afirmava ser a LER/DORT um dos principais problemas de saúde apontados pelos trabalhadores daquela empresa. Levantamento feito por Silva Santos (2010), também no Sudoeste baiano, chegava a conclusões semelhantes: as LER, as DORT e as amputações de membros configuram como os principais problemas físicos no ramo calçadista daquela localidade, além dos problemas psíquicos ou emocionais, como o medo de perder o emprego, a frustração, o estresse e os quadros depressivos. Este autor também percebeu a omissão de médicos do trabalho das empresas, quando omitiam os agravos ocupacionais e resistiam ao máximo para emitir a Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT) descumprindo, assim, a legislação trabalhista. No entender de Silva Santos (2010), além de uma atitude contrária à ideologia que praticam, admitir o adoecimento por causa do trabalho é sempre um incômodo para estes profissionais da saúde, pois macula a imagem social da empresa, sua empregadora, colocando o próprio emprego em risco.

Pesquisa feita em 2007, por Rigotto, Maciel & Borsoi (2010), em três fábricas de grande porte de dois grupos empresariais oriundos da Região Sul do país e instaladas no interior do Ceará desde 1995, constatou um processo de modernização tecnológica e organizacional das mesmas, onde a organização do trabalho era marcadamente taylorista-fordista, dispensando a necessidade de grandes investimentos na formação dos trabalhadores contratados. Rigotto, Maciel & Borsoi constataram que estas empresas estavam instituindo a organização em "células" ou "grupos de produção" nos moldes toyotistas, em algumas etapas da produção, como no caso da costura mas, apesar disto, não se percebeu diferenças significativas entre o trabalho nas "células de produção" e o realizado na esteira rolante, em função da continuidade da fragmentação das atividades nas "células", bem como do intenso controle da produtividade e do ritmo de trabalho.

Essas autoras perceberam que, nos novos moldes de gestão da produção, tem se adotado formas de controle menos ostensivas, que poderiam até dispensar a presença de um supervisor, pois a estipulação de metas coletivas de produção e a introjeção, nos trabalhadores, da idéia de que tais metas eram um compromisso de todos (empregados e empregadores), funcionavam como uma forma poderosa e eficaz de controle. O discurso das empresas invocava o esforço coletivo para alcançar suas metas e, ao mesmo tempo, atribuía a cada trabalhador, individualmente, a responsabilidade de atingi-las. Assim, todos os trabalhadores eram instados a responder pela própria parcela individual de produção e, também, pela parcela atribuída ao outro tornando-se, assim, diretamente responsáveis pelo próprio sucesso no trabalho, pelo sucesso do grupo e, ainda, pelo

sucesso da empresa em termos de qualidade e quantidade de produção. Elas concordavam com Antunes (2005), quando este afirmava que este modo de comprometimento dos trabalhadores fazia parte do "envolvimento manipulatório", que implicava a adesão ao projeto de crescimento e lucratividade da empresa, onde a mudança do "chicote" para a "conversa" era apenas um subterfúgio para se obter maior controle sobre os trabalhadores.

As autoras perceberam que, na maioria das vezes, o que prevalecia ainda era o "chicote" e a imposição de uma "cultura de fora" (do Sul ou Sudeste), que impunham ritmos de vida antes desconhecidos para aqueles trabalhadores, que não tinham experiência laboral anterior ou, pelo menos, em alguma atividade formal, muito menos em grandes fábricas, uma vez que viviam numa região de industrialização recente. Havia muitos relatos de conflitos e situações de constrangimento e humilhação, envolvendo os trabalhadores e suas chefias. Os motivos eram diversos, mas o centro do problema era a insistente busca do cumprimento das metas de produção estabelecidas pelas empresas, numa verdadeira "cascata de pressões": a gerência define as metas e as cobram dos supervisores, que cobram dos auxiliares que, por sua vez, cobram dos trabalhadores da produção, a quem são impostos o tempo de execução das tarefas, o ritmo dos gestos e a dinâmica das necessidades fisiológicas. Como colocam Rigotto, Maciel & Borsoi (2010, p. 223): "há um tempo extenso para o trabalho intenso e um tempo exíguo para aprender uma nova tarefa ou para realizar outra já conhecida, à ingestão de água, ao uso de sanitários e ao descanso durante a jornada". Ressalte-se que a demissão poderia ocorrer caso o trabalhador "matasse o tempo" conversando com um colega, faltasse ao trabalho, recusasse a fazer hora extra ou, simplesmente, não aceitasse ser constrangido por um chefe diante dos colegas.

Rigotto, Maciel & Borsoi (2010) consideravam ainda que, diferentemente do que preconizavam os novos modelos de gestão, o que se verificava, nessas fábricas, era a presença ostensiva da vigilância, exercida por pessoas escolhidas pela gerência (supervisores, auxiliares) e investidas de poder, para atuar no controle tanto do processo de trabalho quanto dos movimentos dos trabalhadores. Isto explicava a submissão dos trabalhadores às pressões, cobranças excessivas, atitudes autoritárias e agressivas de seus supervisores, dada pela precariedade e/ou a ausência de políticas públicas que oferecessem suporte aos modos de vida tradicionais dessas populações, o que favorecia a construção de uma força de trabalho social e politicamente fragilizada que, aliada à perspectiva de emprego formal em grandes empreendimentos industriais, até então inexistentes naquelas localidades em que estes se estabeleciam (geralmente áreas rurais de cidades do interior), faziam com que a continuidade deste emprego fosse desejada e acatada. Além disto, não havia um discurso contra-hegemônico acessível aos trabalhadores, nem mesmo por parte dos sindicatos que os representavam. Todos esses fatores contribuíam para oferecer um pano de fundo para o mando

autoritário, justificado pela pressão organizacional, apresentando-se esta como necessária e, até mesmo, natural.

No caso da utilização de trabalho em grupo ou "células de produção" nas empresas, por exemplo, há autores e/ou representantes institucionais com opiniões diferentes em relação aos que enfatizam os malefícios de sua implantação para os trabalhadores. O estudo elaborado pelo BNB (2006) sobre o setor calçadista nordestino, por exemplo, também se posiciona sobre esta questão, ao considerar positiva esta inovação organizacional, onde se afirma que a busca pela polivalência dos operadores proporciona uma diminuição dos riscos de Lesões por Esforço Repetitivo (LER), mas não entra em detalhes sobre como isto é atingido, nem menciona algum caso de sucesso nesta empreitada.

Pesquisas feitas por Piccinini (1995) neste ramo de atividade, em meados da década de 1990, constataram que, nas pequenas "células" de trabalho, nas quais os trabalhadores compartilhavam várias operações, melhoravam a produtividade e a satisfação no trabalho, ao facilitar a maior comunicação entre os trabalhadores. Levantamento feito pela mesma, junto a dirigentes sindicais dos principais polos de calçados, constatava que alguns deles achavam que as "células" fomentavam um melhor ambiente de trabalho, ao facilitar uma maior comunicação entre os trabalhadores, em contraste com o sistema das esteiras transportadoras. Já outros sindicalistas afirmavam que o sistema JIT e TQC, ao invés de uma ampliação da autonomia, resultava em aumento do controle e intensificação do trabalho e apontavam esta forma de trabalho como causa da alienação do trabalhador, que passava a identificar-se com os objetivos da empresa e esquecia a sua situação de trabalhador pertencente a uma categoria profissional. Por isto, pleiteavam a volta dos trabalhadores à esteira e afirmavam que estes estariam mais "livres" e menos pressionados pela gerência.

Na Paraíba, pesquisas feitas por Lima (2000) e Mota (2000) analisaram a reestruturação ocorrida nas grandes empresas de calçados no final dos anos 1990 e início da década seguinte, dando ênfase às condições de trabalho.

No caso dos estudos feitos por Lima (2000), tratava-se de pesquisa realizada em 1997, cujo resultado analisava as diferenciações nas condições de trabalho motivadas tanto por processos de subcontratação de atividades junto a falsas cooperativas, como pela adoção dos sistemas de produção em *rede* (divisão do trabalho interna à empresa, entre a matriz e suas filiais), vistas anteriormente. No segundo caso, constatou-se que a produção nos "postos de serviços" ou "satélites" era feita através de linhas de montagem por tipo de calçado (tênis) produzido, onde a hierarquia era mínima, havendo um supervisor, um mecânico, um auxiliar de escritório e um responsável pela limpeza, sendo os demais operadores de máquinas. Os trabalhadores selecionados

eram os do município onde a unidade "satélite" se localizava, sendo mínima a escolaridade exigida. Ao contrário das matrizes, que adotavam tecnologias modernas e políticas participativas para os trabalhadores (salários indiretos, como prêmios por produção, transporte e alimentação subsidiados), os "postos de serviços" operavam maquinaria tradicional, transferida das fábricas matrizes, e mantinham a organização taylorista do trabalho, não existindo restaurantes ou transportes para os empregados. Enquanto nas fábricas matrizes o salário médio ficava em torno de dois salários mínimos, nos "postos" era de apenas um, sem qualquer benefício, e a jornada de trabalho semanal era de 44 horas diárias.

Para Lima, os "postos de serviços" representavam substancial economia para as empresas pois, além do diferencial praticado, eliminavam-se gastos complementares com a força de trabalho, embora fossem mantidos os registros e o pagamento dos encargos sociais dos trabalhadores. A justificativa dos representantes da empresa para sua implantação era a de que, além da redução de custos, havia uma "função social" que as mesmas desempenhavam nessas cidades, onde a possibilidade de emprego era mínima. Mas, para o autor, para além da aparente preocupação social, estava uma mão de obra dócil, sem opção de emprego, sem experiência organizacional e com formação suficiente para o tipo de trabalho exigido, o que permitia às empresas reduzirem custos sem recorrerem à terceirização evitando, assim, seus inconvenientes, como perda da qualidade (da qual já tinham tido experiência) e manterem o controle do processo produtivo. Lima finaliza dizendo que, para os trabalhadores, em cidades sem opção de emprego, estas unidades "satélites" eram extremamente atraentes, significando salário garantido no final do mês.

Pesquisa feita por Mota (2000), três anos depois (em 2000), também percebeu mudanças significativas nas condições de trabalho numa grande empresa localizada naquele Estado constatando, também, diferenças consideráveis entre as unidades "satélites" e as "matrizes", no que dizia respeito aos direitos dos operários e às condições de trabalho. Ela percebeu que a divisão do trabalho era a tradicional do setor calçadista, onde a relação entre as unidades "satélites" e as "matrizes" tinha proporcionado uma redução de custos, principalmente pelo rebaixamento das condições de trabalho e salário dos operários das primeiras.

Mota constatou a existência de uma hierarquia de poder convencional ou vertical, estabelecida dentro de cada unidade fabril e entre as "matrizes" e suas "satélites", onde estas últimas se submetiam aos gerentes de produção das "matrizes", que determinavam a produção e o número de operários necessários em cada unidade "satélite". Em cada uma delas, o supervisor era superior aos demais empregados e, portanto, era quem administrava a mesma e seus subordinados, mas ficando hierarquicamente abaixo dos gerentes das "matrizes", de quem recebia ordens. Havia, portanto, diferenciações na função de supervisor entre as unidades "satélites" e as "matrizes", onde

os primeiros tinham maiores atribuições, embora os salários fossem os mesmos. Com os operários era o inverso: tinham as mesmas atribuições, mas os salários eram diferenciados.

A autora tinha constatado que a implantação do *Just in Time* (JIT) tinha imposto aos trabalhadores uma redução da porosidade do sistema, acarretando uma intensificação do trabalho dos operários, através da redução da parada das máquinas, da execução de múltiplas tarefas (a polivalência), bem como da aceleração do ritmo para o cumprimento do trabalho prescrito, ocasionando a necessidade de acelerar ainda mais o ritmo de produção para compensar o tempo gasto na resolução de problemas e/ou das adversidades do meio ambiente. Os incidentes, a quebra de máquinas, os defeitos que paravam a produção, eram situações de mal-estar para os trabalhadores pois, nestes momentos, surgiam as coações, humilhações e constrangimentos, até chegar-se à suspensão e à perda do dia de trabalho já no final da jornada, como forma de pressão. Havia casos de trabalhadores que consertavam os equipamentos quando surgiam problemas simples, para não se atrasarem e, assim, não perderem o dia de trabalho e/ou o prêmio por produção[19].

Em relação às diferenciações entre "matrizes" e "satélites", ela afirmava que, apesar de todos possuírem a CTPS assinada, os trabalhadores das "satélites" eram extremamente desqualificados e, por isto mesmo, seus salários não ultrapassavam o salário mínimo (com exceção do supervisor e do monitor). Além disto, eles não se beneficiavam de salários indiretos (prêmios de produção e/ou de sugestão, horas extras). Já nas "matrizes", o piso salarial ficava acima do salário mínimo, os trabalhadores recebiam os salários indiretos acima elencados (embora de forma desordenada), além de outros benefícios, como vale-transporte ou serviço de ônibus na empresa, assistência médica e odontológica, vale-refeição ou restaurante na própria fábrica.

Mota verificou que a faixa etária dos operários nos "postos de serviços" era de 15 a 20 anos de idade, embora houvesse costureiras de 13 e 14 anos, em algumas dessas fábricas. Além do mais, foi observada uma tendência que ocorria em outras empresas e em outros países: uma maior utilização da força de trabalho feminina, significando, para autora, a busca por mão de obra desqualificada, barata e pouco reivindicativa.

Em relação à segurança no trabalho, constatou-se que os "postos de serviços" funcionavam em galpões pequenos e sem ventilação, onde se verificavam algumas irregularidades, como a falta de proteção em máquinas obsoletas, bem como a ausência de EPIs (como o protetor auricular) e a não obrigatoriedade do uso de máscaras para todos, mas apenas para os que trabalhavam com a cola 608-60 (que era bastante tóxica). Sobre este último aspecto, a autora ressaltava que o fato de os

[19] É bem provável que isto ocorresse porque a empresa terceirizava o serviço de manutenção mecânica. Por isto mesmo, não dispunha de equipe de plantão na fábrica, o que provocava atraso no conserto do maquinário quebrado.

operários trabalharem muito próximos uns dos outros fazia com que todos inspirassem o cheiro da cola tempo todo. Constataram-se, também, em vários "postos", mulheres grávidas sem as máscaras protetoras descartáveis, bem como operários que trabalhavam com cola e reutilizavam estas máscaras.

Mota (2000) concluía sua reflexão sobre o assunto, afirmando que o diferencial favorável aos operários das "matrizes" não significava que estes gozassem de condições de trabalho e salário justas e dignas, mas sim que estas práticas representavam um desrespeito aos diretos trabalhistas e uma maior precarização das condições de trabalho nas unidades "satélites".

Além dos estudos feitos por Lima e Mota, temos ainda as pesquisas realizadas por Ferreira da Silva (2007) e Medeiros de Oliveira (2006), relacionadas à saúde e segurança no trabalho. Estes autores entrevistaram trabalhadores de uma grande empresa calçadista localizada em Campina Grande, que foram acometidos por LER/DORT através do trabalho em "células de produção", tendo analisado as causas disto, bem como as diversas formas de assédio psicológico sofrido pelos trabalhadores e as defesas individuais e coletivas praticadas por eles no enfrentamento da doença.

Baseados em Gondim (2007), esses autores afirmavam que a empresa vinha adotando, a partir de meados dos anos 2000, uma organização do trabalho híbrida, onde características do modelo taylorista-fordista conviviam com elementos do modelo toyotista, como a substituição do trabalho em "linhas" pelas "células" de produção no setor de montagem, onde não havia rodízio de funções, pois os trabalhadores só trocavam de máquina quando algum colega tinha que ir ao banheiro ou quando tinham a função de rendeiro da turma. Para conseguir atingir as metas e a cadência desejadas, os autores relatavam que a gerência utilizava formas de incentivo, como os prêmios de produtividade, que estimulavam a competição entre as "células" de trabalho, mas também realizavam fiscalizações e controles (horários de ir ao banheiro, de tomar água etc.), através dos *líderes*.

A empresa usava os três turnos de trabalho, conseguindo a produtividade almejada através da prática de horas extras, mas tinha mudado o sistema de trabalho de forma a implantar a "quarta turma"[20] e, assim, reduzir os gastos com horas extras. Como isto, o trabalho intensificou-se, pois agora os trabalhadores tinham que dar conta do mesmo trabalho anteriormente executado (incluindo aí o realizado nas horas excedentes) nas oito horas diárias, sem descanso e sem considerar as particularidades orgânicas individuais (FERREIRA DA SILVA, 2007 & MEDEIROS DE OLIVEIRA, 2006, *apud* TABOSA, 2006).

[20] A "quarta turma" refere-se a um sistema de trabalho onde os operários da produção deixaram de trabalhar a jornada tradicional (de segunda à sexta por oito horas e aos sábados por quatro) e passaram a trabalhar com jornada de revezamento de 6x2 (seis dias de trabalho por dois de descanso). Com isto, foi necessária a criação de uma quarta turma de trabalho, para que a empresa funcionasse durante 24 horas por dia.

Segundo Gondim (2007), para dar conta das exigências da produção, o trabalhador subvertia a prescrição normatizada através do uso de "*macetes*" feitos às escondidas, para que o *líder* não percebesse e o punisse. Mas quando o operário tinha alguma limitação para atingir a produção requerida, ele adotava outras estratégias defensivas para dar consecução às metas, como a que a Psicopatologia do Trabalho chama de *supressão* (DEJOURS, s.d., *apud* MEDEIROS DE OLIVEIRA, 2006), um mecanismo de defesa que atua para fazer uma manobra de pensamento, desviando a atenção para outro foco que não seja o pensamento reflexivo. Isto levava a que o trabalhador praticasse a *autoaceleração* que, muitas vezes, contribuía para o adoecimento, ou para o sofrimento, por ter que conviver com a dor sem poder demonstrá-la, para não perder o prêmio por produtividade.

Para Ferreira da Silva (2007), a principal estratégia dos gestores para conseguir a produção requerida era a dos mais variados tipos de pressão, inclusive sobre os trabalhadores que estavam com o seu potencial de trabalho comprometido por um determinado tipo de agravo relacionado à atividade exercida, o que caracterizava assédio moral.

Segundo Ferreira da Silva e Medeiros de Oliveira, no início de suas doenças, os trabalhadores não procuravam cuidados médicos ou qualquer outro tipo de assistência que pudesse resolver ou minimizar a dor física, pois imaginavam que a dor que se apresentava fosse expressão de mero cansaço e que não teriam resultados indesejáveis no longo prazo, o que fazia parte da *negação*, que era a estratégia defensiva mais comumente utilizada pelos trabalhadores, em função da pressão psicológica para os trabalhadores não apresentarem atestados médicos e do medo de perder o emprego.

Diante de processos de adoecimento, uma grande parte deles preferia renunciar ao emprego a ter que passar pela "linha dura do atestado"; outros continuavam trabalhando com dor, com medo de ir ao médico e, a partir daí, perder o emprego[21]. Havia casos em que a demora por algum tipo de tratamento médico era tanta que o processo de envelhecimento pelo trabalho e incapacidade estava consumado e já não havia possibilidade de cura plena. A externalização da dor fazia os membros da "célula" de produção acelerarem ainda mais o ritmo de trabalho, para garantir o cumprimento da produção requerida ao grupo, sendo isto uma forma de proteção contra os malefícios físicos e psíquicos causados pelo desgaste da força potencial de um de seus componentes.

Para Ferreira da Silva e Medeiros de Oliveira, era a partir do adoecimento, juntamente com a baixa produtividade, onde as situações de assédio moral eram mais claras. De início, vinham as advertências aos trabalhadores e, com o decorrer do tempo, estes passavam a ser chamados pelos

[21] Segundo os autores, os funcionários que detinham um nível de instrução mais baixo eram os que tinham mais medo de perder o emprego, pois era nesse segmento que a rotatividade era mais elevada.

supervisores até a sala do supervisor hierarquicamente mais alto no setor, a "salinha", onde eram cobrados e coagidos, sendo chamados de moles, maricas e preguiçosos. Estas práticas desestimulavam os trabalhadores a procurar ajuda médica e, quando os mesmos decidiam fazer isto, eram impelidos a procurar apenas o médico e os serviços fornecidos ou indicados pela própria empresa. Eles geralmente iam à enfermaria da própria empresa para, em seguida, retornarem imediatamente a seu posto de trabalho. Em alguns casos, o médico da empresa atestava o agravo que acometia os operários, mas mandava-os de volta, com a recomendação de continuidade do trabalho, porém com restrições de atividade, restrições estas que impediam que a atividade fosse realizada naquele cargo. Também havia casos de incredibilidade dos sintomas apresentados pelos adoentados, já que determinados tipos de lesões não eram típicos das funções prescritas para os mesmos, pois as atividades efetivamente realizadas eram bem maiores do que as estabelecidas *a priori*.

Por desconfiar dos serviços ofertados ou indicados pela empresa, os trabalhadores preferiam procurar outros profissionais, às vezes escondidos da empresa e em dias de folga, para não serem repreendidos pelos supervisores. Mas isto ocorria, geralmente, quando os mesmos já se encontravam impossibilitados de trabalhar, quando os agravos à saúde já estavam mais agudos. Neste contexto, era comum os gestores desacreditarem dos atestados médicos apresentados pelos trabalhadores, fazendo a indicação de médicos ou clínicas de confiança da empresa, ou solicitando a duplicação ou triplicação dos exames, para comprovar se o problema existia e se precisava mesmo do período de afastamento prescrito.

Os autores constataram casos de problemas que só podiam ser detectados através de exames que, por serem complexos e caros (como a ressonância magnética), não eram cobertos nem pelo plano de saúde nem pelo SUS e, assim, só eram realizados exames que mostravam apenas a situação dos ossos e articulações, deixando de lado a avaliação dos músculos, que eram os locais onde as dores ocorriam. Como não era constatado o problema, não havia a concessão da licença médica e estes trabalhadores voltavam para o trabalho sem resolverem seus problemas, mas não trabalhavam: ficavam numa determinada sala, cumprindo a jornada de trabalho em tempo ocioso. Adotava-se, desta forma, um tipo de coação denominado de "*reclusão*", levando-os a um sofrimento psíquico que, somado ao físico, agudizava a situação de saúde dos mesmos. Este era um tipo de humilhação cujo objetivo deveria ser o de pressioná-los a solicitar demissão.

Havia também relatos de acidentes de trabalho nos quais a empresa se recusava a emitir a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), alegando doença comum, o que contribuía para o

agravamento do problema apresentado[22]. Nestes casos, os trabalhadores coagidos acabavam não procurando ajuda, pois muitos se sentiam envergonhados, montavam estratégias de defesa e, para provar que não eram maricas e moles, suportavam calados as dores sentidas.

Foram encontradas, ainda, outras situações vividas pelos assediados acometidos pelo adoecimento, como: a) os casos de operários que se sentiam mais discriminados do que os outros (os "escolhidos"), em função dos *líderes* e supervisores escolherem sempre os mesmos, sem motivo aparente, para fazerem suas cobranças; b) os que estavam numa faixa etária acima da média dos demais trabalhadores; c) o controle, vigilância e pressão em relação às idas ao banheiro; d) os que mudavam de função devido à doença, cujas atividades ficavam incompatíveis com a capacidade laborativa dos mesmos, ou havia rebaixamento de função; e e) os casos de humilhação por parte dos próprios colegas de trabalho, decorrentes tanto do clima de competição entre os trabalhadores e dos incentivos e premiações prometidas pelo cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, quanto como mecanismo de defesa ("assediar para não ser assediado"), através de piadinhas que se configuram como chistes, manifestadas pela negação e medo de que também poderiam adoecer.

Reportando-se aos que estavam afastados, Medeiros de Oliveira (2006) e Ferreira da Silva (2007) afirmavam que a pressão da empresa ocorria até sobre os adoentados em processo de reabilitação, onde seus superiores ligavam para a clínica com o intuito de comprovar se, realmente, eles estavam fazendo fisioterapia. Segundo os mesmos, os trabalhadores explicitavam o medo da demissão e a dificuldade de encontrar um novo emprego, devido às novas exigências nos processos de seleção, aos carimbos do INSS afixados em suas carteiras de trabalho, bem como pelos exames clínicos que seriam exigidos por outras empresas em processos seletivos. Alguns dos que retornaram ao trabalho depois de afastados, não suportando a "rejeição" sentida e sofrida tanto no trabalho (pelos colegas e superiores) quanto nos consultórios médicos, pediam demissão ou faziam acordo com a empresa, para serem demitidos. Isto ocorria, também, quando o INSS estabelecia o retorno do trabalhador à empresa e o mesmo se sentia incapacitado de trabalhar.

Os autores concluem afirmando que as condições e a organização do trabalho na empresa localizada em Campina Grande contribuíam de forma decisiva no processo de adoecimento, bem como as situações de assédio dos superiores diretos e indiretos (assédio vertical) e dos próprios colegas de trabalho (assédio horizontal). Neste processo, a sinergia de fatores como a repetição dos

[22] Há dois tipos de auxílio doença: o acidentário e o previdenciário. O primeiro só é concedido pelo INSS quando a CAT é emitida pelo médico da empresa ou pelo médico particular (caso que não ocorre). Por conta disto, estas são emitidas pelo CEREST ou por outras entidades capacitadas para tal mas, nestes casos, o INSS só concede o auxílio doença previdenciário. A diferença entre ambos é que o auxílio doença acidentário, além de outras coisas, permite ao trabalhador a estabilidade no emprego por um dado período de tempo, após o afastamento. As empresas, por sua vez, não emitem CATs porque, desta forma, terão funcionários incapacitados com estabilidade empregatícia, o que não é interessante para as mesmas.

movimentos, a cronometragem do tempo, a ausência de pausas para repouso, o controle rígido da produção, as pressões dos superiores e as chantagens emocionais não possibilitavam aos trabalhadores o exercício de suas subjetividades plenas, levando-os a fazer a autoaceleração do trabalho, o que resultava numa maior produtividade em menor espaço de tempo, mas causava ônus à saúde física e mental dos mesmos, ao produzirem as LER/DORT. Além do ritmo de trabalho estressante havia, também, outros fatores do processo de trabalho que contribuíam para o acometimento de doenças, como as posturas inadequadas, a inadequação das máquinas à estatura de alguns funcionários, o trabalho em posições mais desgastantes para alguns, as alterações na frequência *versus* pesos das máquinas etc.

4.4 TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA NACIONAL

Fazendo uma análise histórica da relação entre produção e qualificação, podemos distinguir algumas das principais etapas ou fases constituintes que, em linhas gerais, correspondem às diversas formas de organização do trabalho. A primeira delas corresponderia à fase de origem do capitalismo, onde se adota o processo de trabalho como é herdado dos modos de produção pré-capitalistas, a cooperação simples ou artesanato, onde os trabalhadores participam de todo o processo de elaboração do produto necessitando, portanto, de longo período de aprendizagem para atingir a qualificação profissional. Com o desenvolvimento deste, inaugura-se uma nova forma de organização do trabalho, realizada no âmbito da manufatura, que se caracteriza pela maior divisão do trabalho, através da decomposição das tarefas em várias operações parcelares, que conduz à desqualificação do trabalhador. Este processo tem continuidade com a I e II Revoluções Industriais, caracterizadas pela introdução das máquinas-ferramentas e pela produção realizada na grande indústria, bem como com a produção em massa, baseada nos princípios de administração taylorista-fordista e na produção semi-automática.

As rápidas e intensas transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, provocadas, dentre outras coisas, pelas inovações tecnológicas e organizacionais, trouxeram mudanças relevantes nos processos de trabalho, que se refletiram na qualificação dos trabalhadores. Para alguns, como Paiva (1991, *apud* CRUZ, 1995), a própria versatilidade no processo de trabalho industrial permite a educação politécnica e, portanto, a requalificação do trabalhador. Assim sendo, estaríamos no início da terceira fase, nesta evolução. É dentro deste contexto que se desenvolvem duas principais correntes de pensamento, que procuram analisar os impactos dessas inovações sobre a qualificação média do trabalhador: a tese da desqualificação, de um lado, e a tese da requalificação, de outro.

O primeiro grupo, pertencente à corrente de pensamento denominada de “crítica”, teve em Karl Marx um de seus maiores pensadores, sendo Braverman um de seus representantes contemporâneos e um dos principais expoentes desta tese. Analisando os processos de trabalho da sociedade capitalista em quase todo o século XX, e o modo específico pelo qual eles foram constituídos pelas relações de propriedade capitalistas, Braverman (1981) questionava a afirmativa de que o trabalho moderno, resultante da revolução científico-tecnológica e da automação, exigia níveis cada vez mais elevados de instrução e adestramento, bem como uma maior utilização da inteligência e do esforço mental em geral. Para ele, a crescente insatisfação em relação às condições do trabalho industrial e administrativo contrapunha-se a esta afirmação, pois o trabalho tinha se tornado cada vez mais subdividido em operações mínimas e burocratizado, de forma a contribuir para a dispensa do emprego do “cérebro” e para a “alienação" de setores cada vez mais amplos da população trabalhadora e, assim, não suscitar o interesse ou empenho das capacidades de pessoas que possuíssem níveis normais de instrução. Braverman afirmava, ainda, que essas operações exigiam cada vez menos instrução e adestramento havendo, portanto, uma tendência à desqualificação do trabalho.

Por outro lado, tem-se os que vêem positivamente os efeitos do desenvolvimento tecnológico sobre o trabalhador, resultando na sua qualificação média. A partir de estudos de diversos autores, Piccinini (1994) argumenta que as teses da polarização, defendidas pelo grupo anterior, começaram a sofrer críticas. A primeira delas, dirigida especialmente a Braverman, afirma que as empresas não foram unânimes na adoção do taylorismo no passado e que, recentemente, isto estava sendo questionado, justamente pela atitude empresarial na busca por maior eficácia, particularmente no domínio da qualidade do produto. Por isto mesmo, nos anos 1980, disseminaram-se experiências alternativas de organização do trabalho e definição de tarefas (enriquecimento de tarefas, círculos de qualidade, círculos de progresso, grupos de expressão etc.) que tenderam, no mínimo, a reduzir a distância entre conceptores e executores e a obrigar os primeiros a levar em consideração a opinião dos segundos. Piccinini lembra que os trabalhadores resistiram à taylorização, diretamente ou através de atitudes de recusa a trabalho deste tipo, e que as direções das empresas tiveram que fazer concessões, às vezes de grande amplitude. Dentro deste contexto, as reformas do início dos anos 1970, em termos de humanização do trabalho, foram impostas às gerências pela resistência dos trabalhadores.

Ela cita o resultado de pesquisas realizadas por Schmitz (1988), sobre a existência de diferenças sistemáticas (de perdas ou ganhos de qualidade) entre as diversas categorias de trabalhadores, chegando à conclusão de que elas pareciam existir, na medida em que a microeletrônica tinha o potencial de aguçar a polarização de qualificação e *know-how*, mas a

desqualificação dos trabalhadores não era consequência necessária do avanço tecnológico, pois o problema residia em que a tecnologia somente criava uma possibilidade que poderia ser, e o era muitas vezes, aproveitada pelos administradores.

Analisando o caso da indústria calçadista nacional, a autora constatava que ela era predominantemente caracterizada como artesanal, pois a destreza do trabalhador determinava a forma, o aspecto exterior e a qualidade tátil de um sapato, em comparação com outro. A qualidade de um sapato dependia dos cálculos e ajustes feitos pelo operário, enquanto o ia produzindo. Entretanto, com a ampliação da divisão do trabalho e ao generalizarem-se os dispositivos eletrônicos e a integração das operações, desaparece esta relação direta entre artesão e produto. Mesmo nas atividades ligadas à produção de calçados de couro, a influência da modernização (maquinismo, novas técnicas de organização e controle da produção, sistemas informacionais) não parava de crescer e esta evolução estava influenciando o nível de contribuição do saber operário.

Alguns trabalhadores de calçados no Brasil, entrevistados por Prochnick (*apud* Piccinini, 1994), consideravam que a fabricação de sapatos requeria, no início dos anos 1990, menores destreza e qualificação do que nos anos 1970, desagradando os artesãos mais tradicionais. Neste estudo, Piccinini mostrava a existência de três atividades consideradas como qualificadas nos anos 1990: o corte do couro para fazer o cabedal, a costura e a montagem do calçado. Nas médias e grandes empresas, embora as atividades de corte fossem feitas de forma mecanizada e as habilidades requeridas menores, mesmo assim elas ainda eram consideradas atividades qualificadas. No caso da costura com máquinas computadorizadas, a operação era realizada com muita eficiência, o que dispensava maior habilidade do operador, mas o alto preço dessas máquinas era, ainda, um empecilho à sua adoção. Segundo o BNB (2006), nas atividades do processo (ou do setor) de acabamento, devido à divisão extremamente simplificada das tarefas, o trabalho era considerado menos qualificado.

Para Piccinini (1995), parecia claro que as inovações tecnológicas e organizacionais poderiam ou não acarretar perda relativa de qualificação, dependendo do domínio que o operário tivesse sobre seu trabalho e da possibilidade de adquirir e aproveitar novas qualificações que lhe permitissem melhorar a produtividade. Ela conclui seu raciocínio afirmando a possibilidade da inevitabilidade de uma redução da qualificação, a qual, quando ocorre escassez de mão de obra e de certas qualificações, pode até tornar-se conveniente.

Ruas e Antunes Jr. (*apud* Cruz, 1995), ao analisarem o processo de transição para um novo padrão produtivo em indústrias calçadistas tradicionais do Sul do país entre as décadas de 1980 e 1990, consideravam que, para uma pessoa ser considerada profissional, bastava permanecer mais de seis meses na mesma função e que eram raras as empresas dos segmentos pesquisados que se

preocupavam com a valorização dos recursos humanos, como treinamento e promoção, entre outros.

As pesquisas realizadas por Cruz (1995) e Piccinini (1995), em 1992 e 1995, respectivamente, sobre o nível de desenvolvimento tecnológico e organizacional de algumas empresas da indústria calçadista localizadas no Vale dos Sinos (Rio Grande do Sul), Franca (São Paulo) e Minas Gerais, constataram que algumas inovações tecnológicas estavam sendo lentamente introduzidas, como as ferramentas CAD e CNC, mas o alto preço das mesmas e a abundância de mão de obra desencorajavam sua adoção generalizada, fazendo-as privilegiar as inovações organizacionais, como a introdução de algumas técnicas englobadas pelo "modelo japonês", havendo, portanto, apenas modificações isoladas nos sistemas de trabalho e aplicações de ferramentas mais facilmente adaptáveis, como era o caso das mini-fábricas e dos grupos de trabalho. Tratava-se, portanto, de mudanças pontuais, realizadas de acordo com os interesses organizacionais das empresas, mas ignorando aspectos como a formação dos trabalhadores, a estabilidade no emprego etc., pressupostos do modelo que copiavam.

Cruz (1995) e Piccinini (1995) constataram que, apesar de o trabalho em grupo ser privilegiado, o trabalho em esteira tinha retornado em algumas empresas, considerando que, tanto o trabalho deste jeito, quanto o trabalho em grupo, apresentavam vantagens e desvantagens. O incentivo à polivalência ocorria tanto no trabalho em grupo como em esteira e o seu uso não ocorria da mesma maneira, pois havia casos de empresas que trabalhavam em grupo, mas não incentivavam a polivalência, enquanto que, em outras, ela era encorajada no trabalho em esteira. A partir desta constatação, elas questionavam se realmente as empresas estavam buscando o trabalhador polivalente e, se estivessem, como seria ele preparado, para que tarefas e com que tipo de remuneração. Outro problema era o dos salários, pois faltavam incentivos à produtividade, na maioria das empresas do setor que, tradicionalmente, ofereciam baixos salários. Eram poucas as empresas pesquisadas que davam incentivos ao trabalhador, obtendo resposta positiva.

A maioria das empresas buscava mobilizar seus empregados com campanhas de envolvimento (reuniões e discussões, treinamentos técnicos etc.), o que fazia crescer a responsabilidade dos trabalhadores, mas a participação destes geralmente era restrita a assuntos específicos (discussões sobre modificações no leiaute da fábrica ou na melhor maneira de executar uma operação), mas isto poderia significar um passo importante em direção a uma mudança na cultura organizacional que vigorava nesta indústria, até então extremamente autoritária e centralizadora e que, por isto mesmo, não reservava espaço algum de participação para os trabalhadores.

Quanto à qualificação, Piccinini (1994) afirmava que não havia evidências de que a aprendizagem deixasse de ser manual e passasse para uma atividade intelectualizada, continuando a idéia de que a qualificação seria representada pela experiência anterior no cargo e de que, para ser considerado um profissional, bastava permanecer por volta de seis meses na mesma função, não importando a qualidade do trabalho. Em relação às ações visando à qualificação da mão de obra para adaptá-la às novas tecnologias, a autora afirmava que não representavam uma tendência do setor, mas sim estratégias individuais das empresas e, por isto mesmo, cada caso apresentava diferenciações que deveriam ser consideradas, quando da análise da qualificação profissional.

Ainda segundo Piccinini (1994), as novas formas de trabalho estavam pondo em questão muitos conceitos de qualificação e criando certos impasses, sobretudo quanto à remuneração do trabalhador, como no caso de trabalhadores em grupos de produção que, teoricamente, eram polivalentes e, portanto, possuíam e desenvolviam as mesmas habilidades, mas eram considerados de forma diferenciada (qualificados *versus* semi-qualificados), havendo dúvidas sobre a remuneração a ser paga. Ela afirmava que, aparentemente, as empresas não estavam preocupadas em verificar se seus empregados demonstravam maiores capacidades e habilidades com a polivalência e de como ela deveria ser remunerada. Havia, pelo contrário, o interesse de desqualificar o trabalho, de modo a poder nivelar por baixo a remuneração.

Em recente pesquisa realizada no setor calçadista do Rio Grande do Sul, Ruas & Zawislak (2005) procuraram analisar o processo de externalização (ou subcontratação) em empresas gaúchas e suas implicações para o emprego e a qualificação. Examinando a história do complexo industrial calçadista gaúcho entre 1980 e 2005, eles constataram que, enquanto a externalização no setor automotivo estaria construindo redes horizontais de empresas, o que gerava exigências em termos de competências organizacionais, o complexo calçadista vinha demonstrando certa ambiguidade diante do "novo", ou seja, daquilo que se poderia considerar como as novas configurações produtivas, engendradas pelo processo de reestruturação industrial. Por um lado, tanto por seus vínculos com o mercado internacional, quanto pelo fato de construir um polo produtivo relativamente integrado, o setor vinha desenvolvendo configurações avançadas e vantagens competitivas bastante significativas diante de seus concorrentes. Por outro, apesar de ter incrementado, nos últimos anos, sua produtividade com equipamentos mais modernos, até aquele momento continuava sustentado por um processo produtivo cujos gargalos ainda eram tipicamente artesanais e as operações eram organizadas na base do trabalho individual de baixa qualificação. Outro aspecto ressaltado foi a cultura gerencial predominante, caracterizada pelo baixo estímulo à inovação (em todos os níveis, do tecnológico ao gerencial), por uma visão muito conservadora das relações com o mercado e por formas de gestão do trabalho bastante precárias.

Ainda segundo Ruas & Zawislak, embora o processo de subcontratação passasse a apresentar uma lógica mais sistêmica a partir dos anos 1990, também aqui ele era marcado pela ambiguidade entre o que seria representativo de configurações produtivas mais avançadas e a permanência de formas próprias de uma organização industrial mais rudimentar. Isto porque esta mudança surgiu como resposta ao acirramento da concorrência internacional, onde uma parcela representativa das grandes empresas iniciava, a partir de meados dos anos 1990, um novo processo de externalização: com a crise, muitas pequenas e até algumas médias empresas, que antes tinham marca própria e comercializavam seus produtos para o consumidor final, passaram a atuar em regime de facção, produzindo integralmente os calçados para as grandes empresas, que ainda forneciam as matérias-primas, *design* etc. Os *ateliês* de costura, que antes mantinham relação direta com as grandes empresas, no momento da pesquisa se relacionavam quase que exclusivamente com as facções. Ao lado das facções, estavam as cooperativas de trabalho, que prestavam um serviço similar (fornecer calçado pronto para as empresas contratantes), porém de natureza diferente daquelas[23].

Este novo processo de externalização, portanto, também apresentava traços do mesmo nexo modernizador de outros segmentos industriais, na medida em que seguia uma estratégia de subcontratar produtos acabados ou quase acabados (em vez da subcontratação de partes do calçado), de reduzir substancialmente o número de subcontratados diretos e de repassar quase todos os serviços de subcontratação de partes do calçado para controle de seus fornecedores (facções e cooperativas) constituindo, assim, neste setor, um sistema mais evoluído de relações industriais. Mas, por outro lado, tal processo revelava pelo menos dois aspectos característicos de relações mais rudimentares: em primeiro lugar, o padrão de relacionamento era diferente, pois o subcontratante fornecia, além do *design* e das especificações, matéria-prima e, em muitos casos, até mesmo alocava equipamentos para o subcontratado, tendo muito a ver com formas arcaicas de subcontratação (como a estabelecida diretamente com os *ateliês* domiciliares), tanto por seu caráter estritamente informal e com um mínimo de garantias, como pelo fraquíssimo poder de negociação por parte do subcontratado, em relação ao comprador de seus serviços; em segundo lugar, devido à participação das cooperativas nessa externalização, pois os trabalhadores a elas ligados não tinham direito à maioria dos benefícios sociais, resultando num processo de precarização do trabalho, via rebaixamento do valor-mercadoria do trabalho e dos serviços de subcontratação.

Segundo os referidos autores, na indústria calçadista brasileira, notadamente nas grandes empresas, a maior demanda por competências (níveis de escolaridade mais elevados), estava

[23] Apesar de não terem explicitado melhor este aspecto, o elemento diferenciador certamente seria a condição de inserção do trabalhador na atividade produtiva, sendo assalariado na primeira e cooperativado, na segunda.

relacionada muito mais a um novo padrão de atitudes, as "habilidades sociais" (maior fluência verbal, facilidade de comunicação e de relacionamento com os colegas), bem como à melhoria das condições de compreensão e entendimento das tarefas e demandas, do que a necessidades de qualificação originárias de escolaridade. Estas ambiguidades, para esses autores, refletiam-se na qualificação dos trabalhadores, pois ainda que houvesse maior demanda por escolaridade, ela era muito mais restrita do que a demanda verificada em outras cadeias produtivas e não constituía a contraparte de um processo de elevação dos requisitos de conhecimento, para responder a novas formas de trabalho. Poucas empresas grandes promoviam programas de treinamento e eram muito escassas as iniciativas de incentivo à escolarização, enquanto que, nas subcontratadas, em sua maioria de pequeno porte, a questão da escolaridade era tão irrelevante que, muitas vezes, nem mesmo era um tema inquirido aos trabalhadores no momento da admissão. No mesmo sentido, eram raros os casos de empresas que desenvolviam programas de treinamento, mesmo que a Região apresentasse uma razoável oferta de cursos voltados para a qualificação da mão de obra[24] e, muito menos, os casos de incentivos à escolarização no próprio âmbito das empresas, além de não haver diferenças salariais para quem tivesse mais escolaridade.

Considerando também as iniciativas empresariais no sentido do estímulo às novas atitudes por parte dos trabalhadores, ou do chamado "comprometimento" em relação ao trabalho e à empresa, os autores observaram que este tipo de mudança foi também pouco significativo: entre as grandes empresas, apenas uma delas apresentou um plano de participação nos resultados e outras duas apresentam remuneração variável por produtividade; nas subcontratadas, praticamente não existiam iniciativas deste tipo. Eles perceberam, ainda, que o poder de negociação dos sindicatos e dos próprios trabalhadores, coletiva ou individualmente, estava sendo quase nulo, segundo os próprios entrevistados, o que implicou uma fraca resistência às estratégias empresariais voltadas para a redução dos custos do trabalho. Os autores concluem afirmando que o complexo calçadista parecia não estar se apropriando de algumas das principais referências dos impactos da reestruturação sobre o emprego, quer fossem nas mudanças dos padrões de competência (ou de qualificação) de mão de obra, quer fossem no que se referia às atitudes associadas ao comprometimento dos trabalhadores pois, no processo de geração de valor agregado, o trabalho operacional continuava a figurar como uma parcela a ser minimizada num balanço de despesas e não como um componente potencial de agregação.

[24] Segundo os autores, havia dois centros tecnológicos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) orientados para a produção de couros e calçados, um centro tecnológico e mais outras instituições associadas, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), mas a procura por estes serviços era muito baixa.

Depois de termos analisado os resultados de pesquisas que se debruçaram sobre a realidade dos principais polos produtores de calçados veremos, agora, o que ocorreu no segmento calçadista paraibano, onde foram detectadas tanto mudanças quanto permanências nas formas de recrutamento, seleção e treinamento, nas últimas décadas, sendo que as primeiras foram observadas mais notadamente nas grandes empresas e, em grau menor nas médias, permanecendo o quadro praticamente inalterado em relação às micro e pequenas empresas.

Nos anos 1970, estudo feito pela CINEP, SUDENE e CEBRAE – atual SEBRAE (1973), sobre o segmento coureiro-calçadista paraibano, revelou que o recrutamento era feito de forma semelhante para todas as empresas: as unidades produtivas aproveitavam os operários que se apresentavam espontaneamente mas, em relação aos operários especializados, geralmente o proprietário ou dirigente fazia contatos pessoais com eles. Sobre este aspecto, o relatório afirmava parecer não existir escassez deste tipo de mão de obra, principalmente nas cidades que apresentavam maior concentração de empresas, sendo que a fixação dos mesmos à empresa, às vezes, era garantida pelo pagamento integral da remuneração, mesmo em épocas de baixa produção. Para o crescimento desta indústria, o relatório recomendava a formação de mão de obra dentro de uma tecnologia mais atualizada, pois a utilizada era predominantemente artesanal.

Pesquisa feita entre 1988 e 1990 por Buonfiglio *et al.* (1994), junto a setenta e cinco empresas de portes variados, pertencentes às indústrias de transformação paraibanas, das quais seis delas pertenciam aos segmentos de vestuário e calçados, e cinco ao ramo de couro e peles, constatou que a forma de recrutamento preferida por 74,7% das empresas era a indicação pelos próprios trabalhadores, seguindo-se da demanda às agências do SINE e do SENAI, o recurso às Universidades ou à Escola Técnica Federal (atual IFPB), bem como a cartazes. Segundo esses autores, esta prática de indicação pelos trabalhadores era condenada por alguns, por representar um elemento do tradicional, oposto à autoridade burocrática, teoricamente mais transparente à lei e à regra; por outro lado, revelava-se como elemento facilitador do controle, da disciplina e da própria formação do trabalhador.

Na seleção de pessoal, Buonfiglio *et al.* constataram que a entrevista era o instrumento mais generalizado, geralmente combinado a outros instrumentos, sendo o mais importante o teste prático e seguindo-se a indicação e a aplicação de testes psicotécnicos. Havia, ainda, a análise de antecedentes profissionais dos candidatos (análise da CTPS), o recurso a exames médicos e a seleção pela idade (“escolhem os mais jovens”). No caso dos ramos de vestuário e calçados, os principais instrumentos usados eram o teste prático e a entrevista e, em grau menor, a indicação.

Em relação à política de treinamento, os autores constataram que, apesar dos investimentos em treinamento ou sua procura através de agências como SENAI, SEBRAE ou o PROCURT, a

indústria de transformação estava longe de um nível satisfatório, onde geralmente prevaleciam ações tímidas e precárias, constituindo exceções as que se dedicavam com seriedade ao treinamento: do total das empresas, 50,7% ofereciam treinamento mas, entre estas, as diferenças eram enormes, variando desde aquelas que nele investiam dentro de uma política sólida e de longo alcance (pouquíssimas), até aquelas que apenas permitiam a frequência a algum curso de agências como o SENAI ou SEBRAE (às vezes, de apenas um dos diretores).

Temos ainda a pesquisa feita por Kerle *et al.* (2006), entre 2002 e 2003, junto a 292 empresas formais e informais da indústria calçadista paraibana, de todos os tamanhos, onde se constatou que o processo de capacitação da força de trabalho empregada na indústria calçadista diferia marcadamente, quando se comparava os polos produtivos do litoral (João Pessoa, Bayeux e Santa Rita), com os do interior (Campina Grande e Patos). O primeiro caso envolvia a Região Metropolitana de João Pessoa e as cidades onde se instalaram as fábricas "satélites", áreas que não tinham tradição na produção de calçados, de modo que a força de trabalho ali empregada foi treinada através de procedimentos formais, para assumir os postos de trabalho criados com a implantação das empresas. Na etapa inicial de implantação, este treinamento contou com uma forte participação de instituições públicas, como o SENAI, o SINE e até mesmo a CINEP, que funcionavam como financiadores desta qualificação. Nos dois polos do interior, esta participação dos agentes de treinamento ocorria em uma escala bem menor, sendo distribuída ao longo do tempo e se adensando, progressivamente, ao longo da década de 2000.

Em todos os polos produtivos, os autores observaram a criação de uma força de trabalho treinada pelo processo de *learning by doing*, só que, no caso dos polos interioranos (Campina Grande e Patos), esta capacitação era baseada em fontes internas, em função de os mesmos serem formados, majoritariamente, por micro e pequenas empresas de base técnica elementar e por poucas médias empresas, que se diferenciavam por suas tecnologias de gestão e produção. Este processo de aprendizado iniciava-se, geralmente, com os aprendizes ainda na adolescência, quando não na infância, sendo facilitado pelo fato de a produção familiar ser dominante nas unidades produtivas, cujo funcionamento, muitas vezes como produção informal, se dava acoplado ao espaço da residência do fabricante.

Entrevistas realizadas por nós junto a dirigentes sindicais do segmento calçadista paraibano, em 2011, dão conta de alterações nos critérios de recrutamento e seleção empreendidos nas grandes empresas calçadistas paraibanas[25], mesmo que alguns elementos da realidade anterior tenham permanecido.

[25] Foram colocados nomes fictícios para as pessoas entrevistadas e as empresas citadas, para que estas não fossem identificadas.

Na empresa Alfa, o processo de recrutamento era feito através da indicação de funcionários da própria empresa, onde ela colocava, em seus quadros de avisos, a demanda por empregados e entregava fichas para seus trabalhadores, para que os mesmos indicassem os candidatos. Segundo dois dos entrevistados do SINTICAL/Santa Rita, a direção da empresa tinha preferência pela indicação feita pelos trabalhadores considerados bons, sendo esta uma forma de afastar qualquer possibilidade de contratar trabalhadores afinados com as questões sindicais e trabalhistas, além de possibilitar certo "apadrinhamento" no recrutamento de pessoal, especialmente quando a quantidade de vagas era pequena.

No processo seletivo, existiam vários critérios e/ou etapas a serem preenchidos pelos candidatos, como a análise do currículo, onde o pretendente deveria possuir, no mínimo, o segundo grau completo, bem como ser jovem (ter entre 19 e 22 anos de idade). Em seguida, havia a prova de conhecimentos gerais e a entrevista com a psicóloga da empresa[26]. Em caso de aprovação, o candidato passava para a fase seguinte, de contratação, momento em que ele iria proceder aos exames médicos e/ou admissionais.

Em relação às exigências de educação formal, alguns entrevistados do SINTICAL/SR e do SINTIVEST/PB informaram que a empresa tinha começado a adotar o critério de exigência do curso de 2º grau nas admissões de trabalhadores a partir dos anos 1990, mas que ainda admitia operários sem o segundo grau completo, oferecendo aos mesmos a complementação do estudo (curso supletivo) dentro da fábrica, através de convênio com o SESI. Na década seguinte, contudo, a empresa não mais admitia a contratação de operários com este perfil, tendo mantido o convênio com o SESI para os mais antigos, que ainda não estavam na condição mínima desejada. Uma das pessoas entrevistadas afirmou que a empresa também costumava adotar uma política de contratação de estagiários oriundos do CTCC/SENAI, de Campina Grande.

Em relação aos critérios de seleção para supervisores de setor, a empresa anteriormente (até os anos 1990) costumava contratar pessoas oriundas do Exército, pois a gerência achava que estas estariam mais aptas para cumprir suas funções gerenciais de supervisão e controle, mas já mais recentemente, tinha optado por usar critérios técnicos e acadêmicos, começando a adotar, como referência básica, o diploma de curso superior, conforme podemos verificar através do depoimento de uma sindicalista entrevistada, que trabalha na empresa:

> Tinha uma empresa aqui, a empresa Alfa, que só admitia supervisor que tivesse saído do Exército, porque achavam que eles tinham pulso, entendeu? Tinham liderança, como eles diziam, para fazer com que o funcionário produzisse, tivesse

[26] Segundo uma das pessoas entrevistadas, havia casos em que os supervisores de setor entrevistavam os candidatos, mas isto geralmente ocorria quando o número de vagas era pequeno.

> uma linha, tipo quartel mesmo... E isso funcionou muito tempo, viu? De vinte supervisores, dezoito eram ex-soldados, cabo, tenente, parece que temporários do Exército, sabe? Conheci vários. Vários grosseiros, que se achavam no direito de gritar... Só que hoje não tem mais, viu, não tem. Eles nem admitem mais pessoas assim... Esse perfil foi totalmente abolido, de pessoas que tenham saído recentemente do Exército, não tem nenhum mais... Pelo contrário, estão procurando pessoas que tenham uma qualificação diferenciada, que tenham curso superior, sabe, que passem por reciclagem na área de Recursos Humanos..." (Carolina, sindicalista entrevistada).

A gerência também começou a adotar uma política de incentivo à melhoria do nível de instrução geral de seus funcionários, através da qual a empresa arcava com um percentual das despesas com cursos que os mesmos participassem, percentual este de 50% para cursos na área de atuação do trabalhador e de 30% para cursos em outras áreas.

Em relação ao treinamento, os entrevistados falaram que este era geralmente feito no próprio trabalho, sendo realizado com o supervisor de cada setor respectivo. Quando havia mudanças em relação ao lançamento de algum modelo de calçado, os treinamentos eram ministrados por técnicos do Centro de P&D da empresa, no Rio Grande do Sul.

No caso da empresa Beta, as entrevistas realizadas com duas dirigentes do SINTIVEST/PB revelaram que a maioria dos operários que começaram a trabalhar na mesma, quando de sua implantação na Paraíba (anos 1990), vinha de atividades no mangue (pegando caranguejos e similares, para auto-consumo e venda), mas também havia muitos oriundos da construção civil. Por outro lado, os cargos de gerentes e de técnicos com níveis mais elevados eram ocupados pelo pessoal que vinha do Rio Grande do Sul ou de sua matriz, em São Paulo.

Na década seguinte, tinha havido importantes mudanças na política de recrutamento, seleção e treinamento do pessoal a ser contratado. Em relação aos critérios gerais de seleção para os operários, estes deveriam possuir o segundo grau completo ou estar em vias de seu término, ser jovens, terem sido aprovados na entrevista com alguém do setor de Recursos Humanos e, às vezes, ainda serem aprovados na entrevista com o Coordenador do setor. Sobre a exigência do nível de escolaridade mínima, a única exceção ficava por conta da seleção para os Portadores de Necessidades Especiais (PNEs), pela dificuldade de se encontrar pessoas com este perfil para trabalhar na empresa. Em relação ao treinamento, este era feito no setor e no trabalho propriamente dito. Quanto aos trabalhadores de nível gerencial, aos poucos foram sendo contratadas pessoas com níveis de instrução mais elevados (curso superior), oriundas do mercado de trabalho local, a exceção ficando por conta dos cargos da alta administração, que continuavam a ser recrutados do Rio Grande do Sul.

A empresa também desenvolveu outras práticas de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. Uma delas se deu através de parceria com o Governo do Estado da Paraíba, mais

especificamente, com a Companhia de Industrialização do Estado (CINEP), que desenvolvia o programa "Captação de Talentos", voltado para jovens que nunca tiveram emprego. Esta parceria contemplava uma divisão do trabalho, em que a CINEP entrava com a parte educacional correspondente aos aspectos comportamentais (como interagir com o grupo, o que é trabalhar em equipe, o que é o primeiro emprego etc.) e a empresa cedia um instrutor para ensinar aos alunos todo o processamento de fabricação dos calçados. As atividades de capacitação duravam aproximadamente um mês e, inicialmente, trabalhava-se com uma média de 40 jovens por turma; depois de alguns anos, esta média passou para 120 alunos. Após o treinamento, os nomes desses alunos iriam fazer parte do cadastro de reserva da empresa, para terem prioridade na contratação, quando surgissem as vagas. A primeira turma terminou o treinamento em 2003; a partir daí e até alguns anos mais adiante, já tinham formado cerca de trinta turmas, quando então o Programa foi finalizado.

A empresa fez, recentemente, uma parceria com o CTCC/SENAI de Campina Grande, para a seleção e capacitação de menores aprendizes, direcionados ao setor de calçados, com aulas técnicas, de conhecimentos gerais e comportamentais (qualidade, sustentabilidade etc.), sendo as aulas realizadas tanto no SENAI de Campina Grande quanto no de Bayeux (aonde a empresa se localiza). Eram cursos que duravam seis meses em média tendo, de início, a participação de 16 menores sendo que, recentemente, este número tinha passado para 32. Duas das pessoas entrevistadas davam conta do início desta prática, que vinha de aproximadamente 2005; portanto, algum tempo depois da aprovação da norma que regulava o assunto, a Lei nº 10.097, de 19/12/2000[27].

A empresa desenvolvia, também, um programa de absorção de mão de obra juvenil, através da contratação de estagiários, além do Programa com *treinnes*, para o pessoal das áreas gerenciais. Este Programa foi criado, aproximadamente, em 2008, para todas as unidades do grupo, cuja seleção era feita na sua sede, em São Paulo. Além disto, a administração da empresa tinha como meta treinar turmas de Portadores de necessidades Especiais (PNEs), visando o cumprimento da lei de contratação de deficientes nas empresas, de acordo como o tamanho das mesmas (Lei nº 8.213, de 24/07/1991).

A partir do que foi dito nesta e na seção anterior, pudemos observar que, nas grandes empresas, as inovações tecnológicas, as maiores exigências de qualificação na fase de contratação e os estímulos à melhoria nos níveis gerais de conhecimento, bem como na qualidade e aumento da produtividade (via concessão de abonos por Participação nos Resultados ou de cestas básicas), não foram acompanhadas da rotação de tarefas, quando da implantação dos grupos ou "células" de produção, nem de uma maior participação dos trabalhadores nas questões relacionadas ao processo

de trabalho comprometendo, assim, a efetivação de uma maior autonomia do trabalhador e a consecução da polivalência do trabalho, ou seja, contribuíram para a desqualificação do trabalho.

Analisando o comportamento do nível de emprego formal na indústria calçadista paraibana entre 1985 e 2005, segundo o grau de instrução formal, através dos dados da RAIS, constatamos uma gradual mudança no perfil dos ocupados que, no início, era composto, preponderantemente, por pessoas de baixo nível de instrução, passando aos poucos para níveis mais elevados.

Em termos absolutos, todos os grupos ocupacionais cresceram, mas este crescimento foi mais intenso a partir do grupo com a 8ª série completa, de forma a elevar a participação destes grupos no total dos ocupados: no caso deste grupo, sua participação cresceu 7,6 pontos percentuais (passou de 20,2%, em 1985, para 27,8%, em 2005). No grupo de ocupados com o 2º grau incompleto, o crescimento foi de 4 pontos percentuais (passou de 11,9%, para 16,6%, respectivamente); o grupo com 2º grau completo foi o que mais teve crescimento no total dos ocupados, com variação de 21,4 pontos percentuais (saiu de 11,1%, em 1985, para 32,5%, em 2005). No caso dos grupos com nível superior incompleto (de 1,2%, para 1,3%, entre 1985 e 2005, respectivamente) e completo (1,6% em 1995 e 2005), percebeu-se uma estabilidade na participação dos mesmos no total dos ocupados. Por outro lado, houve reduções nos grupos com a 4ª série incompleta e com a 4ª série completa (passaram de 13,6%, para 3,5%, e de 8,8%, para 4,3%, respectivamente), bem como com a 8ª serie incompleta, que teve redução de 19,1 pontos percentuais (31,2%, para 12,1%, entre 1985 e 2005).

Já no período de 2006 a 2009, os dados da RAIS, já com nova classificação,[28] mostram reduções absolutas no nível de emprego formal dos grupos com até o ensino médio incompleto e crescimento a partir dos grupos com, no mínimo, o ensino médio completo. Em termos de participação de cada grupo no total dos empregados, constatou-se um crescimento a partir dos grupos com, no mínimo, o ensino médio incompleto, destacando-se o crescimento do grupo com o ensino médio completo, que se elevou em 10,3 pontos percentuais (passou de 33,8%, em 2006, para 44,1%, em 2009). O grupo dos empregados com ensino médio incompleto teve sua participação relativa elevada de 22,9%, para 23,6%, respectivamente, continuando a ser o segundo maior grupo de trabalhadores na indústria formal de calçados paraibana. Os grupos com ensino superior incompleto e completo, por sua vez, tiveram, juntos, a participação elevada de 2,8%, em 2006, para 3,9%, em 2009.

---

[27] Esta norma veio a sofrer alterações posteriores, através das Leis nº 11.180/2005 e 11.788/2008.

[28] Esta mudança de classificação ocorreu devido à implantação da Lei nº 11.274/2006, que ampliou de 8 para 9 anos a obrigatoriedade do ensino fundamental no país.

Por outro lado, em relação aos grupos que diminuíram suas participações no total dos ocupados, destacou-se o dos empregados com o ensino fundamental completo, com redução de 7,5 pontos percentuais (que passou de 23,0% para 15,5%, respectivamente), bem como o grupo que vai do 6º ao 9º ano do ensino fundamental, com redução de 1,8 pontos percentuais (caiu de 11,8% para 10,0%, entre 2006 e 2009, respectivamente).

Constatou-se que, apesar de os níveis de escolaridade terem melhorado ao longo de todo o período, ainda era grande o contingente de pessoas com graus de escolaridade baixos, pois, como vimos há pouco, 93,2% do total dos empregados faziam parte dos grupos que iam da 6ª a 9ª série, até o ensino médio completo, ficando os grupos com graus de instrução formal elevados com apenas 3,9% do total dos empregados na indústria formal de calçados paraibana.

Ressalte-se que este fenômeno não é exclusividade da indústria formal de calçados, sendo também observado em todo o mercado de trabalho paraibano, conforme aponta estudo feito por Alves (2006), utilizando os dados da PNAD/IBGE, entre 1992 e 2003. Para este autor, o aumento da participação dos ocupados com maiores níveis de instrução e a redução dos ocupados com pouca ou nenhuma educação formal podem ser creditados a um conjunto de fatores, sendo que o principal deles, talvez, tenha sido a melhoria no nível geral de instrução formal ocorrida no país, decorrente dos investimentos em educação pública e privada, nas últimas décadas.

Ainda segundo Alves, apesar de essas mudanças, aparentemente, terem sido decorrentes dos novos requisitos profissionais exigidos pela reestruturação produtiva ocorrida no período, o mais provável era que as mesmas resultassem mais das estratégias empresariais de se aproveitarem das oportunidades que a abundante mão de obra excedente lhes proporcionavam, e menos como requisito fundamental do processo produtivo.

4.5 CRISE, REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL E SEUS IMPACTOS SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Vimos, até agora, a situação do mercado, das condições e das relações de trabalho no segmento calçadista nacional, regional e paraibano, sendo que estas relações, em geral, foram abordadas numa perspectiva micro-social, ou seja, foram vistas as relações engendradas entre a gerência das empresas e os trabalhadores. Passemos, então, a uma análise mais voltada para as relações de trabalho em termos do tratamento institucional dos conflitos nestas relações e, dentro deste contexto, da negociação coletiva, nas últimas décadas.

Nesta perspectiva, temos a contribuição de Ruas (1985), que estabelece uma relação entre a organização trabalhista e o nível de utilização tecnológica neste segmento, mostrando o início de um processo de mudanças nesta relação. Para o mesmo, até meados da década de 1980, a

disponibilidade de uma força de trabalho especializada, relativamente barata e ainda pouco mobilizada no que se referia à organização sindical, era o principal fator limitador do desenvolvimento de inovações técnicas no maquinismo, mas as transformações políticas e sociais ocorridas neste período levaram ao revigoramento do movimento sindical brasileiro, trazendo importantes consequências para as relações de trabalho no país e, em particular, para este segmento. Com isto, o autor estava se referindo ao estímulo que o aumento no nível de organização sindical tinha trazido para a adoção de novas tecnologias, como mais um ingrediente no cardápio utilizado pelas empresas, para a promoção da reestruturação da produção e do trabalho.

Para Noronha & Turchi (2002), a combinação de produção em série, alta rotatividade, baixa remuneração e intensificação do ritmo de produção nas fábricas, ao lado do trabalho domiciliar, precário, informal e muitas vezes ilegal, típico das "bancas" ou "ateliês", iriam definir os contornos do quadro das relações de trabalho e dar o tom dos acordos e dos conflitos entre capital e trabalho, nas próximas fases da evolução do complexo coureiro-calçadista no país. Segundo eles, as relações de trabalho aí existentes iam ser orientadas, de meados da década de 1980 em diante, pelo embate entre capital e trabalho, enquanto a base étnica comum e a identificação com a comunidade perderiam seu significado como mediadoras dos conflitos de trabalho[29]. Contribuíram para esta nova configuração das relações entre capital e trabalho a intensificação das desigualdades sociais, a degradação das condições de trabalho e o surgimento de um novo sindicalismo[30], em âmbito nacional, que confrontava e rejeitava as práticas autoritárias e paternalistas do empresariado nacional.

Piccinini, Antunes & Faria (1997) consideram que foi exatamente em função da precarização das relações de trabalho no interior das empresas (informalidade, piora das condições de trabalho, arrocho salarial etc.), que os sindicatos reagiram denunciando esta situação aos meios de comunicação de massa, aos órgãos judiciais, em fóruns e entidades internacionais e, simultaneamente, procurando incrementar as mobilizações dos trabalhadores contra as diversas formas de precarização do trabalho e pelo cumprimento dos direitos trabalhistas, pela melhoria das condições de trabalho e salário etc., através de greves, boicotes e críticas.

Além disto, os sindicatos procuraram aprofundar o conhecimento e a compreensão acerca das inovações tecnológico-organizacionais empresariais, assim como dar outra orientação para a

[29] Trata-se, aqui, de um aspecto relacionado ao período de nascimento da indústria calçadista sul rio-grandense, onde os trabalhadores foram colegas de trabalho de seus patrões a quem, por tradição e laços pessoais e não raro de parentesco, pareciam dedicar uma espécie de consideração moral, fortemente assentada no sentimento de respeito, orgulho e fidelidade. O elemento característico desta relação seria, portanto, a etnicidade, que se referiria às formas específicas de incorporação da disciplina na execução das tarefas e à observância de valores e normas características da cultura germânica (NORONHA & TURCHI, 2002; SCHNEIDER, 2004).

negociação (via participação em fóruns setoriais e municipais de desenvolvimento, com organizações empresariais ou diretamente com os próprios patrões), ao mesmo tempo em que buscavam desenvolver e/ou melhorar as formas de organização por local de trabalho (luta pela criação de comissões de fábrica, ou pela participação nas CIPAS). Vale ressaltar, também, o esforço de algumas organizações sindicais de trabalhadores no sentido de lutar contra o desemprego ou buscar alternativas ao mesmo, destacando-se a participação em fóruns de desenvolvimento local e, no caso do Vale dos Sinos, o estímulo e apoio aos trabalhadores desempregados, na criação de formas alternativas ao trabalho assalariado, como as cooperativas de trabalho.

De acordo com um *survey* aplicado junto a sindicalistas representantes dos setores coureiro e calçadista do Rio Grande do Sul, São Paulo e Ceará, acerca de assuntos relacionados às relações de trabalho, Noronha & Turchi (2002) constataram que, não obstante as raras e frágeis relações entre as lideranças dos segmentos deste complexo calçadista, foram encontrados alguns padrões similares nessas indústrias: baixos salários, ausência de benefícios adicionais aos definidos pela lei, bem como relações tradicionais e personalistas no "chão de fábrica". Sobre o conteúdo das negociações coletivas de trabalho, os principais tópicos da pauta dos acordos e convenções coletivas eram: piso salarial, segurança e saúde no local de trabalho. Temas como treinamento e qualidade eram percebidos como matérias empresariais e o "Banco de Horas*"* era o único tema "moderno" e bastante polêmico, não só por significar redução nos pagamentos das horas extras, mas também pela resistência em romper rotinas familiares. Os autores afirmavam que duas matérias explosivas tinham entrado em pauta na agenda sindical, nas últimas décadas: o contrato informal e o trabalho infantil.

Em relação à difusão da organização do trabalho em "células de produção" entre as empresas, temos o estudo feito por Stein (2004, *apud* COSTA, DEBEROFSKI & SPRICIGO, 2008) na região do Vale dos Sinos. Eles constataram que, embora tenha ocorrido uma ou outra reação pontual – geralmente de trabalhadores mais antigos - e tentativas afoitas de implantação sem um trabalho maior de conscientização e motivação sobre as novas técnicas, as modificações foram aceitas sem maiores contestações pelos trabalhadores e seus sindicatos.

Ainda em relação à dinâmica das relações de trabalho, há também elementos que ajudaram ou têm procurado ajudar na melhoria das condições de trabalho e, em certo sentido, das relações de trabalho. Além das políticas públicas gerais citadas no capítulo 1, temos ainda outros fatores ou práticas, como a ação de órgãos públicos e de sindicatos, visando estimular os investimentos no

[30] A literatura sobre o movimento sindical deste período é vasta, e uma abordagem mais aprofundada sobre o tema foi feita no capítulo 1. A este respeito, ver ainda Antunes (1995) e Almeida (1996), dentre outros.

meio ambiente do trabalho e a resolução de problemas, às vezes através de negociações tripartites (governo, empresários e trabalhadores).

Nesta perspectiva, verificaram-se negociações iniciadas no Rio Grande do Sul desde 2007, objetivando diminuir as dificuldades técnicas do setor, diante das exigências do MTE quanto à redução nos riscos de acidentes na operação de máquinas utilizadas na fabricação de calçados. Participavam deste fórum a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins (ABRAMEQ), a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), o Ministério do Trabalho e Emprego e a Federação dos Trabalhadores nas Indústrias do Calçado e do Vestuário do Rio Grande do Sul, com a iniciativa cabendo aos representantes das duas entidades empresariais acima citadas (ABICALÇADOS, 2010; ABRAMEQ/SEBRAE-RS, 2010).

Tal projeto tinha como diretriz desenvolver soluções tecnológicas que focassem a segurança do trabalhador, em equilíbrio com a preservação da viabilidade técnica e econômica da produção calçadista e das máquinas utilizadas neste processo. Com a parceria do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) e da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), uma série de ações foi desenvolvida para o alcance dos objetivos propostos, como a contratação de consultorias nacionais e internacionais, a criação de Comissão Tripartite de Discussão de Segurança em Máquinas e Equipamentos para a Indústria Coureiro-calçadista, a realização de reuniões com fabricantes de máquinas e calçados e de missões internacionais à Europa, bem como a disseminação de resultados nos principais polos produtores nacionais.

O projeto culminou com o lançamento da “Cartilha de Segurança em Máquinas e Equipamentos para Calçados”, em outubro de 2010, destinada à orientação às empresas fabricantes de máquinas e produtoras de calçados, visando a adequação de seus equipamentos e a redução dos riscos de acidentes do trabalho. Neste mesmo evento, o representante do MTE, no Rio Grande do Sul, assinava portaria instituindo a Comissão Tripartite Paritária de Ergonomia na Indústria Calçadista, com as mesmas instituições participantes do trabalho desenvolvido na área de segurança (ABICALÇADOS, 2010; ABRAMEQ/SEBRAE-RS, 2010). Deste novo fórum de discussões resultou a elaboração da “Cartilha de Ergonomia na Indústria Calçadista - Diretrizes para a Segurança e Saúde do Trabalhador”, lançada e divulgada em 2011.

Outra prática voltada para a resolução de problemas relacionados ao meio ambiente do trabalho foi constatada e defendida por Renner (2010), mas num plano micro-social. Para ela, uma das melhores estratégias para eliminar/amenizar os problemas no ambiente, nos postos de trabalho, na atividade e, principalmente, na organização do trabalho na empresa, é a implantação de um processo de ergonomia continuado, através de Comitês de Ergonomia (COERGOs), compostos por

representantes das diversas áreas da empresa, principalmente por trabalhadores, bem como por representantes das CIPAs e dos sindicatos. No caso da indústria de calçados, ela afirma que, no meio do grupo de grandes empresas que avançaram em termos de organização do trabalho, havia algumas que estavam incorporando a visão de gestão de saúde e segurança no trabalho com o enfoque no controle dos acidentes e doenças ocupacionais, usando como principal estratégia para a sua consecução a implantação dos referidos Comitês, com atuação em equipes multi e interdisciplinares, de forma preventiva, mas a mesma não entrou em detalhes sobre a participação dos trabalhadores e dos sindicatos.

Outro “campo” de negociações criado com o objetivo de melhoria da qualidade, aumento da produtividade e melhoria do ambiente de trabalho, ocorreu no polo calçadista de Franca (SP), em 2011, com o objetivo de estimular os empresários a adotarem medidas mais modernas de gestão. A entidade patronal do setor de calçados daquela região, o SINDIFRANCA encaminhou, ao governador paulista Geraldo Alckmin (PSDB), um projeto que reduzia, de forma escalonada, a alíquota do ICMS cobrado do setor. A redução, no entanto, seria condicionada ao cumprimento de metas, onde a atual alíquota, de 12%, cairia a 9% para aqueles fabricantes que tivessem gestão profissionalizada e que depositassem seus resíduos no aterro industrial inaugurado em 2010. Nova redução, a 6%, ficaria condicionada à comprovação de que o trabalho infantil - tradicionalmente comum no setor - fosse erradicado. Finalmente, o ICMS cairia a 3% para aqueles que, além de tudo, cuidassem da reciclagem do couro, a principal matéria-prima do setor, e tivessem seus balanços auditados por terceiros. A "ponte" entre os empresários e o governo do Estado seria feita pelo canal partidário. Além do prefeito, que apoia a proposta, o líder sindical trabalhista Fábio Cândido tinha assinado, há pouco tempo, a ficha de filiação ao PSDB (Jornal VALOR ECONÔMICO, 05/05/2011).

Em suma, o período vivido nas últimas décadas promoveu importantes alterações nas relações de trabalho nos principais polos do complexo coureiro-calçadista brasileiro, levando o movimento sindical a rever suas estratégias de atuação, ao adotar uma postura mais negocial e propositiva, diante da crítica realidade vivida naquele momento. Mesmo que a situação do mercado de trabalho tenha melhorado consideravelmente nos últimos anos, em função do retorno ao crescimento econômico e à redução das desigualdades sociais, os desafios colocados às entidades sindicais ainda fazem parte da agenda sindical contemporânea.

4.6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

Ao longo deste capítulo, verificamos que a adoção de novas formas de gestão da produção e do trabalho, nos principais polos produtores de calçados, provocou a intensificação das práticas de precarização do trabalho (terceirização, rotatividade, trabalho informal e infanto-juvenil), do desemprego, bem como de novos requerimentos em termos de escolaridade, sem que isto significasse melhorias para os trabalhadores. Constatamos, também, que as inovações empreendidas e disseminadas, especialmente as de cunho organizacional e relacionadas ao trabalho, como a implantação das "células" de produção, contribuíram para promover uma intensificação do trabalho e, assim sendo, também se consubstanciaram em elementos promotores da precarização do trabalho, pois muitas destas medidas resultaram em acidentes e/ou doenças ocupacionais.

Mas isto ocorreu de forma relativamente diferenciada no Nordeste e, em particular, na Paraíba, onde o desenvolvimento setorial alavancado pelos investimentos de grandes grupos calçadistas nacionais contribuiu para melhorar o perfil de seu mercado de trabalho (contrato formal e direto, meio ambiente, benefícios indiretos etc.). Por outro lado, também contribuiu para a manutenção e/ou disseminação de elementos de precarização das relações de trabalho, verificados nos grandes polos produtivos nacionais, tais como a promoção da segmentação interna do mercado de trabalho (entre funções dentro de cada unidade fabril e entre as fábricas "sede" e as "satélites"), a rotatividade, o pagamento de baixos salários, a intensificação do ritmo do trabalho e, em grau menor, a prática da terceirização de atividades.

Percebemos que todos esses fatores, inter-relacionados, contribuíram para promover uma maior heterogeneidade das condições de trabalho e de salário praticadas no setor, em níveis nacional, regional e local, além de nos remeter ao questionamento acerca da dinâmica das relações entre capital e trabalho na atividade coureiro-calçadista nordestina e, em particular, na Paraíba. Neste Estado, embora tenha havido similitudes em relação ao que ocorreu nas demais áreas produtoras de calçados, percebemos, também, diferenças marcantes entre as mesmas, proporcionadas tanto pela trajetória e desenvolvimento deste segmento nos planos regional e local, quanto pelas formas de organização e de resistência de seus sindicatos laborais que, como os das demais áreas produtoras, também tiveram maiores dificuldades em atuar na defesa dos interesses de seus representados.

E é por mostrar um quadro complexo, multifacetado e imbricado em suas relações de trabalho, com diferenças e similitudes em relação ao que ocorre nos principais polos produtores de calçados do país, que procuraremos fazer um exame mais minucioso desta realidade, com destaque para as negociações coletivas de trabalho, nos próximos capítulos.

5 AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS FRENTE À REESTRUTURAÇÃO: uma avaliação do polo coureiro-calçadista paraibano, a partir das entrevistas realizadas

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo verificar se as transformações ocorridas no segmento coureiro-calçadista paraibano, nas últimas décadas, tiveram impacto nas relações de trabalho ali prevalecentes. Mais especificamente, interessou-nos averiguar se as inovações tecnológicas e/ou organizacionais tiveram impacto sobre o trabalho e os trabalhadores e se isto alterou a estrutura, o conteúdo e a dinâmica das negociações coletivas de trabalho.

Ele foi desenvolvido a partir da descrição e análise dos resultados das entrevistas realizadas junto a dirigentes sindicais de trabalhadores da indústria calçadista paraibana respaldando-se, também, na experiência e na vivência do autor em atividades de assessoria técnica, pelo DIEESE, junto a sindicatos dos diversos segmentos de trabalhadores na Paraíba incluindo-se, aí, a assessoria a uma das entidades sindicais de calçados pesquisadas.

Sua estrutura é composta por seis seções, sendo esta introdução a primeira delas. Temos, em seguida, uma seção dedicada a uma breve retrospectiva da origem e da trajetória dos sindicatos de trabalhadores na indústria calçadista paraibana.

As três seções subsequentes obedecem à lógica de estruturação do questionário básico de entrevistas (em anexo), que foi dividido em três grandes blocos sequenciais de perguntas, de modo que cada bloco tivesse uma seção analítica correspondente, neste capítulo: a terceira seção se dedicou aos impactos (ou não) da reestruturação do setor sobre o trabalho e os trabalhadores, em relação às condições de trabalho e às formas de arregimentação, seleção e contratação de mão de obra; a quarta seção foi destinada às formas, espaços de atuação e participação dos sindicatos da indústria calçadista paraibana no período analisado; a quinta seção trata da estrutura e da dinâmica das negociações realizadas pelas entidades sindicais investigadas, bem como dos desafios e perspectivas do movimento sindical de trabalhadores na indústria calçadista paraibana.

Na sexta e última seção, temos as considerações e/ou observações adicionais.

5.2 ORIGEM E TRAJETÓRIA DOS SINDICATOS CALÇADISTAS NA PARAÍBA

Segundo levantamento histórico e biográfico feito por Aued (2006), a primeira forma de organização dos sapateiros na Paraíba surgiu em Campina Grande, sob a forma de Sociedade

Beneficente dos Sapateiros, em 1928. Entre 1929/1930, ela foi transformada em Sociedade Beneficente dos Artistas, permitindo a afiliação de outros profissionais, além dos sapateiros. Anos depois, a Sociedade entrou em decadência e seus bens foram vendidos para uma associação comercial. Por volta de 1936, ocorreu uma greve com o intuito de pressionar os patrões, para que os mesmos cumprissem o acordo estabelecido com os trabalhadores de calçados, que previa aumentos periódicos de salários. A greve durou dois dias e as reivindicações foram atendidas, a maioria das fábricas deu o aumento negociado e apenas as pequenas e de subúrbio não cumpriram o acordado.

De acordo com Aued (2006), a constituição da Sociedade Beneficente e o sucesso da greve contribuiriam para a consolidação do movimento dentro desta categoria, resultando na criação do primeiro sindicato de sapateiros na Paraíba, o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Campina Grande, em maio de 1944. Este sindicato tinha, entre seus membros fundadores, alguns integrantes do Partido Comunista Brasileiro que, inclusive, iriam compor a primeira diretoria desta instituição, destacando-se José Peba Pereira dos Santos, o Peba, que se inscrevera na entidade como industriário-sapateiro [1].

No ano seguinte, eclodiu outra greve de operários em Campina Grande, feita principalmente por trabalhadores da indústria calçadista, que reivindicavam aumento salarial. Após dois dias de paralisação e repressão policial (apesar de a mesma ser considerada legal), a polícia recuou das fábricas e a categoria conseguiu atingir seu objetivo (reajuste salarial).

Em relação ao SINTIVEST/PB, os relatos de membros de sua diretoria dão conta de sua origem, que também remonta à década de 1940: membros da Associação Profissional dos Oficiais Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecção de Roupas de João Pessoa transformaram esta entidade no Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confecção de Roupas de João Pessoa, em fevereiro de 1943. Em 1976, o sindicato promovia a extensão de sua base de atuação para o Estado da Paraíba passando, então, a se denominar Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário do Estado da Paraíba, mas sua sede continuava a ser localizada em João Pessoa.

Em maio de 1958, é realizado o 1º Congresso dos Trabalhadores da Paraíba, com a participação de representantes de diversas entidades sindicais operárias, inclusive do SINTICAL/CG. Este evento tinha como objetivos principais discutir os problemas dos

[1] Como vimos no capítulo 2, este período foi marcado pelo início do processo de industrialização no país, bem como pelo paulatino crescimento das relações de trabalho em bases assalariadas. Segundo Aued (2006), o fenômeno da industrialização também era um fenômeno recente para o município de Campina Grande, onde predominava a micro e pequena produção, que pareciam mais com oficinas artesanais de fundo de quintal, do que com fábricas. Por isto mesmo, ela afirmava que, naquele momento, ele nem se considerava assalariado, nem industriário, mas se autodeterminava proprietário de meios de produção (pequeno produtor), que se alinhava ao lado dos trabalhadores. Segundo a autora, só depois é que o mesmo viria a trabalhar como assalariado, em várias regiões do país.

trabalhadores no Estado e unificar os diversos movimentos existentes. Dos três maiores problemas elencados pelos participantes, um deles se referia à fiscalização no trabalho. Uma das resoluções aprovadas foi a criação da Federação Eclética dos Trabalhadores nas Indústrias da Paraíba, sendo esta criada um dia após o término do referido Congresso, pelos representantes das entidades sindicais participantes, cuja sede ficaria localizada na capital do Estado, João Pessoa. Neste Congresso, também foram aprovadas várias reivindicações a serem encaminhadas, como a criação de Juntas de Conciliação e Julgamento no Estado, além da possibilidade de instaurar Dissídio Coletivo na Justiça do Trabalho, em função do costume patronal de se recusar a negociar (AUED, 2006).

Em uma das entrevistas analisadas, o entrevistado informou que tinha começado a trabalhar em 1951, ainda quando era muito garoto, tendo trabalhado toda a sua vida neste segmento, inclusive em São Paulo e no Rio de Janeiro, até se aposentar por invalidez (glaucoma) aos 56 anos de idade, aproximadamente em 1995. Ele falou que tinha sido sócio do SINTICAL/CG a partir de 1957, já com 18 anos de idade, mas só a partir de início do ano de 1964 (antes do Golpe de Estado) é que ele começara a sua participação na diretoria do mesmo. Em março deste ano, o sindicato promoveu um movimento paredista (de um dia) pelo cumprimento do que tinha sido negociado com o patronato, mas a maioria deste não tinha cumprido com o prometido, notadamente o reajuste salarial. Na época, o Presidente do sindicato era José Pereira dos Santos, o Peba, um importante militante do PCB na Paraíba, citado anteriormente, cuja biografia foi feita por AUED (2006). Apesar de o entrevistado não ter sido membro desta agremiação partidária, era dela forte simpatizante, bem como de seu líder maior, Luiz Carlos Prestes.

Este sindicalista afirmou que, até os anos 1980, este segmento era formado por micro, pequenas e médias empresas, que muitas vezes funcionavam na informalidade, geralmente nos fundos dos domicílios de seus proprietários, as chamadas empresas "de fundo de quintal", distribuídas por vários bairros do município (Zé Pinheiro, Liberdade, Bodocongó, Palmeira, Conceição, Centro etc.). Neste período, os trabalhadores realizavam quase todas as atividades do processo de trabalho de fabricação do calçado, sendo chamados de *sapateiros*, sendo que os mais especializados tinham a qualificação de *apalazador*. Dos cerca de três mil sapateiros existentes em Campina Grande, na época, muitos deles trabalhavam por conta própria em seus domicílios.

Em relação às negociações coletivas, este sindicalista informou que, no período que vai da criação do sindicato até aproximadamente meados dos anos 1980, as mesmas ocorriam de forma bastante pulverizada (negociações descentralizadas ou por empresa), nas quais a diretoria sindical percorria a miríade de empresas pelos bairros, fazendo as reivindicações e negociando diretamente com os proprietários. Ele afirmou que era uma negociação quase que individualizada por empresa,

em que o representante sindical procurava realizar uma reunião prévia com os trabalhadores da mesma, para discutir os problemas e as reivindicações a serem feitas junto ao empregador, bem como escolher um de seus membros para participar das negociações em nome dos demais; mas nem sempre esta escolha era possível, em função dos receios de represálias e "banimento" (demissão)[2].

Sobre os resultados dessas negociações, o entrevistado disse que os acordos eram geralmente feitos verbalmente e, portanto, não havia data de revisão e de validade dos mesmos. Quanto à negociação de reajustes salariais, ele informou que havia casos em que os proprietários davam reajustes de imediato, quando suas empresas "podiam" mas, quando "não podiam", havia casos de proprietários que demoravam semanas e até meses para conceder reajustes salariais aos seus empregados.

Ainda segundo este sindicalista, só a partir de 1982 é que se começou a realizar negociações mais centralizadas (CCTs), com a orientação e o apoio da Federação Eclética dos Trabalhadores nas Indústrias da Paraíba. No seu entender, esta mudança tinha sido melhor para os trabalhadores, não só porque antes havia muita perseguição sobre as lideranças intermediárias (operários encarregados para falar com os proprietários das empresas, em nome dos demais colegas de trabalho), mas também porque contribuiu para diminuir o descumprimento do que era acordado entre as partes (apesar de saber que isto dependia mais da atuação do dirigente sindical do que da forma como as negociações ocorriam).

Em relação ao início das negociações centralizadas, outro entrevistado desta entidade afirmou que tal experiência foi trazida para Campina Grande pelo Presidente da Federação Eclética dos Trabalhadores nas Indústrias da Paraíba, o Sr. Expedito Félix, mas apenas três entidades sindicais de trabalhadores aceitaram participar: as do ramo de alimentação, de calçados e da construção civil. Segundo o mesmo, as negociações eram feitas com o patronato destes ramos de atividade, onde a Federação representava os sindicatos institucionalmente, quando estes eram fracos, ou dava apoio aos mesmos. No caso das negociações no setor de calçados, a Federação apoiou as negociações, mas quem assinou a CCT foi o Presidente do SINTICAL/CG.

Quanto ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fabricação de Calçados de Santa Rita, este foi criado em julho de 1994, ficando sua base territorial localizada no município de Santa Rita. Ele surgira como resultado de uma cisão na base de atuação do SINTIVEST/PB, provocada por um grupo de oposição, ligado à Central Única dos Trabalhadores.

[2] Segundo o entrevistado, era comum, entre as lideranças intermediárias, a prática de tomarem bebida alcoólica antes da reunião com seus patrões, com medo dos mesmos, mas ele procurava convencer os mesmos a não tomarem tal atitude, pois isto denotaria fraqueza em seus posicionamentos, o que poderia ser prejudicial às negociações.

Talvez por conta disto, a diretoria do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário do Estado da Paraíba resolveu promover, em 1999, uma ampliação da sua abrangência de atuação: a partir dali, este sindicato passaria a atuar como representante de outras categorias profissionais, como os sapateiros ou operários na produção de calçados, em todo o Estado da Paraíba (exceto Campina Grande, que já tinha sindicato). Assim, a entidade veio a se chamar Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário, Calçados e Confecção de Roupas do Estado da Paraíba.

Em termos de filiação a entidades sindicais de grau superior, verificamos que o SINTIVEST/PB era (e ainda é) filiado tanto à Federação Eclética dos Trabalhadores nas Indústrias da Paraíba, quanto à Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias (CNTI), tendo se filiado, recentemente, à Nova Central Sindical dos Trabalhadores (NCST). No caso do SINTICAL/CG, além de sócio-fundador da Federação Eclética, esta entidade era filiada à CNTI já há muito tempo. Recentemente, através de entendimentos como a direção da CUT/PB, sua diretoria optou por se filiar a esta central sindical e à Federação dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário, Couro e Calçados do Norte e Nordeste, pertencente à estrutura cutista e, simultaneamente, desvinculou-se da Federação Eclética dos Trabalhadores nas Indústrias da Paraíba.

Em relação ao SINTICAL/SR, informações dadas pelos seus representantes davam conta de que, tão logo os mesmos conseguiram criá-lo, trataram de realizar a sua filiação à CUT e, tempos depois, à Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário, Couro e Calçados (CNTV), que também faz parte da estrutura organizativa dessa central sindical. Alguns anos depois, este sindicato também se filiou à Federação Eclética dos Trabalhadores nas Indústrias da Paraíba.

No caso patronal, o marco inicial de organização institucional data de fevereiro de 1981, com a Associação Profissional da Indústria de Calçados do Estado da Paraíba, sediada em Campina Grande e com área de abrangência em todo o Estado da Paraíba. Dois anos depois, em abril de 1983, esta associação transformou-se no Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado da Paraíba, tendo se filiado à FIEP naquele mesmo ano.

Ressalte-se a existência de representantes de um grupo de 11 (onze) empresas de pequeno e médio porte, que agem de forma organizada e com espírito colaborativo, não só nas atividades tipicamente empresariais, mas nas que também compõem boa parte da direção sindical sendo, por isto mesmo, chamados de "O Grupo dos 11". Além da representação das pequenas e médias empresas nas negociações tem-se, ainda, a representação das grandes empresas.

No que diz respeito às entidades sindicais ligadas ao segmento coureiro, tanto o das empresas como o dos trabalhadores, o relato de um dos sindicalistas entrevistados dá conta de sua

existência até a década de 1980, em função do fechamento da maioria dos curtumes existentes naquele período. Todas as duas entidades tinham suas sedes localizadas em Campina Grande.

5.3 A REESTRUTURAÇÃO E SEUS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO E OS TRABALHADORES

Nesta seção, vamos abordar as respostas às perguntas feitas no primeiro bloco do questionário, com a intenção de analisar a opinião dos entrevistados[3] sobre as mudanças (e permanências) ocorridas no segmento calçadista paraibano nas últimas décadas, bem como os impactos das mesmas sobre o trabalho e os trabalhadores. Salientamos, de antemão, que uma parte das respostas, dadas por ocasião das perguntas deste bloco, compuseram a descrição da realidade paraibana nos capítulos 3 e 4 e que outra parte foi inserida em algumas seções deste capítulo. Por conta disto, optamos por apenas citar esses aspectos relatados pelos entrevistados, que já foram suficientemente explorados ou irão compor as análises posteriores deste capítulo.

5.3.1 As Inovações Tecnológicas e/ou Organizacionais

As duas primeiras perguntas do primeiro bloco dizem respeito às **mudanças (e/ou permanências) ocorridas no setor coureiro-calçadista paraibano entre 1990 e o momento da entrevista, bem como se tais mudanças tinham tido ou vinham tendo algum impacto sobre o trabalho e os trabalhadores e como tinha sido a postura da empresa em relação às mesmas.**

Sobre estes aspectos, duas dirigentes do SINTIVEST/PB e dois do SINTICAL/CG afirmaram que um dos fatos mais relevantes tinha sido o aumento no número de empresas nos três polos de fabricação de calçados na Paraíba, especialmente com a vinda dos grandes grupos empresariais, o que contribuiu para elevar o nível de emprego, especialmente para os jovens e no setor formal da economia. Isto teria proporcionado uma melhoria no poder de barganha dos trabalhadores, pois ampliava suas opções de trabalho dentro dos mercados de trabalho locais. Assim, melhorava também a força de seus sindicatos nas negociações coletivas de trabalho.

A grande maioria dos entrevistados das três entidades sindicais investigadas afirmou que uma mudança relevante tinha acontecido nas grandes empresas: a modernização tecnológica ocorrida a partir de final dos anos 1990, principalmente com a adoção de maquinário digital. Em termos dos impactos, as respostas caminharam em duas grandes direções: a primeira delas, o fato de

[3] Foram colocados nomes fictícios para as pessoas entrevistadas e as empresas citadas, para que estas não fossem identificadas.

tais inovações terem contribuído para a redução do esforço físico por parte dos trabalhadores e do número de acidentes de trabalho, resultando em ganhos de produtividade do trabalho. A segunda refere-se ao desemprego tecnológico, bem como às maiores exigências das empresas em termos de educação formal, treinamento e/ou qualificação profissionais, especialmente no momento do recrutamento e da seleção de pessoal.

Duas das dirigentes sindicais do SINTIVEST/PB afirmaram, a partir de sua experiência anterior em uma grande empresa de calçados e da vivência atual em outra grande empresa, que uma das mudanças ocorridas tinha sido relativa à visão que os trabalhadores tinham do sindicato como órgão de defesa, pois os mesmos achavam que, se não fosse com radicalismo, baderna e barulho, eles não seriam ouvidos, não teriam vez e seus direitos não seriam respeitados. Por isto mesmo, tomavam decisões com pouca objetividade, geralmente criando conflitos com as empresas e, por esta razão, não havia possibilidade de negociação com as mesmas. No contexto atual, apesar de ainda haver um pouco desta visão, o que predominava eram relações mais estreitas entre o sindicato e a empresa, de forma que havia maior possibilidade de realização das negociações, mesmo com diferenças de opiniões e de interesses. Isto foi atribuído ao surgimento das novas centrais sindicais, bem como a mudanças no comportamento dos trabalhadores, em função de os mesmos estarem mais bem informados e esclarecidos, o que contribuiu para evitar radicalismos em seu meio.

Outro conjunto de mudanças estava relacionado, principalmente, às inovações organizacionais. A empresa em que a entrevistada trabalhava tinha adotado medidas voltadas para a prevenção de acidentes e doenças do trabalho, já desde meados dos anos 1990, tendo suspendido essas ações em meados da década seguinte, para retornar em 2008, com a criação de um comitê de ergonomia, composto pelo médico do trabalho, pelo engenheiro de segurança do RH, por dois funcionários da CIPA e por um consultor, que era perito no assunto e fazia o gerenciamento dos mesmos. A entrevistada informou que, alguns anos depois, foi incorporado um novo membro a esta equipe: um assessor jurídico.

Outras inovações adotadas foram a pesquisa de clima organizacional; a implantação de mecanismos de estímulo à melhoria na qualidade e produtividade, como a concessão de cestas básicas vinculadas a metas de produção, qualidade, assiduidade e pontualidade no trabalho; os grupos de melhoria contínua;o método de gestão e melhoramento de processos e produtos PDCA e o Programa 5S, além da implantação de “células de produção” em algumas atividades de produção, da ginástica laboral e da implantação do “Banco de Horas”.

Sobre as cestas básicas, duas das entrevistadas informaram que eram dois os tipos de cesta básica oferecidos mensalmente: o primeiro, implantado em 2007 e vinculado a metas de produção e qualidade dos grupos ou equipes de trabalho; o segundo, criado em junho de 2011, vinculava-se a

metas de assiduidade ou absenteísmo. Em termos de valor, há uma escala que vai de 1 (a cesta de menor valor) até 6 (a de mais alto valor), sendo que o maior valor da cesta vinculada à qualidade e produtividade poderia atingir a quantia de R$ 65,00, em meados de 2011, enquanto que a relacionada à assiduidade poderia alcançar R$ 45,00, sendo ambas pagas no momento do pagamento salarial.

Em relação às equipes de melhoria contínua (ou grupos de melhoria de qualidade), estas foram criadas por volta de 2003, constituindo-se em outra forma de participação do trabalhador no ambiente organizacional da empresa, não só na fábrica matriz, mas também nos "postos de trabalho" ou fábricas "satélites". Elas nada mais são do que grupos de cinco a sete pessoas, que se reúnem e promovem discussões acerca de determinados aspectos ou temas (as "tempestades de ideias"), que vão desde processos a formas e/ou métodos de trabalho. Os projetos e/ou propostas resultantes dessas reuniões são avaliados e os trabalhadores que estiverem nas melhores equipes ganham pontos ao longo do ano, que se revertem em prêmios em espécie (fogão, geladeira, computador etc.), entregues pela empresa em *workshops* realizados uma vez por ano, geralmente fazendo parte das festas de fim de ano. Além dos trabalhadores, participam destes *workshops* os diretores gerais e os proprietários da empresa, além de assessores do SESI e do SENAI.

Também por volta de 2003, foi implantado o PDCA que, de início, só incluía o pessoal administrativo mas, com o passar do tempo, foi se expandindo para as áreas da produção. Outro programa implantado pela empresa foi o 5S que, segundo uma das entrevistas, ocorreu entre 2004 e 2005. Com o objetivo de diminuir o número de trabalhadores afastados por conta das doenças ocupacionais, a empresa implantou o programa de ginástica laboral, em 2002, tendo havido uma interrupção deste programa por aproximadamente dois anos, tendo o mesmo retornado em seguida[4]. Além disto, em 2011, foi adotada uma política de rotatividade de funções entre os trabalhadores, também com o propósito de evitar o surgimento de doenças ocupacionais, especialmente no setor de montagem. Esta prática ocorria em quase todas as funções exercidas no chão de fábrica, exceto nas operações chave da empresa pois, segundo uma das entrevistadas, nestas funções não dava para mudar muito.

Em relação aos impactos dessas mudanças organizacionais ocorridas nas grandes empresas, notadamente nas voltadas para os programas de qualidade e produtividade, há pelo menos duas vertentes. A primeira delas, que se constitui no posicionamento de algumas dirigentes do SINTIVEST/PB, assegura ter havido uma melhoria nas relações de trabalho entre os trabalhadores e o sindicato, de um lado, e a gerência da empresa, de outro. A segunda vertente, que está contida no

[4] Segundo outra dirigente sindical entrevistada, a ginástica laboral tinha sido implantada na maioria das empresas de calçados, através de convênio com o SESI.

discurso dos dirigentes do SINTICAL/SR, afirma que estas inovações contribuíram para que houvesse um maior envolvimento ou comprometimento dos trabalhadores em relação aos objetivos da empresa, bem como para certa melhoria no meio ambiente do trabalho, sendo que muitas destas medidas tenderam a dificultar a ação sindical ou, pelo menos, a excluir o sindicato da implementação das mesmas.

5.3.2 Recrutamento, Seleção e Treinamento de Trabalhadores

No capítulo anterior, verificamos mudanças e permanências importantes nas formas de recrutamento, seleção e treinamento/qualificação na indústria calçadista paraibana, especialmente nas grandes e médias empresas, que vinham adotando ações voltadas para a contratação de pessoal com um nível de instrução formal (ensino médio) e qualificação profissional (egressos de cursos técnicos) um pouco mais elevado, bem como estímulos à melhoria no nível de instrução formal dos trabalhadores pré-existentes, através do financiamento parcial de cursos particulares realizados pelos trabalhadores, por iniciativa deles próprios. Por outro lado, essas empresas continuavam a priorizar a contratação de jovens e a proporcionar treinamento no transcorrer da atividade laboral.

Tais empresas buscavam, também, mobilizar seus empregados com campanhas de envolvimento (reuniões e discussões, treinamentos técnicos, pesquisa de clima organizacional etc.), e concediam incentivos à produtividade (Participação nos Resultados, cesta básica), o que fazia crescer a responsabilidade dos trabalhadores, mas a participação destes geralmente era restrita a assuntos específicos e de interesse das empresas (discussões sobre as formas de melhor executar uma operação, programas de qualidade etc.), ficando os salários estabelecidos em patamares bem baixos.

Verificou-se que o trabalho em “células” ou grupos de produção só foi implantado pela primeira vez na Paraíba por uma grande empresa instalada na década de 1980 em Campina Grande, mas devido ao fato de a mesma ter se transferido para a Bahia por volta de meados dos anos 1990, não conseguimos êxito no registro desta experiência pioneira no Estado. Duas das grandes empresas existentes na década 2000 implantaram este modelo de organização do trabalho no setor de montagem que, grosso modo, ocorreu em meados da década, mas sem incentivos à polivalência. Foi só no final desta década e início da seguinte que a gerência das mesmas deu início à prática da rotação de atividades, por conta do crescente número de casos de doenças ocupacionais.

Portanto, em relação às ações visando à qualificação da mão de obra para adaptá-la às novas tecnologias, percebemos ações visando recrutar e/ou preparar trabalhadores, de forma a atender aos novos requisitos laborais, mas não havia evidências de que a aprendizagem deixasse de ser manual

e passasse para uma atitude intelectualizada, pois o que havia era, de um lado, o interesse de desqualificar o trabalho de modo a poder nivelar por baixo a remuneração e, de outro, políticas de estímulos visando à melhoria da produtividade do trabalho e da qualidade dos produtos.

Apesar disto, essas mudanças significavam um passo importante em direção a uma mudança na cultura organizacional que vigorava nessa indústria, até então extremamente autoritária e centralizadora e que, por isto mesmo, não reservava espaço algum de participação para os trabalhadores. Mas esta participação, além de limitada, restringia-se bem mais aos trabalhadores, pouco atingindo os órgãos de representação de seus interesses, os sindicatos, pois a maioria das inovações adotadas não passava pelo crivo dos mesmos, salvo quando a legislação trabalhista assim o obrigava.

5.3.3 Condições de Trabalho

Quando questionados sobre as mudanças e permanências em relação às **condições de trabalho**, praticamente todos os dirigentes sindicais entrevistados relataram que as transformações ocorridas nas grandes empresas tinham proporcionado uma sensível melhoria das condições ambientais de trabalho (higiene, limpeza, climatização, uso de EPIs etc.), com consequências positivas para seus trabalhadores. Apesar disto, em algumas áreas de produção ou em algumas fábricas, ainda prevaleciam condições de trabalho e maquinário defasados e/ou precários, principalmente nas empresas que trabalhavam com o sistema de produção em rede, onde a realidade das fábricas "satélites" era diferente da verificada nas fábricas "sede" destas empresas no Estado. Em relação às micro, pequenas e médias empresas, estas condições também deixavam a desejar, especialmente entre as primeiras.

Ainda sobre as melhorias nas condições ambientais de trabalho nas grandes empresas, temos o relato de um dos dirigentes do SINTICAL/SR que, além de relatar a dimensão deste fato, fazia o contraste entre o avanço unilateral dessas melhorias, de um lado, e a intensificação do ritmo do trabalho e o pagamento de salários bem baixos, de outro:

> Olhe, é o seguinte: na Alfa, na Alfa ... Ela é uma empresa muito organizada. Por exemplo: boa refeição, um bom transporte, um bom serviço médico lá dentro, um bom plano de saúde, o salário não atrasa. Até aí, comparado com muitas empresas por ai, beleza, né? O ambiente muito limpo ... O pessoal limpa o chão do banheiro o tempo todo. Tu chega lá, tudo é lavado... Aí, você vai dizer 'poxa, aqui é o paraíso'. Eu nunca ouvi se falar de caldeira... O piso é branco, lá o piso é branco... O mecânico trabalha de branco, lá... Imagina o que é isso? Mecânico de branco, você não vê em canto nenhum, mas vê na Alfa: mecânico de branco... Você vê como eles trabalham a questão da, da, da... ... do impacto de, assim... ... como eles priorizam isso aí, né? A fábrica com a grama toda verdinha, restaurante todo no ar

> condicionado... Aí, quem não conhece o pique de produção e vai lá prá dar uma visitinha, aí diz 'aqui é o paraíso', né? Aí, quando vai para o salário do camarada, é o salário mínimo, né... (Josué, dirigente sindical).

Segundo o relato deste e de outros entrevistados, foram as mudanças organizacionais adotadas nas grandes empresas calçadistas, a partir de final da década de 1990 e início da década seguinte, que contribuíram para a **intensificação do ritmo do trabalho** e outros fatores, resultando em consequências negativas para os trabalhadores, como o aumento das doenças ocupacionais.

No caso da empresa Alfa, pesquisa feita por Mota (2000) no final dos anos 1990 constatou a adoção de medidas voltadas para a reestruturação organizacional da empresa. Em seu estudo, ela observou a administração do espaço como elemento de controle e vigilância sobre os operários, através de alterações nas posições das máquinas, com o objetivo de evitar um maior contato entre os mesmos e, assim, promover a disciplina, melhorar os ganhos de produtividade e reduzir custos com pessoal, através de demissões[5]. Ela também detectou que havia um controle do tempo com esta mesma finalidade, através do relógio de ponto e dos cronômetros, sendo estes últimos utilizados para se proceder à avaliação de ritmos de trabalho e fazer o balanceamento da força de trabalho utilizada, de acordo com as encomendas e com o tempo necessário para produzi-los; mas como havia muitas oscilações na mão de obra, isto levava a empresa a se utilizar do trabalho temporário.

Ela constatou que a empresa tinha adotado mudanças na organização administrativa, resultando na redução dos cargos intermediários e na adoção do programa Vida, Organização, Competência e Envolvimento (VOCE), que tinha como objetivo levar os operários a colaborarem com sugestões voltadas para a adoção de melhorias contínuas na produção, através do *Kaisen.* Mas os operários só eram compensados pelo aumento de produtividade e/ou melhoria de qualidade através de bonificações e prêmios previstos no Plano de Participação de Rendimentos (PPR), que servia como política de incentivos e estratégia de substituição dos aumentos salariais por abonos não incorporáveis aos salários[6].

Quanto ao trabalho em equipe, o estímulo à participação dos "colaboradores" consistia na concessão de prêmios coletivos, com o objetivo de evitar que a concorrência individual, no nível das sugestões, impedisse o desenvolvimento de iniciativas coletivas e, por esta razão, os prêmios individuais foram substituídos por outros, atribuídos à equipe de trabalho. Mas Mota percebeu que a

[5] Ela citou, como exemplo, a alteração no sentido (posição) das máquinas em um determinado setor, onde as mesmas eram dispostas como na escola: em quatro colunas, onde quatro operários ficavam de costas uns para os outros, mantendo-se certa distância entre eles.

[6] Sobre este aspecto, cabe ressaltar o que foi lembrado por um dos sindicalistas entrevistado: além da vantagem advinda da redução de custos proporcionada pela redução de encargos sociais havia, também, uma redução de gastos com tributos, pois, como veremos no último capítulo, existia a possibilidade de as empresas abaterem (compensarem) estes gastos, quando do pagamento de determinados impostos.

empresa não propiciava as condições para que o trabalho em equipe funcionasse efetivamente, pois a produção ainda era organizada em série e em linha de montagem, bem como não havia autonomia do grupo de trabalho e treinamentos visando à qualificação de seus operários.

Para a autora, a concepção de trabalhador polivalente, adotada pela empresa, referia-se mais ao trabalhador "multitarefas", dentro de seu setor de trabalho, utilizado para minimizar os casos de LER, que estavam apresentando uma alta incidência na empresa, e para facilitar as substituições entre operários, em casos de férias, demissões ou de faltas, bem como para aumentar a vigilância e o controle a partir de alguém do próprio grupo. Mas não havia retorno salarial ao trabalhador polivalente (chamado de "suplente de ausentismo") e sim sobrecarga de trabalho e de responsabilidades, que ocasionavam a intensificação do ritmo de trabalho e muitas demissões.

A partir de meados dos anos 2000, a empresa passou por um grande processo de reestruturação produtiva e organizacional, com mudanças de natureza societária, tecnológica e organizacional. Dentro deste contexto, temos a implantação das "células de produção", que ocorreu em 2006, proporcionando uma forte redução potencial na demanda por mão de obra, em função de os operários realizarem várias funções ao mesmo tempo e de ter havido uma sensível redução dos "tempos mortos", quando da substituição da organização do trabalho em "linha" para a "célula": relatos de vários dirigentes sindicais entrevistados dão conta de que, enquanto as atividades realizadas através das "linhas" de produção eram realizadas com grupo de 42 a 45 operários, nas "células" trabalhava-se, de início, com algo entre 18 e 22 pessoas. Entretanto, com os sucessivos aperfeiçoamentos e as políticas de prêmios por produção, este número foi se reduzindo paulatinamente, até chegar a algo em torno de 12 a 14 pessoas, dependendo da situação concreta vivenciada e/ou percebida pelos entrevistados.

Como esses processos de trabalho eram anteriormente realizados manualmente, deles participando muitos trabalhadores, a automação dos mesmos e a implantação das "células de produção" tinham proporcionado uma potencial redução na demanda por mão de obra para a realização das atividades. Dizemos potencial porque, como as mudanças tecnológicas e organizacionais tinham sido implantadas num contexto de progressiva ampliação da produção e das vendas, não tinha havido desemprego, mas sim novas contratações, de forma que, no cômputo geral, ocorrera um substancial crescimento de produtividade[7].

Ressalte-se que a implantação das "células de produção" foi acompanhada da criação ou formalização da figura do *Líder* na estrutura hierárquica da empresa, que ficava subordinado ao *Supervisor* e diretamente responsável pelo desempenho da "célula de produção". Há indícios de que

[7] Um dos entrevistados relatou que 1.200 empregados produziam entre 8 e 10 mil pares de calçados por dia, em Santa Rita, antes destas mudanças e que, naquele momento, 1.600 empregados produziam 25 mil pares de calçados por dia.

o mesmo tenha surgido como resultado da extinção do cargo de *Supervisor-Inspetor*, conforme constatou Mota (2000), sobre a intenção da gerência neste sentido, no ano de 2000. Mas esta metamorfose ocorria com algumas mudanças relevantes. Em primeiro lugar, o cargo de *Líder* já surgia ou se formalizava tendo funções novas, funções estas características do modelo de organização toyotista, conforme constatou Gondim (2007), ou seja, diferentes das que antes eram atribuídas ao S*upervisor-Inspetor*. Em segundo lugar, o valor de sua remuneração era bem inferior ao valor pago aos *Supervisores*, conforme relato de um sindicalista entrevistado, que já tinha exercido o cargo de *Líder* na empresa. Segundo o mesmo, em julho de 2011, o pessoal do "chão de fábrica" ganhava o salário mínimo[8], vindo em seguida o *Líder de Produção*, que ganhava entre R$ 800,00 e R$ 900,00 e, depois, o *Supervisor*, com remuneração variando entre R$ 2.500,00 e R$ 4.000,00[9].

Em relação à empresa Beta, as entrevistas realizadas com duas dirigentes do SINTIVEST/PB constatavam que uma das inovações organizacionais adotadas pela mesma tinha sido a implantação das "células de produção". A primeira tentativa tinha ocorrido por volta de 2002, mas devido às resistências e boicotes dos trabalhadores, por conta das perspectivas de desemprego de alguns deles, a empresa teve que recuar e voltar ao sistema de esteiras, alguns meses depois. Em 2009, a gerência conseguiu implantar esta inovação, só que, desta vez, num contexto de expansão da empresa e da produção, em que grande parte dos operários tinha sido absorvida em outras funções e em outros setores. Com isto, a organização do trabalho passou a ser mista, onde parte dos operários trabalhava em "linhas" e os demais em "células" de produção.

No que diz respeito à **jornada de trabalho**, as entrevistas realizadas junto aos dirigentes sindicais da Paraíba, bem como a análise dos resultados das negociações coletivas de trabalho (Acordos/Convenções Coletivas de Trabalho), também revelavam um quadro geral de diferenciação entre as grandes empresas e algumas de porte médio, de um lado, e as demais, de outro. A principal diferença residia no fato de que, enquanto estas últimas trabalhavam, basicamente, sob as regras estritas da legislação referente à jornada de trabalho, as primeiras conseguiram flexibilizá-las, principalmente através da celebração de Acordos Coletivos de Trabalho com dois dos três sindicatos de trabalhadores existentes, através da institucionalização do Banco de Horas, como veremos mais pormenorizadamente no próximo capítulo. Outra diferença consistia no uso intenso

[8] Talvez o entrevistado estivesse se referindo ao valor pago no período de experiência (três meses), pois o Piso Salarial desta categoria era um pouco maior do que isto, mas o mais provável é que ele tenha se referido ao fato de que o progressivo aumento do poder aquisitivo do salário mínimo tenha ocorrido de maneira a suplantar os reajustes anuais do Piso Salarial negociado pelo sindicato por ocasião da renovação das CCTs e, por isto mesmo, os valores dos Pisos Salariais tenham ficado equiparados ao salário mínimo em boa parte dos meses entre as datas-base, como veremos mais detalhadamente no próximo capítulo.

de horas extras por parte das grandes empresas nos últimos anos sendo, na maioria das vezes, de 2 horas por jornada de trabalho, ou seja, o máximo de horas suplementares que a legislação permite.

No caso da unidade industrial da empresa Alfa em Campina Grande, Tabosa (2006) fazia menção a uma mudança organizacional adotada pela empresa: a implantação da chamada "Quarta Turma", onde os operários da linha de produção deixaram de trabalhar a jornada tradicional (de segunda à sexta por oito horas e aos sábados por quatro) e passaram a trabalhar sob jornada de revezamento de 6x2 (seis dias de trabalho por dois de descanso), visando reduzir os gastos com horas extras. Com isto, a empresa começava operando 24 horas por dia, em quatro turnos de trabalho, durante todos os meses, interrompendo a produção apenas cinco dias do ano. Como também veremos no próximo capítulo, esta mudança tinha sido objeto de Acordo Coletivo de Trabalho, junto ao SINTICAL/CG.

Em resumo, podemos afirmar que as mudanças organizacionais voltadas para a intensificação do trabalho, como a implantação das "células de produção", e os estímulos e pressões voltados para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade, aliados à extensão da jornada de trabalho (prática de horas extras), resultaram no crescente aumento de casos de **doenças ocupacionais**, destacando-se os casos de LER/DORT, tornando-se, portanto, um problema recorrente nas grandes empresas e um dos maiores problemas que a categoria tinha enfrentado ou estava enfrentando no momento, segundo a maioria dos membros dos três sindicatos entrevistados.

Em relação a isto, relatos de dirigentes do SINTICAL/SR, por exemplo, mostraram que numa fábrica pertencente à empresa Alfa em Santa Rita, a quantidade de trabalhadores acometidos por doenças, nos últimos anos, era tão grande que a empresa estava sempre ultrapassando a chamada "cota de deficientes"[10]. Estes dirigentes informaram, também, que estava havendo muitas situações de retorno à fábrica, dos operários com estabilidade no emprego, posteriormente à emissão de CAT e à realização de algum tratamento, mas o grupo ao qual um deles pertencia rejeitava o seu retorno, criando situações de desprezo e constrangimentos para os mesmos. Vários deles foram além, ao denunciar diversas situações de recusa no fornecimento do atestado médico referente à doença ocupacional, por parte dos médicos do plano de saúde com o qual a empresa tem convênio, alegando estarem sendo pressionados a agirem desta maneira, sob pena de os mesmos serem descredenciados do referido plano. No momento atual, a diretoria do sindicato estava avaliando que ações tomar para resolver estes e outros problemas relacionados a isto.

---

[9] Ressalte-se aqui, de passagem, que o entrevistado atribuía esta maior diferenciação na remuneração dos *Supervisores* à concorrência existente entre eles, que era estimulada pela empresa.

[10] Trata-se do Artigo 93º da lei nº 8.213/91, que obriga as empresas com 100 (cem) ou mais empregados a preencherem de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de

No que se refere às pressões da gerência para o cumprimento das metas de qualidade e produtividade, os entrevistados do SINTICAL/SR e do SINTIVEST/PB relataram casos em que estas pressões tomaram maiores proporções e assumiram a forma de **assédio moral**, envolvendo os operários das empresas. Há, também, casos de **assédio sexual,** envolvendo *Supervisores* de *Setor* e operárias, mas com menor frequência que as ocorrências de assédio moral. Eles também relataram casos em que as vítimas impetravam ações judiciais contra as empresas e ganhavam as causas.

Segundo duas dirigentes do SINTIVEST/PB, os casos de assédio moral e sexual ocorrem em empresas de todos os tamanhos, sendo mais comum nas grandes empresas. Nestas, ocorreram casos de assédio moral em que os *Supervisores de Setor* humilhavam os operários, chamando-os de "burros" e/ou imbecis. As pessoas entrevistadas afirmavam que, geralmente, estes *Supervisores* eram oriundos das Regiões Sul e Sudeste, e que eles atribuíam esta suposta deficiência dos trabalhadores ao fato de os mesmos serem nordestinos.

Os entrevistados do SINTICAL/SR, por sua vez, relataram diversas situações de controle ou de pressão para a redução do tempo e da quantidade de idas ao banheiro, das paradas para o café e/ou tomar água, bem como dos casos de ameaças de demissão, em caso de não cumprimento das metas de produção e/ou de qualidade, na empresa Alfa.

Conforme vimos no capítulo anterior, outro problema verificado na indústria calçadista paraibana, apontado pelos dirigentes das três entidades sindicais analisadas, eram as **elevadas taxas de rotatividade** da mão de obra operária, sendo esta prática mais utilizada pelas grandes empresas. Segundo um dos dirigentes do SINTICAL/SR, nas duas grandes empresas da calçados situadas na Região Metropolitana de João Pessoa, era comum as empresas demitirem trabalhadores em situações de crise e/ou queda nas vendas, para recontratá-los alguns meses depois, geralmente após o prazo em que os mesmos receberam o seguro-desemprego. Uma dirigente do SINTIVEST/PB afirmou que a rotatividade era elevada numa dessas empresas porque, mensalmente, entrava e saía muita gente, independentemente da sazonalidade inerente às atividades de fabricação de calçados.

Outro grande problema relatado pelos dirigentes sindicais do SINTIVEST/PB e SINTCAL/CG dizia respeito à continuidade da **elevada informalidade** nas relações de trabalho, cujo traço mais característico era a não assinatura da CTPS. Como no passado, isto ocorria, especificamente, com as micro e pequenas empresas de calçados, notadamente nos polos produtores de Campina Grande e Patos. Este fato não foi observado na base do SINTICAL/SR porque, nesta, existem apenas duas empresas, uma de grande porte e outra de médio porte, que só contratam trabalhadores com carteira de trabalho assinada.

---

deficiência habilitadas, na seguinte proporção: a) até 200 empregados - 5%; .b) de 201 a 500 empregados - 3%; c) de 501 a 1000 empregados – 4%; e d) de 1.001 em diante – 5%.

5.4 PRÁTICAS, ESPAÇOS DE ATUAÇÃO E PARTICIPAÇÃO SINDICAIS

No segundo bloco do questionário, procurou-se analisar as formas e os espaços de atuação e de participação recente dos sindicatos de trabalhadores na indústria de calçados paraibana, tomando-se como referência o discurso das pessoas entrevistadas.

5.4.1 Ações e/ou Serviços Desenvolvidos Junto e/ou para os Trabalhadores

A primeira pergunta feita se referia às ações que o sindicato desenvolvia junto aos trabalhadores ou voltadas para os mesmos. Neste aspecto, observou-se que todas as três entidades **desenvolviam ações ou participavam de atividades relacionadas à saúde e segurança no trabalho**, com diferenciações de tempo, intensidade e amplitude, entre os três sindicatos envolvidos.

Dentre eles, o SINTICAL/SR era o que já vinha atuando de forma mais abrangente e sistemática há algum tempo, refletindo sobre o assunto e agindo no sentido da solução ou da atenuação desses problemas. Seus membros participavam de eventos (palestras, cursos, seminários, reuniões) e atividades promovidas por órgãos públicos (Universidade Federal da Paraíba, Delegacia Regional do Trabalho, Centro de Referência em Saúde do Trabalho - CEREST) e/ou por instâncias da central sindical a qual o sindicato era filiado (CUT), como a Confederação Nacional de Trabalhadores do Vestuário (CNTV). Cabe destacar, aqui, a participação do sindicato nas atividades do Programa de Saúde do Trabalhador (PROSAT), no âmbito do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Além da participação em eventos e fóruns, a diretoria do SINTCAL/SR atuava no sentido de dar assistência junto aos acometidos de acidentes e/ou doenças, incluindo aí a emissão de CATs, assessoria jurídica e acompanhamento dos acometidos de doenças, nas suas idas aos órgãos públicos (INSS, Poder Judiciário etc.) à procura da garantia de seus direitos. A diretoria também procurava negociar diretamente com a gerência da empresa (a Alfa), para que a mesma reconhecesse o problema e tomasse providências sobre a questão (melhoria das condições de trabalho, acompanhamento e/ou indenização aos acometidos de doenças etc.).

Os entrevistados relataram que, por conta da recusa da gerência em negociar a resolução dos problemas enfrentados pelos trabalhadores, procurava-se acionar órgãos públicos como o Ministério Público do Trabalho (MPT), a DRT, o INSS, a ANVISA e a AGEVISA, solicitando inspeções para averiguar e coibir as denúncias feitas pelos trabalhadores. Em relação à DRT, eles solicitavam

fiscalizações e/ou reuniões (“mesas redondas”) visando encontrar alguma solução, através da mediação trabalhista. Frustradas as tentativas de negociação junto à empresa, a diretoria do sindicato impetrava ações judiciais individuais e/ou coletivas, geralmente junto ao MPT, ou apoiavam ações judiciais impetradas pelos próprios trabalhadores prejudicados servindo, inclusive, como testemunha dos mesmos.

Eles também intervinham sobre os problemas relacionados ao **assédio moral (e às vezes sexual)**: os diretores entrevistados relataram que havia muitas situações desta natureza, onde se procurava realizar reuniões com a gerência para resolver estes problemas e onde, geralmente, esta negava tais ocorrências. Quando isto ocorria, eles geralmente acionavam a DRT, para que este órgão servisse como mediador na contenda entre as partes, para solucionar casos referentes a abusos por parte de membros da gerência da empresa (*Líderes e Supervisores*), tendo sido relatado casos de impetração de ações judiciais por conta destas práticas, seja por parte das vítimas, com o apoio do sindicato, seja diretamente pelo próprio sindicato.

A diretoria do sindicato também atuava no sentido de interferir nas eleições das equipes da **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA**), numa grande empresa que atua em sua jurisdição sindical, articulando e apoiando pessoas de sua confiança nas eleições da mesma, para que estas, quando eleitas, fizessem um trabalho de efetivo apoio à prevenção de acidentes e doenças do trabalho, bem como de esclarecimento aos demais operários. Ela tinha percebido que um dos fatores que contribuía para o aumento dos acidentes e/ou das doenças ocupacionais era o estímulo ao incremento de trabalho que os prêmios (abonos) concedidos no âmbito do Programa de Participação nos Resultados (PPR) davam aos trabalhadores, para que estes contribuíssem para o aumento da produtividade, através da negociação sobre a participação nos mesmos. Assim sendo, procuravam negociar reduções nas metas de produção, ao tempo em que pleiteavam aumentos nos valores pagos a título desta participação.

Além destas ações, este sindicato oferecia assistência jurídica (trabalhista, da família, direito do consumidor); organização de eventos sindicais (dia internacional da mulher, 1º de maio etc.) e comemorativos (festas das mães, dos pais, torneios de futebol etc.); distribuição de documentos informativos (panfleto, por exemplo); serviços de corte de cabelo e de fornecimento de Vale Gás com preço acessível (através de parcerias), bem como cursos de informática, sendo estes realizados através de convênios com o Governo Federal. O sindicato estava trabalhando, ainda, no sentido de intermediar o fornecimento de serviços odontológicos a preços mais acessíveis, para se contrapor ao oferecido pela empresa, mas devido às resistências de sua gerência neste sentido, solicitou uma reunião, junto à DRT, para que a mesma promovesse reunião de mediação entre as partes envolvidas.

Em relação ao SINTIVEST/PB, uma das pessoas entrevistadas afirmou que tinha começado a participar das atividades do CEREST recentemente, representando o sindicato. Esta mesma pessoa também dava conta de sua participação em atividades promovidas pela Confederação Nacional dos Trabalhadores no Vestuário (CNTI), da qual o sindicato era filiado, bem como de eventos e ações promovidas por órgãos como o SESI e o SENAI onde, às vezes, o tema era abordado ou trabalhado. No que diz respeito a ações voltadas para a resolução de problemas, esta e outra diretora entrevistada reportaram-se a alguns casos em que a diretoria do sindicato solicitava reuniões com a gerência das grandes empresas, para resolver os problemas de assédio moral praticados por *Supervisores e/ou Líderes*.

No caso do SINTICAL/CG, constatamos que um de seus representantes apenas participava das atividades do CEREST voltadas para o segmento de calçados, já há algum tempo, mas não foi dito se a diretoria sindical desenvolvia alguma atividade voltada para a resolução de problemas relacionados a acidentes e/ou doenças de trabalho, bem como para coibir casos de assédio moral ou sexual.

Outro campo de atuação dos três sindicatos foi aberto a partir da demanda de uma grande empresa por **negociações visando à institucionalização dos salários variáveis**, a partir do Programa de Participação nos Resultados (PPR), instituído através da celebração de Acordos Coletivos de Trabalho.

Sobre esta nova frente de atuação sindical, os entrevistados do SINTICAL/SR relataram que este foi um espaço ocupado pela entidade no sentido de possibilitar melhorias salariais, dadas as dificuldades de se conseguir reajustes para repor as perdas decorrentes da inflação, bem como a recusa patronal em discutir aumentos reais de salários ou ganhos de produtividade, que fossem incorporados aos salários.

Passado algum tempo da implantação desse Programa, eles perceberam que, à medida em que aumentava o valor dos prêmios de participação nos resultados, também crescia o ritmo do trabalho e que, ao longo dos anos, algumas metas ficavam mais difíceis de serem atingidas. Isto estava contribuindo para uma substancial elevação no número de LER/DORT e, em grau menor, de acidentes de trabalho, na categoria, como nos coloca um dos entrevistados:

> Por exemplo, o que é que vai delimitar o ritmo do trabalho? Ora, se a gente tá buscando negociar o PPR pra ser maior a cada ano, isso implica dizer que o ritmo vai ser maior a cada ano. Por que eles não vão só aumentar o dinheiro, eles vão aumentar o ritmo de produção ... . Tanto é que nós temos um estudo do PPR de dois mil e um até dois mil e sete, e dois mil e oito... Por exemplo, aquilo que era dois aqui, passou a ser três aqui, quatro, cinco, seis... Daqui a pouco, essas duas pessoas que produziam um, passaram a fazer oito aqui... Foi aí que a gente se deu

> conta, que o nosso PPR, era que nem uma porca que ia apertando, mas estava apertando de um jeito, que ia estourar lá na frente, até a rosca, tá entendendo? Quer dizer, tinha um valor x que ia receber, só que os números iam apertando... Ora, pra você que fazia x, que fazia um tanto a mais, tinha que fazer mais agora, pra aquela quantidade de dinheiro... (Josué, dirigente sindical).

Por outro lado, perceberam a dificuldade de negociar os indicadores sem ter uma comissão de confiança do sindicato e dos trabalhadores (segundo os mesmos, grande parte dos eleitos na empresa eram *Supervisores* e *Líderes*) e, portanto, sem ter o acompanhamento do processo produtivo, para aferir os resultados da atividade produtiva, em termos de qualidade e produtividade.

Foi a partir destas constatações, que a diretoria deste sindicato começou a montar uma estratégia no sentido de reverter este quadro. Segundo o relato dos mesmos, nas negociações de 2007 a 2009, a diretoria do sindicato vinha esclarecendo a categoria e tentando negociar com a empresa a aceitação da comissão do sindicato para participar da aferição dos resultados no local de trabalho, baseada na norma que trata do assunto (Lei nº 10.101/00) e que determina que, no Acordo destinado a este fim, devem constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos de participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado. Além disto, pleitearam a ampliação desta participação, para incluir não só a participação nos resultados, mas também a participação nos lucros.

Nas negociações de 2010, dada a continuidade da recusa da gerência em aceitar a ida da comissão do sindicato à empresa, para aferir os resultados das metas previstas, a diretoria do sindicato decidiu solicitar a mediação da DRT para ajudar na resolução do problema, tendo obtido êxito tanto em relação à aceitação da comissão sindical quanto à participação nos lucros, só que, no primeiro caso, esta aceitação se deu de maneira informal. A partir daí, membros da comissão dos trabalhadores começaram a fazer acompanhamentos periódicos do processo de trabalho na fábrica tendo, portanto, mais elementos para as negociações. Isto contribuiu para que os mesmos conseguissem atingir os objetivos esperados, quais sejam os de reduzir o ritmo de trabalho e as pressões por redução do quadro de pessoal, por um lado, e aumentar o valor do prêmio por ganhos de produtividade e/ou qualidade, por outro. Esta tática utilizada ficou evidenciada nos relatos feitos por membros da diretoria entrevistados, conforme podemos verificar através do relato de um deles:

> O que é que a gente fez? A gente disse: 'olha, a gente precisa conhecer o mecanismo do ritmo de produção...'. Fomos lá prá dentro, aí não deixavam a gente entrar pra estudar isso... A gente foi no Ministério do Trabalho: 'olha, a gente está aqui porque a lei diz que fica em parâmetros claros de aferição da produção. Como é que vamos fazer um acordo se a gente não conhece a produção?' Aí a gente foi lá pra dentro, andar setor por setor: 'olha, no ano tal,

> essa operação aqui exigia tantos pares/hora, agora tá exigindo tantos pares/hora. O que é que mudou aqui, se a quantidade de pessoas diminuiu? Ah! Não! Tá errado...'. Começamos a mexer nessas coisas... A gente viu que o que dava quinhentos, seiscentos reais, pra cada um, há bem pouco tempo, de repente deu mil... Aí os cabras endoideceram! Por isso que eles não querem negociar com a comissão da gente... Olha como mudou o comportamento da empresa! Ela acabou se lascando, pagou um prêmio bem acima do que ela previa pagar. Por que? 'célula C21, a participação deste ano é dois vírgula tantos por cento', um exemplo, né... Aí, a gente ficou na célula observando o comportamento da produção: 'ah! Não! Se não mudar aqui... ...Se mudar aqui, se trouxer esse cara pra aqui... ...Se esse cara vir trabalhar aqui, olha... ...vai aumentar aqui e o pessoal vai trabalhar menos...' Aumentou a produção, a gente começou a ganhar mais, trabalhando menos... Por que? Porque tinha um erro no processo, ali... A gente começou a discutir processo... Tá entendendo, num tá? (Josué , dirigente sindical).

Na proposta da empresa para o acordo recente (referente ao período de apuração de 2011), entretanto, a mesma resolve mudar as regras do jogo no que diz respeito à escolha dos membros da comissão, voltando à sistemática que vigorava antes, onde a seleção era feita no interior da empresa, sob a coordenação da gerência. A diretoria do sindicato, por sua vez, elegeu uma comissão para tal finalidade, em uma assembleia realizada pelo mesmo, e condicionou a negociação do acordo à aceitação da referida comissão, conforme podemos ver através do depoimento do mesmo sindicalista:

> Dois mil e dez foi show! Deu como a gente queria... Aí, eles mudaram a metodologia de negociar: 'escanteia a comissão que o sindicato fez lá, chama um membro do sindicato, se eles quiserem indicar ...'. Mas a gente só indica se eles aceitar a comissão. Se eles não aceita a comissão, como é que fica o impasse agora, sem nomear a comissão? E prá ter a comissão deles precisa de um membro da gente lá, de dentro do sindicato... Vamos pro Ministério do Trabalho, de repente... Se lá não resolver, vamos seguir a lei, buscar uma arbitragem... A arbitragem até prá nomear a comissão, até nisso é problema! (Josué, dirigente sindical).

Com base nesses acontecimentos, pudemos constatar, portanto, o quanto a iniciativa patronal de inserir um componente variável, na determinação das remunerações auferidas pela categoria, influenciou na dinâmica das negociações coletivas até então prevalecentes pois, além de ter contribuído para a disseminação da descentralização das negociações coletivas, direta ou indiretamente estimulou o sindicato a criar outra frente de atuação, no sentido de alterar a correlação de forças e intervir no processo de trabalho.

No que diz respeito ao SINTIVEST/PB, uma das sindicalistas entrevistadas informou que, no início da implantação da Participação nos Resultados (PR), ela participava de várias reuniões com a equipe de gerentes da empresa, onde a mesma mostrava a proposta de Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) e os cálculos da produção e da produtividade setoriais da empresa para, então, discutir com a diretoria do sindicato laboral a assinatura do ACT voltado para a regulação deste

tema. Depois desta fase, a sistemática tinha mudado: a partir de então, a gerência da empresa enviava a proposta de renovação do ACT e, após um certo período de tempo (geralmente uma semana), a presidência do sindicato devolvia a proposta já assinada, concordando com os termos propostos pela empresa. Em relação ao SINTICAL/CG, os dirigentes entrevistados não fizeram comentários sobre como ocorreram as negociações coletivas relacionadas à Participação nos Resultados da empresa.

Outra frente de atuação sindical referente às **negociações coletivas** foi encontrada tanto no SINTICAL/SR quanto no SINTIVEST/PB, desta vez **em relação à excessiva prática de horas extras**, especialmente por parte de duas grandes empresas calçadistas, que operavam na Paraíba.

No caso do SINTICAL/SR, sua diretoria afirma que a empresa Alfa tinha esta prática desde há muito, e que o sindicato procurava atuar no sentido de promover a sua limitação mas, nos últimos anos, isto tinha se intensificado muito, pois a gerência estava persuadindo ou obrigando os trabalhadores a ampliarem a jornada diária de trabalho em duas horas, de segunda a sábado. Devido à recusa da gerência em acatar a reivindicação dos trabalhadores para a redução das horas extras, a diretoria solicitou a mediação na DRT (três "mesas redondas"), mas o problema ainda continuava a se repetir. Sendo assim, o sindicato coordenou a paralisação dos trabalhadores de um dos turnos de produção no começo de 2011, de forma a sensibilizar a direção nacional da empresa que, sob pressão, limitou a prática das horas extras a dias intercalados e promoveu a contratação de novos trabalhadores.

Um dos membros desta diretoria relatou que a mesma tinha solicitado a mediação da DRT, há dois anos, para resolver um problema relacionado ao não pagamento de horas extras devidas pela empresa Alfa e que, até aquele momento, tal mediação ainda não tinha acontecido. Segundo este entrevistado, isto estava ocorrendo por conta da morosidade da DRT, em marcar a reunião de mediação.

Em relação ao SINTIVEST/PB, a solução encontrada foi a de colocar um dispositivo limitando sua prática a dias intercalados entre os dias de trabalho, quando do momento das negociações visando à manutenção do Acordo Coletivo de Trabalho referente ao "Banco de Horas" (que será visto pormenorizadamente no capítulo seguinte).

Segundo alguns dirigentes sindicais entrevistados, uma prática que ficou sendo comum, neste segmento, foi a da negociação da compensação de dias intercalados, entre dias feriados e o descanso semanal remunerado, fazendo parte seja dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho (como veremos no próximo capítulo), seja através de acordos verbais entre trabalhadores e empregadores, nos pequenos estabelecimentos informais do segmento.

Em relação aos **serviços ofertados** aos trabalhadores, constatamos algumas ações desenvolvidas pelas três entidades. Na parte assistencialista, temos o SINTIVEST/PB, que oferecia assistência médica (uma pediatra e uma clínica geral) e odontológica (dois dentistas), exame laboratorial (um profissional), bem como assessoria jurídica (área trabalhista) e um convênio com uma clínica oftalmológica. Nos últimos anos, as assistências médica e laboratorial foram desativadas, sendo que este último serviço foi terceirizado junto a uma clínica privada. No caso da assessoria jurídica, a diretoria do sindicato vem trabalhando no sentido de ampliar sua atuação, dando assistência nas áreas da família e do consumidor.

Além disto, o sindicato realiza eventos para a categoria, como o encontro anual de mulheres trabalhadoras na indústria que, geralmente, era realizado em um dia e tendo palestras sobre temas diversos (saúde, segurança no trabalho, dia internacional da mulher, ética profissional etc.), bem como apresentações culturais. O sindicato também participa da organização de eventos promovidos pelas empresas, como é o caso de parcerias com a empresa *Beta*, que realiza eventos comemorativos (festas juninas, dia das crianças, almoço no dia de Natal, palestras etc.), com a ajuda e/ou participação do sindicato na realização dos mesmos.

5.4.2 Os sindicatos e as Organizações por Local de Trabalho

Esta subseção será destinada a algumas breves considerações sobre a instituição (ou não) das chamadas Organizações por Local de Trabalho (OLTs), bem como sobre a participação (ou não) dos sindicatos nas negociações individuais de trabalho, a partir da criação das Comissões de Conciliação Prévia (CCPs).

Em relação às OLTs, todos os sindicalistas entrevistados afirmaram não existir mecanismos de organização por local de trabalho, como as Comissões de Fábrica, mas achavam positiva e necessária a criação delas. Alguns dos entrevistados confundiam OLT com CIPA, como foi o caso de um dos dirigentes do SINTICAL/CG, que afirmou existir dificuldades para convencer os trabalhadores a participarem das CIPAs. Uma das entrevistadas do SINTIVEST/PB afirmou que a entidade à qual pertence está trabalhando para a melhoria da ação sindical nos segmentos de calçados e vestuário, com a criação de polos ou bases de atuação no interior do Estado (Patos, Catolé do Rocha, Cajazeiras etc.), onde geralmente os problemas são maiores e a atuação sindical é fraca (visitas de três diretoras a algumas áreas, duas ou três vezes no ano).

No caso do SINTICAL/SR, os dirigentes entrevistados vêem, em algumas atividades desenvolvidas, a possibilidade de, no futuro, ser criada uma OLT numa grande empresa calçadista de sua base sindical, tanto através da comissão de trabalhadores para a negociação da Participação

nos Resultados (PR) quanto através de ações relacionadas às CIPAs, mas afirmam que ainda estão muitos distantes de chegar neste estágio de organização, por conta dos mecanismos de controle e de repressão por parte da empresa, que provocam medo entre os trabalhadores.

No caso das comissões de trabalhadores, estas eram eleitas em Assembleia Geral promovida pelo sindicato, para negociar as condições em que a participação nos resultados seria concedida aos trabalhadores. Mas a empresa não estava reconhecendo a legitimidade dos escolhidos, alegando que o processo seletivo ficava por sua conta, cabendo ao sindicato apenas a indicação de um de seus dirigentes para compor a referida comissão[11]. Até 2007, era a gerência da empresa que escolhia a referida comissão mas, a partir daí, o sindicato começou a lutar mais firmemente para que a mesma fosse definida através de Assembléia sindical organizada para este fim específico, tendo conseguido isto em 2010, momento em que as negociações da PR ocorreram, praticamente, no período próximo ao momento em que transcorriam as negociações visando à celebração da Convenção Coletiva de Trabalho, ou seja, próximo à data-base da categoria.

Em relação às ações relacionadas às CIPAs, a diretoria do SINTICAL/SR procurava influenciar na eleição de seus membros, vislumbrando a ocupação em espaços de atuação por parte dos trabalhadores, na luta por seus direitos e melhoria das condições de trabalho. Para tanto, orientava, ajudava, indicava e fazia campanha (para trabalhadores aliados ou mais próximos da diretoria sindical), durante as suas eleições. A *performance* dos cipeiros era acompanhada pela diretoria do sindicato, havendo o caso de um dos entrevistados que se destacou pela sua boa atuação em defesa dos trabalhadores, a partir do momento que entrou na CIPA, em 2002, de forma tal que foi convidado a se filiar ao sindicato e, posteriormente, a participar da chapa para concorrer à sua diretoria, em 2002.

Segundo dois dos entrevistados, era um trabalho difícil, não só pela campanha contrária da empresa, mas também por causa das dificuldades dos trabalhadores no entendimento de que este poderia ser um espaço de defesa deles pois, segundo os mesmos, vários dos trabalhadores só concorriam às eleições das CIPAs para adquirir estabilidade no emprego. Um dos informantes relatava que, por conta do maior empenho da diretoria sindical no sentido de interferir no andamento das mesmas, a resposta da gerência tinha sido, dentre outras coisas, apoiar ainda mais as candidaturas aliadas, inclusive no período eleitoral, em que era facilitada a concessão de brindes e presentes por parte das mesmas:

[11] Como já dito no capítulo 2, para celebrar um Acordo Coletivo de Trabalho visando à concessão de tal benefício, a Lei nº 10.101 estabelece a obrigatoriedade da organização desta comissão de trabalhadores, mas não fica claro como e por quem a mesma deve ser escolhida, pois o que estava garantido era a obrigatoriedade de pelo menos um membro do sindicato na mesma.

> É por isso que existe, hoje, muita compra de voto na CIPA, porque a empresa libera pra o pessoal dar um chocolate, dar um bombom... A mesma compra de voto que tem nas campanhas eleitorais, hoje, existe na CIPA. Por que a empresa libera, dentro da sua própria fábrica... Aí a gente alerta a ela, dizendo: 'olhe, tá errado isso aqui, mande o pessoal ganhar por proposta'. Só que isso não é interessante pra CIPA, digo, pra empresa. É interessante pra empresa ter pessoas que cada vez mais... ...que não se interessam, por que na reunião vai passar tudo o que ela quer... Vai ficar tudo beleza, né? Aí, é importante ter pessoas que entendam do sistema, pra questionar, né? Por isso que a gente atua firmemente... e a empresa libera geral a compra de voto... E a gente atuando contra... (Anacleto, dirigente sindical).

5.4.3 As Comissões de Conciliação Prévia

Dentro da legislação trabalhista em vigor, os casos dos conflitos individuais ocorrem nas Varas do Trabalho, onde a primeira instância dá-se nas Juntas de Conciliação e Julgamento, em que se procura obter uma solução negociada entre as partes em conflito. Fracassada esta tentativa de acordo, só então se instaura o dissídio, inicialmente em nível do TRT, tal como nos Dissídios Coletivos de Trabalho.

Neste contexto, a grande novidade foi proporcionada pela Lei nº 9.958/2000, incluindo na CLT os Artigos nº 625-A a 625-H, que prevêem a possibilidade de empresas e sindicatos de trabalhadores poderem instituir **Comissões de Conciliação Prévia (CCPs)**, de composição paritária, com representante dos empregados e dos empregadores, com a atribuição de tentar conciliar os conflitos individuais de trabalho. Estas CCPs poderão ser constituídas por grupos de empresas ou ter caráter intersindical, sendo que a Comissão instituída no âmbito da empresa será composta de forma paritária, tendo entre dois e dez membros titulares (com seus respectivos suplentes) e a representação laboral deverá ser eleita pelos empregados em escrutínio secreto, fiscalizado pelo sindicato de categoria profissional. O mandato dos seus membros é de um ano, sendo permitida uma recondução e se garantindo a estabilidade no emprego dos representantes dos empregados, até um ano após o final do mandato.

A partir daí, observou-se a proliferação de CCPs no país, até que o Supremo Tribunal Federal (STF) julgou procedente duas Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs nº 2.139 e 2.160), em 2009, para dar interpretação ao artigo 625-D da CLT, conforme a Constituição Federal. A decisão do STF ia no sentido de preservar o direito universal dos cidadãos de acesso à Justiça, pois estabelecia que demandas trabalhistas poderiam ser submetidas à Justiça do Trabalho antes de serem analisadas por uma Comissão de Conciliação Prévia (CCP). A partir daí, a prévia submissão às comissões não era uma obrigatoriedade e sim uma faculdade, o que esvaziou muito as comissões.

Em relação à arbitragem, a Lei 9.307/96 restringiu seu campo de atuação apenas aos conflitos coletivos, não podendo, pois, ser utilizada em relação aos conflitos individuais trabalhistas, em função da indisponibilidade dos direitos trabalhistas.

No que diz respeito aos sindicatos de trabalhadores na indústria calçadista paraibana constatamos, através das entrevistas realizadas com os dirigentes sindicais, que apenas um sindicato tinha participação em algum núcleo intersindical de conciliação prévia, o SINTICAL/CG, que era associado à Comissão Intersindical de Conciliação Prévia Trabalhista (CINCON)[12]. Alguns membros do SINTICAL/SR disseram já ter participado das atividades do Núcleo Intersindical de Conciliação Trabalhista da Paraíba (NINTER/PB)[13] mas, no momento da pesquisa, este sindicato já não mais fazia parte do mesmo pois, segundo um de seus membros, eles achavam que, nas conciliações, geralmente o trabalhador saía perdendo. O SINTIVEST/PB, por sua vez, nunca tinha participado de qualquer órgão ou instância desta natureza.

5.4.4 Participação em Fóruns de Discussão e Deliberação Públicos

Outra pergunta feita aos dirigentes sindicais entrevistados era **se o sindicato participava ou tinha participado de algum fórum de discussão público ou privado**, ou seja, em eventos/instituições que tivessem caráter coletivo, diferentemente dos eventos relacionados às relações com os empregadores ou que extrapolem estas relações, bem com os relacionados aos demais sindicatos.

Em relação ao coletivo de dirigentes do SINTICAL/SR, eles informaram que participaram e ainda participam muito de fóruns relacionados à saúde e à segurança do trabalhador, tais como os eventos do CEREST/PB, da UFPB e da Delegacia Regional do Trabalho. Eles falaram que há representação do sindicato na Comissão Municipal de Assistência Social, no Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional, no Conselho Municipal de Gestão da Merenda Escolar na rede educacional municipal, bem como no OPS, um observatório relacionado às definições do orçamento municipal. Eles participam, também, das articulações junto ao Conselho Tutelar da Criança e do Adolescente de Santa Rita, apoiando e trabalhando junto a pessoas aliadas ou que possuem a mesma afinidade político-ideológica com os mesmos e procuram, ainda, influenciar na atuação do Conselho Municipal da Saúde, especialmente por conta da existência do Departamento

[12] O CINCON é pessoa jurídica de direito privado, fundado em maio de 2001 pela FIEP e entidades sindicais de trabalhadores, com atuação nos municípios de Campina Grande e Patos.
[13] O NINTER é pessoa jurídica de direito privado, fundado pela Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado da Paraíba (FECOMÉRCIO/PB), representando a categoria patronal do Estado da Paraíba, e pela Federação dos

de Doença e Saúde do Trabalhador que, no entender dos mesmos, não funciona a contento e, por isto mesmo, estão procurando fazer com que este órgão funcione a serviço dos trabalhadores, tentando "emplacar" um técnico de saúde e mudar a forma de funcionamento do mesmo. Além disto participam, anualmente, da organização e realização do chamado "Grito dos Excluídos"[14], pois há inclusive dirigentes deste sindicato que são membros ativos de instituições religiosas, como as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs).

Todos os diretores deste sindicato são filiados ao Partido dos Trabalhadores sendo que a maioria deles tem forte atuação nos municípios de residência, especialmente em Santa Rita, onde um dos membros da diretoria do sindicato conseguiu se eleger para Vereador naquele município, tendo na categoria dos sapateiros uma importante base de apoio político-eleitoral. Dentro do Partido, também fizeram parte da diretoria da instituição, em nível municipal.

Em relação ao SINTIVEST/PB, as dirigentes sindicais entrevistadas informaram que o único fórum local de que uma delas tinha participado, de forma esporádica, era o promovido pelo CEREST/PB. Mas, em nível nacional, participavam de eventos promovidos pela NCST (central sindical à qual o sindicato é filiado), ou em conjunto com as demais centrais sindicais. Além disto, participam dos eventos relacionados às áreas de atuação do sindicato (vestuário e calçados), na maioria das vezes organizados pela CNTI[15] e, eventualmente, pela NCST ou centrais sindicais, eventos estes realizados, geralmente, nos grandes centros políticos e/ou econômicos, como Brasília e São Paulo.

No que diz respeito ao SINTICAL/CG, dois dos diretores entrevistados informaram que membros da diretoria desta entidade participavam de algumas atividades do CEREST de Campina Grande, mas não havia uma periodicidade ou sistematicidade nestas práticas.

5.4.5 Articulação com Outras Entidades Sindicais

Procurou-se saber se havia alguma **articulação da diretoria desses sindicatos com outros da mesma categoria no Estado e/ou em outras localidades do país**, em termos de negociações coletivas de trabalho.

Trabalhadores no comércio e Serviços do Estado da Paraíba (FETRACOM), representando a categoria dos trabalhadores. Ele atua nos municípios de João Pessoa, Guarabira e Sousa.

[14] Evento organizado anualmente por entidades ligadas à Igreja Católica e aos Movimentos Sociais, às vésperas do dia 7 de Setembro, para protestar contra a exclusão e as desigualdades sociais, bem como para reivindicar direitos de cidadania.

[15] Um dos eventos organizado pela CNTI é o Encontro Nacional dos Trabalhadores nas indústrias do Vestuário e do Calçado no Brasil, com periodicidade bianual.

A resposta dada por duas dirigentes do SINTIVEST/PB era de que a diretoria mantinha articulações com dirigentes sindicais do vestuário e de calçados do Rio Grande do Norte (calçados), Pernambuco (vestuário), São Paulo e Rio Grande do Sul (calçados), especialmente dos dois primeiros Estados. Estas articulações se materializavam na participação em eventos promovidos pela CNTI, pelo SINTIVEST/PB e/ou por estas entidades, bem como pela troca de informações sobre as negociações coletivas[16], dentre outras coisas. Neste último aspecto, as entrevistadas ressaltaram que a CNTI possuía um banco de dados com o resultado de todos os acordos celebrados pelas entidades filiadas (inclusive os do ramo de calçados), que estavam disponíveis na página da mesma na INTERNET e que a diretoria do SINTIVEST/PB usava tais informações para fins de análise, cotejamento e possível aproveitamento de cláusulas existentes nesses instrumentos jurídicos, para a elaboração anual das pautas de reivindicações da categoria.

Em relação ao SINTICAL/CG, dois dos entrevistados informaram que participavam das atividades da CNTV/CUT e que procuravam trocar experiências e informações (inclusive das CCTs e ACTs), enquanto que a diretoria do SINTICAL/SR mantinha laços estreitos com o Sindicato dos Sapateiros de Franca (SP), principalmente quando da crise da Samello, para atuar em conjunto com aquele sindicato na defesa dos interesses dos trabalhadores daquela empresa, cuja sede ficava em Franca. Além destes, mantinha contatos com os sindicatos onde a empresa Alpargatas S.A. atuava, como Mogi das Cruzes (SP), Carpina e Recife (PE) e Rio Grande do Sul, bem como com dirigentes de entidades que atuavam no âmbito da CNTV/CUT.

Em relação aos intercâmbios no plano estadual, constatou-se que a diretoria do SINTICAL/SR, cujo sindicato era filiado à CUT/PB, mantinha relações com membros de entidades filiadas a esta central sindical, tendo representação na direção estadual da mesma, em várias gestões. O sindicato tinha, também, representação na direção da Federação Eclética dos Trabalhadores nas Indústrias da Paraíba, bem como mantinha relações com membros de outras entidades a ela filiadas.

No caso do SINTICAL/CG, as relações mais aproximadas ocorriam com o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Têxteis de João Pessoa (SINDTÊXTIL/JP), uma entidade filiada à CUT/PB. Os entrevistados afirmaram, ainda, que esperavam fazer mais intercâmbios, após a filiação da entidade à CNTV/CUT. Em relação ao SINTVEST/PB, as informantes da diretoria afirmaram ter algum vínculo com dirigentes de entidades filiadas à NCST/PB e à Federação

[16] Uma das dirigentes sindicais entrevistadas informou que tinha participado, recentemente, de um seminário sobre Negociação Coletiva de Trabalho, promovido pela CNTI para os representantes de entidades do ramo calçadista nacional, evento este ocorrido em Recife (PE) e ministrado pelo DIEESE. Segundo a mesma, o evento tratava de proporcionar noções de como começar e conduzir negociações coletivas de trabalho, de táticas e estratégias, bem como de treinamento básico voltado para a argumentação nestes processos negociais, tendo sido a primeira vez em que a mesma tinha tido conhecimento sobre isto pois, até então, sua atuação sindical tinha sido pautada nas atividades administrativo-burocráticas.

Eclética dos Trabalhadores nas Indústrias da Paraíba. Neste último caso, os vínculos mais fortes eram com membros do STI da Alimentação da Paraíba.

Quando questionados se havia algum **intercâmbio junto aos demais sindicatos de trabalhadores na indústria de calçados paraibana**, os entrevistados das três diretorias afirmaram não terem tido intercâmbio ou articulação entre si no cotidiano da vida sindical, nem durante as negociações coletivas de trabalho, apesar de, geralmente, possuírem os mesmos interlocutores do outro lado da mesa de negociações: os representantes do Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, bem como de grandes empresas de calçados. Isto ocorria, na visão da maioria dos dirigentes sindicais entrevistados, por conta das divergências e disputas que havia entre eles.

Apesar disto, um dos membros do SINTICAL/SR relatou que em função de o SINTICAL/CG ter se filiado recentemente à CUT, tinha havido uma recente e pequena aproximação entre as duas diretorias, nos eventos promovidos tanto pela Federação dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário, Couro e Calçados do Norte e Nordeste, quanto da Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário (CNTV), ambas fazendo parte da estrutura organizativa da CUT.

Este mesmo entrevistado relatou a existência de evento ocorrido no começo do ano (de 2010), no sentido da organização de uma Campanha Nacional Articulada, onde os sindicatos do ramo calçadista estruturariam uma campanha voltada para a realização de negociações coletivas de trabalho, que seriam organizadas de forma conjunta e em âmbito nacional, mas articuladas com negociações em âmbito local (municipal, intermunicipal, estadual).

5.5 ESTRUTURA, DINÂMICA E CONTEÚDO DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS

O último bloco de perguntas corresponde às respostas dos entrevistados acerca dos aspectos relacionados à estrutura, à dinâmica e ao conteúdo das negociações realizadas pelos sindicatos, ou seja, precisamos compreender o contexto em que estas acontecem, os principais atores institucionais e/ou pessoas envolvidas e os mecanismos que materializam e dão vida às negociações coletivas. Para tanto devemos, inicialmente, mostrar as etapas do processo legal que deve ser cumprido pelos partícipes, bem como alguns conceitos utilizados, de forma a possibilitar uma melhor compreensão das negociações e os resultados delas decorrentes.

Por *negociação coletiva de trabalho* entendem-se os esforços e práticas concretas, desenvolvidas por trabalhadores e seus sindicatos, de um lado, e empregadores e sindicatos patronais, de outro, com o intuito de atingir um acordo sobre as condições e normas que regerão as relações de trabalho entre as partes. O conceito de negociação coletiva não exclui o de *conflitos*

coletivos de trabalho. Pelo contrário, é a própria existência de divergência de interesses entre trabalhadores e patrões, regulamentados por legislação específica, que cria situações em que as negociações são estimuladas, com vistas à obtenção de soluções que procurem conciliar os interesses das partes em conflito. Segundo o IBRART/MTb (1985), os conflitos coletivos de trabalho podem manifestar-se por vias de fato ou de direito. Os primeiros abrangem greves, piquetes, sabotagens e *lock-outs*, dentre outros, enquanto os segundos constituem os conflitos jurídicos propriamente ditos que, quando submetidos à mediação do Poder Judiciário, definem-se como Dissídios Coletivos.

As etapas e regras pertinentes ao processo formal/legal de negociação coletiva, no setor privado, estão consubstanciadas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que contém uma série de normas e regulamentações que regem as relações de trabalho no Brasil, tais como: duração da jornada de trabalho; normas de admissão e demissão de empregados; trabalho da mulher e do menor; contratos individuais de trabalho; organização sindical, sistema de Justiça do Trabalho e negociações coletivas.

A primeira etapa antecede à negociação propriamente dita e se refere à solicitação (por escrito) de uma ou mais reuniões, por parte de uma das partes interessadas, para dar início à negociação propriamente dita, objetivando a resolução de algum problema, ou alteração, supressão e/ou inclusão de regras reguladoras das relações de trabalho. Geralmente, esta iniciativa cabe aos sindicatos de trabalhadores, que elaboram *pautas de reivindicações*, englobando todas as cláusulas e disposições submetidas pelos trabalhadores e seus sindicatos às empresas e entidades patronais, expressando os desejos das categorias em relação a várias dimensões de suas condições de trabalho.

Se as conversações diretas resultam em acerto entre as partes envolvidas, estas promovem, conjunta ou separadamente, o depósito de uma via do contrato (Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho), para fins de registro e arquivo, na *Delegacia Regional do Trabalho* (DRT), um órgão subordinado ao *Ministério do Trabalho e Emprego* (MTE), responsável por fiscalizar a execução das normas da política trabalhista e sindical em seu território. Isto se faz necessário pois, no sistema de relações de trabalho brasileiro, as negociações coletivas de trabalho passam, necessariamente, pelas DRTs onde, caso se estabeleça um acerto entre as partes envolvidas, o conflito se encerra nesta etapa da fase administrativa. Ressalte-se, ainda, que a fase de negociação direta entre as partes não está prevista na CLT e, assim sendo, não é obrigatória a sua prática. Apesar disto, em muitos casos, prevalece esta forma de negociação, onde o papel das DRTs passa a ser simplesmente o de homologar a (s) decisão (ões) já tomada (s) diretamente entre as partes.

O Artigo 611 da CLT, *Convenção Coletiva de Trabalho* (CCT), trata do acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e

profissionais estipulam as condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho. Já o *Acordo Coletivo de Trabalho* (ACT) designa o contrato coletivo de trabalho, igualmente de caráter normativo, estabelecido entre um sindicato de trabalhadores(as) e uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, visando estipular as condições de trabalho aplicáveis, no âmbito da empresa ou das acordantes respectivas. A principal distinção entre Acordo e Convenção Coletiva de Trabalho, nos termos da CLT, reside no nível em que se dá a composição do conflito: a(s) empresa(s) no caso dos Acordos; a categoria econômica ou profissional, no caso da Convenção Coletiva, ou seja, no primeiro caso a negociação ocorre sem sindicato patronal, mas no segundo a representação sindical patronal é condição necessária. Em relação ao prazo de validade dos Acordos e Convenções Coletivas, ele geralmente é de um ano. O Artigo 614 da CLT proíbe que se estipule um prazo superior a 2 (dois) anos.

Não havendo composição pela via direta, uma das partes ou ambas solicita(m) a mediação da DRT, que promoverá uma ou mais "mesas-redondas" ou "rodadas" (reuniões) de negociação, visando o acerto entre as partes. Quando este objetivo é atingido, a DRT homologa o documento (Acordo/Convenção) que resulta do acerto. Quando não se chega a uma composição em nenhuma das etapas da *fase administrativa* (negociação direta ou com intermediação da DRT), uma das partes ou as duas ou, ainda, o Ministério Público do Trabalho, dá(ão) entrada no Dissídio Coletivo de Trabalho, no Tribunal Regional do Trabalho (TRT). Os *Dissídios Coletivos de Trabalho* são procedimentos de resolução dos conflitos coletivos estabelecidos por via judicial, mediante recurso ao TRT e/ou Tribunal Superior do Trabalho (TST). Correspondem à *fase judicial* dos conflitos coletivos de natureza jurídica, que podem ocorrer com ou sem decretação de greve. De acordo com a CLT, nenhum processo de Dissídio Coletivo de natureza econômica será instaurado antes de se esgotarem as possibilidades de formalização do Acordo ou Convenção, por meio de negociação coletiva, com ou sem conciliação da DRT.

Os *Tribunais Regionais do Trabalho* (TRTs) são órgãos do Poder Judiciário e constituem a segunda instância do Sistema da Justiça do Trabalho no Brasil, tendo competência para julgar os processos em que as partes não chegaram à composição, em nível de DRT, nos conflitos coletivos. O *Tribunal Superior do Trabalho* (TST), por sua vez, também é órgão do Poder Judiciário, que tem sede na capital da República e jurisdição em todo o território nacional, constituindo-se em instância máxima do Sistema de Justiça do Trabalho no Brasil, competente para conhecer e julgar, ordinariamente, os Dissídios Coletivos que abrangem mais de uma região ou, excepcionalmente, os que envolvem um sindicato com base territorial nacional. O TST incumbe-se, também, de estender e rever as decisões normativas dos TRTs, nos casos previstos em lei.

Instaurado o Dissídio Coletivo, sua fase inicial é ainda de caráter conciliatório, em que os juízes do TRT procuram mediar as negociações visando conseguir a celebração de uma solução negociada entre as partes envolvidas. São os denominados *Dissídios Coletivos do Trabalho homologados*, ou "*Dissídios homologados*" ou, ainda, "*Acordos/Convenções em Dissídio*", Dissídios Coletivos de Trabalho solucionados em nível do TRT, ainda na fase conciliatória, quando as partes entram em concordância. Caso não seja possível o acerto entre as partes, a fase de negociação (conciliação) propriamente dita encerra-se, passando-se então à etapa de julgamento, em que o corpo de juízes do TRT assume o papel de árbitro. Os casos de Dissídios em que não há composição e os juízes emitem uma sentença judicial (a *Sentença Normativa*) são chamados de *Dissídios Coletivos de Trabalho julgados*, ou simplesmente "*Dissídios julgados*".

Nos Dissídios julgados, quando uma das partes (ou as duas) não aceita(m) a sentença judicial, cabe ainda recurso ao TST, competente para rever as decisões normativas dos TRTs, nos casos previstos em lei. Nesta terceira esfera, esgota-se o Sistema de Justiça do Trabalho. Excepcionalmente, porém, empregados e/ou empregadores podem recorrer da sentença do TST e entrar com recurso extraordinário junto ao Supremo Tribunal Federal. Nestas circunstâncias, o processo sai do âmbito da Justiça do Trabalho e entra no da Justiça Comum.

Cabe, ainda, definir o conceito de *data-base*: é a data de início de vigência dos Acordos/Convenções Coletivas de Trabalho. Ela é referência, também, para a definição do limite máximo para assinatura de Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho, sob pena de ser instaurado o Dissídio Coletivo na Justiça do Trabalho, por uma das partes interessadas, ou pelo Ministério Público do Trabalho. Ressalte-se, ainda, que a CLT proíbe a celebração de Acordo/Convenção Coletiva de Trabalho com prazo de validade superior a dois anos.

A *Justiça do Trabalho* no Brasil, portanto, pode ser definida como sendo um conjunto de órgãos estatais incumbidos de dirimir os conflitos oriundos das relações trabalhistas, reguladas pela legislação social. É um órgão competente para julgar tanto os dissídios coletivos quanto os de natureza individual. No caso destes últimos, a primeira instância de mediação/conciliação ocorre nas *Juntas de Conciliação e Julgamento* e, se esta tentativa de acordo fracassar, só então se instaura o Dissídio no TRT, tal como nos Dissídios Coletivos, conforme vimos na subseção que tratou da Comissão de Conciliação Prévia.

Feitas essas considerações sobre as etapas do processo legal de negociação coletiva no Brasil, passemos agora à descrição e análise das respostas dadas pelas pessoas entrevistadas, especificamente sobre suas práticas de negociação coletiva, nos últimos anos.

5.5.1 Forma e Estrutura das Negociações

Quando questionados quanto à **forma com que as negociações coletivas se estabeleceram**, todos os dirigentes sindicais entrevistados afirmaram pela **predominância de negociações realizadas de forma direta entre as partes,** seja nos momentos das discussões no período que antecediam as datas-base das três entidades sindicais analisadas, visando a renovação das cláusulas que compunham o Acordo Coletivo de Trabalho ou a Convenção Coletiva de Trabalho, seja quando uma das partes (sindicato dos trabalhadores ou empresa) desejasse resolver algum problema específico, fora da data-base.

Para estes entrevistados, a solicitação de mediação trabalhista, junto à DRT, por parte dos sindicatos dos trabalhadores, só era feita quando tinham sido esgotadas todas as possibilidades de um acerto direto entre as partes. Da parte dos empregadores, raramente estes procuravam a mediação da DRT, seja na data-base, seja fora dela.

Em relação aos **atores institucionais e personagens diretamente envolvidos nas negociações coletivas**, a pesquisa constatou importantes diferenciações nas composições das equipes de representantes dos trabalhadores e do patronato. Em relação à composição da representação dos trabalhadores nas negociações, os entrevistados do SINTIVEST/PB e do SINTICAL/CG afirmaram que tinham como composição da equipe de negociação o assessor jurídico (advogado) do sindicato e, geralmente, um ou dois membros da diretoria, sendo um deles, necessariamente, o(a) Presidente da entidade.

Já no SINTICAL/SR, os dirigentes sindicais entrevistados afirmaram que, a partir do primeiro ano em que o sindicato começara a negociar, ou seja, um ano após a sua fundação (1995), sua equipe de negociação era composta por dois assessores, sendo um deles o assessor jurídico do sindicato e, o outro, assessor do DIEESE no Estado, além dos cinco membros da Diretoria Executiva do sindicato. Alguns anos depois, houve mudança na composição da equipe de negociação dessa entidade. A partir daí, ela geralmente ficava sendo composta pelos membros da mesma, e em alguns poucos momentos, tinha assistência jurídica. Sobre este assunto, um dos entrevistados alegou que esta decisão tinha sido tomada porque a equipe já estava experiente nas negociações prescindindo, portanto, do apoio de assessores.

Pelo lado patronal, os sindicalistas entrevistados informaram que, geralmente, quem tinha participação nas negociações coletivas, no período analisado, era o advogado da FIEP, representando o Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, bem como os representantes das grandes empresas, sendo geralmente dois assessores para cada empresa (um advogado e um negociador). Sobre este último aspecto, relataram que a maior parte das empresas tem um

departamento especializado na sede geral de cada empresa (São Paulo), que responde pelas mesmas nas negociações coletivas de todo o país, sendo seus representantes os que conduziam as negociações, juntamente com o advogado da FIEP.

Percebeu-se que, quem assinava as Convenções Coletivas de Trabalho entre 1995 e 2003, pelo lado patronal, eram os presidentes do Sindicato da Indústria de Calçados e os da Indústria de Material de Segurança e Proteção ao Trabalho, ambos do Estado da Paraíba e com sede em Campina Grande, assumindo a primeira entidade a representação sindical única nas negociações coletivas, a partir de 2004. Mas os presidentes dos dois sindicatos, geralmente, não participavam diretamente das negociações, ficando por conta do advogado da FIEP e dos negociadores das grandes empresas a condução do processo, em nome destas entidades e de seus representados de menor porte. Ressalte-se que, na década de 1980, as Convenções Coletivas eram assinadas pela FIEP e pelo Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, deixando-se implícito que, no período em que se disseminaram as negociações coletivas centralizadas, era a FIEP que participava diretamente do processo. Com o transcorrer da atuação do sindicato patronal de calçados nas negociações coletivas com os sindicatos de trabalhadores, ele foi, aos poucos, tendo uma participação menos direta na condução das mesmas.

Cabe ressaltar, aqui, uma exceção a este padrão de comportamento empresarial: trata-se das negociações realizadas pelo SINTICAL/CG com a Azaléia Calçados, visando contratar todas as cláusulas e condições de trabalho a regerem as relações de trabalho naquela empresa, pois a mesma não participava das negociações voltadas para a celebração da CCT, que abrangia toda a categoria econômica, comandada pelo Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba e pela FIEP. Segundo um dos diretores do SINTICAL/CG, os Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) eram negociados em melhores condições do que nas CCTs realizadas para toda a categoria.

Em relação **ao local em que as negociações eram realizadas**, os entrevistados relataram que as negociações voltadas para a celebração de Convenções Coletivas ocorriam nas dependências da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), ou seja, na sede da mesma, em Campina Grande, em se tratando de negociações que envolvessem o SINTICAL/CG, ou na sua sub-sede, em João Pessoa, se as negociações envolvessem o SINTIVEST/PB ou o SINTICAL/SR. Quando as negociações visavam à celebração de Acordos Coletivos de Trabalho, prevalecia a prática utilizada para as negociações de CCTs, mas havia certa variação neste aspecto, que dependia de vários fatores, como da opção das partes em consideração, do objeto a ser negociado e do nível de concordância (ou discordância) em relação aos termos do que estava sendo negociado. Nos casos em que havia necessidade de uma negociação entre um sindicato laboral e uma empresa para

resolver um problema, estas negociações, geralmente, eram feitas diretamente na empresa, entre as partes envolvidas.

Ainda em relação à escolha do local para a realização das negociações diretas entre as partes voltadas para a celebração de ACTs e CCTs, cabe ressaltar que a iniciativa da representação patronal de sugestão e, às vezes, de pressão mesmo, para a escolha de suas dependências para a realização dessas negociações, muitas vezes limitava o número de pessoas da equipe dos trabalhadores que poderiam participar, usando-se para isto vários argumentos, dependendo da ocasião, como o de que havia espaço reduzido para muita gente, ou o da necessidade de "evitar algum tumulto" etc. Com isto, sua equipe de negociadores ficava mais à vontade, estando em seu território, e isto facilitava seus objetivos de fazer valer seus interesses, rechaçar as demandas e eventuais denúncias dos sindicatos, bem como evitar a interferência da mediação pública e da pressão dos trabalhadores, caso fossem negociar na DRT pois, neste órgão público, as reuniões de negociação (denominadas usualmente de "mesas redondas") eram realizadas em auditórios apropriados para a recepção de um público maior.

Sobre a tática do patronato em preferir negociar "em casa", para evitar uma pressão sindical maior, é esclarecedor o depoimento de um dos entrevistados do SINTICAL/SR:

> Eu acho que, no meu ponto de vista, é uma estratégia deles, de marcar antes, né, mesmo informal... Justamente, a negociação direta, antes de chegar na mesa redonda, ou seja, eles já querem chegar no Ministério do Trabalho já fechado com a gente, pra chegar lá e só homologar... Eu acho que isso é um ponto de estratégia, eu não sei se lá, chegando lá, a gente poderia pressionar mais... Não sei se a estratégia deles é essa, né, de ter menos pressão porque tá só a gente do sindicato e eles... Pode ser isso também, tudo estratégia deles... E por outro lado, é, eles, como eles sabem que, é... é... a produção de calçado, é, ou seja, um lucro muito alto, já sabe que a gente tem esse conhecimento... Aí, pra baixar um pouco a porcentagem dele, ou seja, pelo pedido da gente, né, pelo pedido da gente, das porcentagens... Então, eu acho que de frente com um delegado do Ministério do Trabalho, fica difícil eles jogar uma proposta que eles lançam lá, umas propostas vergonhosas, eu acho que fica mais difícil pra eles, né? Chegar diretamente pra lançar isso... Eu penso assim. Eu acho que as estratégias deles são essas aí. É, tentar fechar com a gente, né? Faz, eles, é, marcar uma reunião lá com a gente e tal, a gente vai lá e tal, tentar uma negociação antes do Ministério do Trabalho, por causa das proposta vergonhosa deles... Aí consegue fechar ali, num patamar assim, que também dê pra gente também, que num fique muito ruim pra gente nem pra eles, e chegar lá e só homologar... Eu acho que é o uso de estratégia deles, é só isso daí... É questão de... ... quando eles vai jogar a proposta deles, que eu acho que é muito, pra mim, no meu ponto de vista, é uma proposta muito vergonhosa... (Túlio, dirigente sindical).

Por outro lado, o fato de termos constatado que diversas cláusulas encontradas nas Convenções Coletivas dos três sindicatos analisados tinham redação igual ou semelhante revela que a iniciativa do sindicato patronal nas negociações vai até o final do processo, pois, como já falamos,

o advogado da FIEP participa de todas as negociações da indústria, inclusive do SINDICALÇADOS/PB, refletindo a influência e o apoio que a mesma dá aos sindicatos associados.

De fato, a localização e as condições em que o espaço é delimitado e usado pelos atores fazem muita diferença no processo de negociação. Dentro deste contexto, é importante ressaltar a dificuldade das entidades sindicais que desejam mobilizar os trabalhadores para participar desses eventos, em virtude das represálias que acontecem quando eles são percebidos nessas reuniões (demissões, discriminações etc.), bem como a importância que teria, para a representação laboral, se as negociações ocorressem num local mais "neutro", como a DRT. Sobre isto, temos o depoimento de um dos entrevistados do SINTICAL/SR, mostrando a diferença que havia quando as discussões se realizavam na DRT e com a participação dos trabalhadores de sua base sindical, mesmo que esta participação geralmente se restringisse à condição de ouvintes:

> Bom, claro que a participação das negociações coletivas foi sempre do sindicato com as suas representações, né? Mas a gente está sempre levando... Por exemplo, é, ... é... Eles ficam um pouco aflitos porque nas mesas redondas tava lá uma Van cheia de gente, ou quatro, cinco carros, porque vai o pessoal do sindicato, mais cipeiros, mas os caras que já tem estabilidade por doença ocupacional, que é pra ficar perto da gente... Aí, dá umas vinte pessoas em uma mesa dessas aí, vinte pessoas participando e vendo o embate... Quando voltam pra fábrica, a confusão é grande... Todo mundo fica sabendo o que aconteceu ali, além da gente tirar foto da reunião e jogar no jornalzinho... Quer dizer, acaba sendo uma coisa bem participativa... A gente não consegue trazer um monte, porque a gente sabe que quem vier pra uma reunião dessas e não tiver estabilidade, a cabeça 'vai a prêmio'... Todo mundo sabe disso... Tanto é que quem vem? É dirigente do sindicato, é cipeiro, é doença ocupacional, é gente de Federação... Aí, com um som, dá quarenta pessoas, trinta, que a gente bota lá no Ministério do Trabalho... ...Porque é bom, porque eles se sentem acuados rapaz, eles não gostam de gente... (Josué, dirigente sindical).

O fato de estes depoimentos pertencerem a pessoas de um mesmo sindicato, em certo sentido, mostra a "linha" de atuação do SINTICAL/SR, para alterar a correlação de forças no local de trabalho, de forma que isto se reflita, também, no momento das negociações coletivas. O problema é que, como dissemos há pouco, a prática usual era a realização de negociações diretas no espaço e nas condições geralmente favoráveis ao patronato, tudo isto dentro de um contexto macro econômico e social marcado por instabilidade econômica e reestruturação capitalista geral e setorial que, até o início dos anos 2000, era bastante desfavorável à ação sindical, conforme vimos anteriormente.

No caso das outras duas entidades sindicais, como estas assumiram um perfil institucional mais centrado na figura do Presidente e uma postura mais conciliadora no passado recente, suas escolhas tendiam a se refletir na condução e no resultado das negociações.

Além dos aspectos relacionados ao local e ao quantitativo de pessoas que participam das negociações há, também, que considerar a diferenciação existente entre as equipes de negociação, em termos de preparação e/ou habilidades para as negociações.

No caso do patronato, existe uma infraestrutura material e de recursos humanos, na FIEP, voltada para dar apoio às entidades patronais dos diversos segmentos da indústria (inclusive o calçadista) destacando-se, neste particular, a cobertura dada, em todas as fases e/ou etapas das negociações coletivas de trabalho, ficando as questões individuais (das empresas e/ou relacionadas ao direito individual do trabalho) a cargo dos sindicatos patronais e/ou das empresas. Como era uma estrutura montada há muito tempo, tinha havido, entre final dos anos 1990 e início dos anos 2000, uma sucessão (familiar) planejada da assessoria jurídica/trabalhista (advogado – negociador), que conduzia as atividades, por parte da FIEP, para todos os associados. Quando o filho assumia o cargo do pai, já gozava de certa experiência na condução das negociações coletivas realizadas, em favor da FIEP e de seus representados. Além disto, com a vinda dos grandes grupos econômicos calçadistas, a inserção das mesmas nas negociações dava-se através de assessores técnicos de grande qualificação profissional (advogados, gerentes de Recursos Humanos, negociadores profissionais) e, em diversos momentos, com a participação de pessoas da alta administração destas empresas.

Do lado da representação dos trabalhadores, além de sua participação geralmente ser minoritária, nem sempre todos os membros de comissão de negociação estavam bem preparados para exercer suas funções, de forma a ter uma intervenção mais qualificada em relação ao patronato[17]. Além do mais, como vimos há pouco, a participação de assessores dos sindicatos nas negociações era pequena e, quando existia, se resumia à assessoria jurídica básica.

Por estes e outros fatores, é que alguns entrevistados fizeram um cotejamento entre os níveis de organização e preparo da comissão patronal e a do sindicato ao qual pertencem, afirmando que esta última tinha pouca organização e preparo para as discussões que se estabeleciam nas negociações coletivas, em relação ao patronato. Por isto mesmo, refletiam sobre a necessidade de as comissões de negociação dos trabalhadores serem mais organizadas e preparadas para esses eventos. Dentre os depoimentos obtidos, destacamos o de uma dirigente sindical entrevistada que alude exatamente a este aspecto, quando explicita sua ideia ao dar, como exemplo, o momento das discussões sobre a reivindicação de reajustes salariais:

[17] Através da observação direta e das entrevistas realizadas, constatamos a existência de vários motivos para que isto ocorresse, começando pelas dificuldades financeiras e de participação nos eventos sindicais existentes (por não ter ficado à disposição do sindicato, por exemplo), pelo baixo nível de instrução formal geral e específico (voltado para esta finalidade), pelo fato de a pessoa ser novata na diretoria e de não ter tido treinamento voltado para as negociações, além da pouca prioridade de investimento nesta área.

> As empresas ... Cada uma que vai, cada uma leva seu próprio advogado. E já vão com tudo bem esquematizado, viu? 'A inflação foi tanta, isso assim foi tanto...'. Eles fazem tudo bem direitinho, matematicamente falando, é tudo bem organizado, com planilhinha e tudo mais... Porque a gente deixa a desejar, porque a gente não faz assim, não... Eu não vejo uma coisa, assim, muito organizada, não... (Carolina, dirigente sindical).

Há, ainda, outro aspecto que, direta ou indiretamente, repercute nas negociações coletivas de trabalho, das quais participam os três sindicatos envolvidos: a diferenciação existente entre as estruturas e as formas de organização empresariais e as dos trabalhadores, como podemos perceber através do relato de um dos dirigentes sindicais entrevistados:

> E entre eles é que são mais unidos ainda, porque a parte patronal é muito unida. Isso aí não temos dúvida. Pra isso, tá aí: a Confederação Nacional da Indústria, só existe uma; Confederação Nacional de Trabalhadores, existe um bocado... Federação das Indústrias, Federação do Comércio... Tudo isso, só existe uma em cada Estado. De trabalhadores, existe um bocado... (Carla, dirigente sindical).

Essas assimetrias se refletem no plano setorial local, pois enquanto as organizações patronais (com destaque para a FIEP) possuíam uma atuação mais unitária e uma maior organicidade de ação nos planos estadual, regional e nacional, e as grandes empresas com uma atuação cada vez mais organizada em nível global, as organizações sindicais deparavam-se com um contexto marcado, dentre outras coisas, pela pulverização da estrutura e da organização sindicais no segmento calçadista que, se por um lado, refletiu o pluralismo democrático que marcou grande parte da história do movimento sindical nacional e local, refletindo-se na criação das centrais sindicais, por outro, implicou em fragilidade e limitações à ação dos sindicatos, pela continuidade da prática até então prevalecente nesse segmento, de atuação isolada dos mesmos nas negociações coletivas que, no mínimo, tiveram impactos sobre a eficiência e eficácia da ação sindical.

Como reflexo de todos esses fatores, era evidente que os resultados das negociações assumiam o "tom" desses lugares sociais, marcados pelas assimetrias de poder entre as partes, assimetrias essas que foram reforçadas tanto pela legislação trabalhista como pela conjuntura sócio-econômica que, como já falamos no Capítulo 2, assumiu contornos mais liberais nos anos 1990.

5.5.2 Os Impactos da Atividade Calçadista Sobre as Negociações

Em relação à pergunta feita aos entrevistados sobre se as **transformações (e permanências) ocorridas na atividade calçadista tiveram interferência nas negociações coletivas de trabalho**, **bem como a forma e a natureza destes fenômenos**, dois dos mesmos, pertencentes ao SINTICAL/SR, responderam que uma das mudanças ocorridas tinha sido no discurso da representação patronal. Esta tinha começado a argumentar, tanto no interior das fábricas quanto nas "rodadas de negociações", no sentido de que, em função do grande avanço da competitividade chinesa ou da baixa carga tributária paraguaia, as empresas não poderiam proporcionar melhores condições de trabalho e salário e que, por conta disto, a categoria deveria moderar suas reivindicações, sob pena de as empresas migrarem para a China e o Paraguai ou, alternativamente, diminuírem a produção local e comprarem os sapatos já prontos, da China, para revenderem aqui no Brasil.

Um destes entrevistados falou de outra mudança ocorrida no quadro das negociações coletivas, visando à renovação da CCT: a reivindicação, feita pelo sindicato, na pauta de reivindicações, visando à renovação da CCT, de uma cláusula de PLR que contemplasse os trabalhadores das duas empresas abrangidas por este instrumento jurídico, mas isto não foi aceito pela equipe de negociadores patronais, alegando que a outra empresa não teria condições de arcar com os custos da implantação desta cláusula, em função de seu tamanho.

Ressalte-se, aqui, que a grande novidade mesmo tinha sido o fato de uma das empresas ter sugerido e até pressionado o sindicato laboral para a negociação de cláusula neste sentido, resultando na celebração de um ACT entre as partes, no final dos anos 1990, e a sua subsequente renovação, nos anos seguintes. Este fato (a negociação descentralizada da PLR), por sua vez, engendrou outra mudança nas negociações: a posterior inclusão, na pauta de reivindicações do sindicato laboral, visando à renovação da CCT, de dispositivo neste sentido, mas não se sabe em que ano nem quantas vezes tal reivindicação foi feita.

Ainda sobre as mudanças (e permanências) ocorridas nas negociações, decorrentes da reestruturação setorial, temos o relato de outro sindicalista dessa entidade, afirmando que uma das mudanças ocorridas tinha sido promovida pelas empresas, durante as negociações, visando à renovação anual da CCT: a adoção da tática de se recusar em negociar alterações nas chamadas cláusulas "sociais" e "sindicais" e de "avançar", pontual ou minimamente, nas cláusulas "econômicas". Outro diretor sindical entrevistado afirmou que, quando houve a mudança de controle acionário da empresa Alfa, em 2006, onde um grande grupo econômico assumiu o controle da mesma, várias mudanças tecnológicas e organizacionais foram implantadas[18] e as negociações

[18] Estas mudanças foram vistas nos dois capítulos anteriores.

ficaram bem mais difíceis, porque os negociadores da empresa ficaram mais reticentes em aceitar algumas reivindicações da categoria.

As respostas desses sindicalistas refletem o quadro de dificuldades vivido pela maioria das entidades sindicais do país, particularmente o dos trabalhadores na indústria de calçados, em função do quadro de instabilidade da economia e do setor calçadista (vistos nos capítulos 2 e 3) e remetem. também, a mudanças no comportamento gerencial de uma grande empresa que, a partir da reestruturação geral ocorrida, adotou uma postura mais conservadora e/ou reticente em relação às demandas do sindicato laboral.

Para uma das pessoas entrevistadas do SINTIVEST/PB, entretanto, a vinda de grandes grupos econômicos para a Paraíba facilitou a conquista de algumas cláusulas por parte do sindicato, notadamente das chamadas cláusulas "sociais", pois tais grupos, além de terem melhores condições financeiras, vinham de áreas onde as conquistas sindicais tinham sido bem maiores, dando certa margem para a diretoria do sindicato negociar pequenas melhorias nas cláusulas "sociais":

> Deu uma certa influência, eu acho que facilitou mais, assim, nas negociações, porque tinha gente nova que tava chegando do Sul, inclusive porque sabia que a vantagem é muito aqui, em relação à negociação, então eles abriam... era mais fácil de abrir algumas coisas, sabe? Alguns pontos, algumas cláusulas sociais... Do tipo assim, "vamos, tal, por que isso não vai influenciar muito pra empresa..,", tá entendendo? Eu sentia assim... [...]. Por parte das que vieram de fora. Facilitou a gente conseguir algumas coisas que a gente vinha pleiteando e não conseguia com as que já estavam aqui, com as pequenas empresas que já estavam aqui... Mas, com a vinha da Empresa Alfa, com a vinda da Empresa Beta, isso ajudou, por que eles vinham de sindicatos fortes, inclusive. Muitos de Franca, que é um grande polo calçadista, né? Então, eles iam vendo que o que a gente tava pedindo era coisa mínima em relação ao que eles enfrentavam lá, sabe? Eu acho que isso facilitou pra... até pra os daqui entenderem que não era coisa demais que a gente estava pedindo... Na minha visão, sabe? Por exemplo, eu escutava dizer: "consegui isso para mim". Aí eu dizia: "Também não era possível que não conseguisse", eu pensava, né, sem conhecimento de nada... Assim, também não é possível, meu Deus, isso o que tão pedindo é tão pouco, sabe? Por exemplo, uma assistência pra filho, você ser mãe, ter um dia no ano pra levar seu filho no médico... Um absurdo um negócio desses... Como? Eu ainda brigo porque a idade ainda é pequena. Se tiver até dois anos... Criatura, um filho de três anos vai só para o médico? Hoje a gente faz com filho de seis anos, mas eu ainda acho pouquíssimo... Acho que isso deve ser até catorze anos, sabe? Até catorze anos ele num recebe salário família? Então, até catorze anos ele tem que ter assistência direta para a mãe levá-lo no médico, fazer essas coisas. E não só um dia, hoje nós temos cinco dias, mas eu ainda acho muito pouco, mas são, assim, coisas que a gente vai conquistando aos poucos, aumentando devagar, para não... se for colocar dez dias, eles não aceitam e pronto... Essas coisas tão sendo feitas devagar, sabe? São benefícios que estão sendo conquistados de pouquinho em pouquinho ... (Carolina, dirigente sindical).

Para outra entrevistada deste sindicato, as transformações ocorridas no segmento trouxeram alguns impactos positivos sobre as negociações coletivas, notadamente sobre as condições de trabalho, onde o sindicato tinha conseguido melhorias nas cláusulas "sociais":

> Mudou prá melhor, né? Mudou, porque as condições de trabalho... Nós exigimos que seja a melhor possível para que o trabalhador não tenha dificuldades, que eles tenham todo o aparato... que o trabalhador deve se sentir bem dentro de uma empresa... Isso aí mudou pra melhor, né? Em termo de salário também... ...a gente procura que seja... que o pessoal não quer nem saber das cláusulas sociais. Na minha opinião, as cláusulas sociais de uma Convenção são muito mais importantes que a cláusula financeira. Já para o trabalhador, a coisa é diferente, eles acham que as financeiras é melhor que as sociais, e hoje as sociais a gente vê que você adquirir cesta básica para o trabalhador é uma parte melhor. Você adquirir o seu ambiente de trabalho melhor, climatizado, isso tudo é melhor para o trabalhador. Mas essa parte social, essa parte que eu digo, que o trabalhador só acha mais que a financeira é a melhor... E eu acho que a social, as cláusulas sociais são mais importantes que as cláusulas financeiras, mas isso depende de cada cabeça... (Carla, dirigente sindical)

Como o leitor pode ter percebido, quando esta última entrevistada se referiu às mudanças ocorridas nas empresas que resultaram em melhorias nas condições de trabalho, ela deu a entender que estas foram resultado das negociações coletivas empreendidas ao longo do período analisado. Entretanto, a análise das CCTs negociadas entre meados dos anos 1990 e 2009, como veremos no próximo capítulo, constatou a permanência das mesmas cláusulas "sociais" e "sindicais" durante todo o período analisado, havendo apenas algumas alterações pontuais nas chamadas cláusulas "econômicas": os reajustes salariais que acontecem todos os anos, tanto do Piso Salarial quanto dos salários em geral. Como vimos anteriormente, o mais provável de ter ocorrido foi a implementação de melhorias nas condições e nas relações de trabalho, de forma unilateral, por parte das empresas sem, contudo, haver sua inserção nos contratos celebrados pelos sindicatos.

Outra pergunta que foi formulada aos entrevistados dizia respeito à **participação das grandes empresas nas negociações coletivas de trabalho**, isto é, se elas contribuíram para mudar as negociações coletivas de trabalho. No caso do SINTIVEST/PB, uma das diretoras afirmou que esta participação contribuiu para melhorar o relacionamento com o sindicato dos trabalhadores:

> Eu acho que ajudou mais, assim, porque cada empresa que chega eles procuram mais os sindicatos e a gente tem uma conversa e eu acho que melhorou. Melhora as negociações [...]. Porque hoje... antigamente havia muita individualidade. Hoje não, todos são unidos. A parte patronal é muito unida, é muito unida a parte patronal, é a parte mais unida que se tem. Então eles hoje procuram sentar com o sindicato e conversar [...]. Eles hoje procuram conversar mais com o sindicato de trabalhadores do que antes. Hoje procuram, todas as empresas que vem, pelo menos para o nosso sindicato, as empresas que vem de fora, a primeira coisa que eles procuram é o sindicato, pra saber como é o nosso método de trabalho, como é

> que tá o nosso salário, como é que tá... Então, hoje há mais aproximação do patronato com o sindicato de trabalhadores. Pelo menos na nossa área isso aí existe. Houve mais uma união (Carla, dirigente sindical).

Opinião oposta a esta teve um dos dirigentes sindicais do SINTICAL/CG. Para o mesmo, a alteração da equipe patronal de negociadores, com a vinda das grandes empresas e seus negociadores, tendo como membro coordenador da equipe patronal o advogado da FIEP, tinha tornado mais difícil, para o sindicato, negociar as melhorias que a categoria desejava:

> Porque as empresas, a gente sempre tinha mais facilidade de negociações mais, no caso resultado mais positivo, quando era caso de empresas de pequeno porte, né? De média e pequena. Quando chegou as grande, aí as coisa complicou um pouco, bastante... Na negociação, principalmente, porque na questão tem sindicato que negocia diretamente com a empresa. O pessoal é muito mais melhor que a associação da FIEP, que é horrível. [...] É o negociador da Alfa que fica mais junto com Arnóbio, né, da parte jurídica da FIEP, né? É quem gosta de massacrar. E todo sindicato dessa casa aqui se queixa muito dele... (Ricardo, dirigente sindical).

5.5.3 A Atuação dos Sindicatos de Trabalhadores

Quando perguntada sobre sua avaliação sobre a **atuação do sindicato em relação às negociações coletivas**, uma das dirigentes sindicais do SINTIVEST/PB entrevistadas afirmava que tinha muito o que melhorar, especialmente no que dizia respeito à pequena participação da categoria, talvez por medo de seus membros de se exporem, participando das atividades promovidas pelo sindicato, bem como dos demais membros do sindicato. Como vimos na seção anterior, a CCT do sindicato do qual esta pessoa era diretora, permanecera a mesma durante praticamente todo o período analisado, havendo apenas a renovação anual da vigência das cláusulas pré-existentes. Por um lado, isto reflete a estratégia patronal no sentido de alterar, pontualmente, as cláusulas econômicas, concedendo um reajuste salarial que reponha as perdas salariais ou que chegue perto disto e, por outro lado, de evitar qualquer melhoria nas chamadas cláusulas "sociais" e sindicais. Por sua vez, isto também se deve às dificuldades de mobilização da categoria, em função do desemprego, da elevada rotatividade e das ameaças patronais, bem como do pouco investimento sindical em formação de quadros e estímulos à participação dos demais membros da diretoria, assim como da categoria.

Alguns entrevistados do SINTICAL/SR também se reportaram à pouca ou nenhuma alteração nas Convenções Coletivas de Trabalho, do ponto de vista da conquista de melhorias para os trabalhadores, notadamente nas chamadas "cláusulas sociais". Eles acrescentaram que o "avanço" se localizava nos Acordos Coletivos celebrados com a maior empresa de sua base de

atuação, para estabelecer ganhos a título de participação nos lucros e/ou resultados, mas não nas "cláusulas econômicas" das Convenções Coletivas celebradas anualmente, pois avaliavam que, neste caso, não tinha havido avanço digno de comemoração, em função dos elevados aumentos do salário mínimo, que "corroíam" suas conquistas nesta área e isto se tornava um problema para o sindicato.

No que diz respeito ao SINTICAL/SR, dois dos dirigentes entrevistados afirmaram que a atuação da diretoria era boa, pois não brigavam com os patrões, mas não aceitavam o que eles queriam. Disseram que a diretoria do sindicato tinha muitas dificuldades em convencê-los a aceitar as reivindicações dos trabalhadores e, por isto mesmo, as conquistas nas Convenções Coletivas eram mínimas. Salientaram ainda que os avanços tinham ocorrido nas negociações voltadas para a celebração de Acordos Coletivos com a empresa Alfa, como a concessão do auxílio-creche e da participação nos resultados, mas geralmente isto era acordado em troca da celebração de Acordos Coletivos de maior interesse da empresa, como o do "Quarto Turno" ou o contrato por tempo determinado.

Outra pergunta feita aos entrevistados versava sobre as **principais reivindicações formuladas pelos sindicatos de trabalhadores, às empresas e/ou ao sindicato patronal**. A intenção era, dentre outras coisas, descobrir elementos que mostrassem (ou não) a estratégia sindical voltada para a interferência ou a influência que os sindicatos poderiam ter tido sobre a implantação das inovações tecnológicas e/ou organizacionais pois, geralmente, há uma distância muito grande entre o que é reivindicado e o que é negociado.

Em relação à pergunta feita, uma das dirigentes do SINTIVEST/PB informou que as principais reivindicações feitas pelo sindicato, nas negociações voltadas para a renovação da CCT, tinha sido a referente às cláusulas de reajuste salarial, sendo uma delas a que trata do reajuste para os trabalhadores em geral, que equivalia à inflação acumulada do período entre as datas-base para vigência das CCTs, acrescido de um percentual a título de "ganho real", bem como cláusulas que reivindicavam o quinquênio, a cesta básica e o aviso prévio especial[19]. Mas apenas a primeira e a última foram conquistadas sendo que, no caso da primeira, isto ocorria apenas parcialmente, em relação à proposta original, pois o reajuste acordado ficava sempre com o equivalente à reposição da inflação acumulada do período entre as datas-base.

[19] Esta cláusula se constituía num direito que o trabalhador com mais de quarenta e cinco anos de idade e num dever do empregador que ambos começaram a ter, através da entrega, por parte deste último, da carta de Aviso Prévio de rescisão contratual ao empregado, num prazo de, no mínimo, dez dias antes do prazo mínimo legal previsto (trinta dias). Como a legislação previa estabilidade durante o período de trabalho sob Aviso Prévio, isto significava a postergação da rescisão do referido contrato, ou uma maior indenização quando o empregador não desejasse usufruir dos serviços prestados pelo empregado, no período de duração do Aviso Prévio, e fizesse a rescisão do contrato antes do prazo legal previsto (neste caso, o empregador devia pagar como se o tempo do serviço prestado já tivesse transcorrido).

Em relação à *cesta básica*, duas dirigentes sindicais também achavam que esta cláusula deveria estar no rol das mais importantes reivindicações feitas pelo sindicato, esclarecendo que esta ideia surgira após uma grande empresa ter começado a concedê-la para seus trabalhadores. Tal precedente foi utilizado para que a diretoria sindical pleiteasse sua implantação em todas as empresas da base do sindicato, colocando uma cláusula na proposta de CCT enviada aos representantes patronais e discutindo, com os mesmos, sua viabilidade e necessidade durante as negociações coletivas gerais, para a celebração de CCT, tentativa esta feita por três anos consecutivos mas que, entretanto, não obteve êxito, em função das resistências da representação patronal.

Uma destas duas dirigentes afirmou que uma das principais reivindicações feitas foi a de que fosse reduzida a quantidade de horas extraordinárias realizadas pelos trabalhadores, pois o volume destas era muito alto e, por isto mesmo, já tinha havido insatisfações, reclamações e/ou denúncias por parte de membros da categoria, ao sindicato. Em decorrência, foram feitos acordos, com algumas empresas, para que não passassem das duas horas máximas legalmente permitidas, bem como não fossem sequenciadas, ou seja, que fossem praticadas, no mínimo, em dias alternados. Para esta mesma dirigente sindical, outra reivindicação importante feita pelo sindicato, que terminou sendo acordada na forma de cláusula contratual (que, segundo a mesma, já havia sido acordada há uns cinco ou seis anos) foi a referente à clausula de Aviso Prévio Especial, comentada há pouco.

Outra dirigente, por sua vez, afirmou que não poderia responder a esta questão, pois estava no sindicato há pouco tempo e tinha pouca participação da vida sindical, mas afirmou que há muito tempo não ocorria mudanças relevantes no conjunto das cláusulas da CCT.

Para um dos representantes do SINTICAL/CG entrevistados, as principais reivindicações foram a reposição salarial, o piso salarial, a cláusula referente à permissão para o dirigente sindical se ausentar do trabalho (entre seis e sete dias) para participar de eventos de interesse da categoria, cláusula esta copiada da CCT de outro sindicato[20]. A diretoria deste sindicato também reivindicava a inclusão de uma cláusula que estabelecia o dia 25 de outubro como sendo o dia do sapateiro mas, até o momento da realização desta pesquisa, o patronato ainda não tinha aceitado tal proposta.

No que diz respeito ao SINTICAL/SR, um dos diretores entrevistados afirmou que as reivindicações mais importantes foram: a obrigatoriedade de as empresas fornecerem uma carta de referência a cada trabalhador demitido, no ato da rescisão do contrato de trabalho, bem como uma cópia do Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP) do mesmo, além do Aviso Prévio proporcional

[20] O entrevistado não informou qual era o sindicato citado, se o mesmo era (ou não) do ramo calçadista.

ao tempo trabalhado, sendo que esta última reivindicação, sempre rejeitada pelo patronato, teve ganho de causa pelo STF, pouco tempo depois que a entrevista tinha sido realizada.

Para outro sindicalista pertencente a essa entidade, além da cláusula do Aviso Prévio proporcional, outra reivindicação importante tinha sido a da cláusula referente ao Salário Experiência ou Salário Promoção, através da qual a pessoa que fosse promovida deveria receber, imediatamente, o salário correspondente à nova função. Outra cláusula importante reivindicada tinha sido a do Salário Substituição, pela qual se estabelecia que o trabalhador que estivesse substituindo outro, de hierarquia ou salário superior, deveria receber remuneração equivalente à da função exercida pelo substituído.

Para o terceiro entrevistado, foram várias as reivindicações importantes feitas pelo sindicato nesse período, geralmente relacionadas aos problemas verificados numa grande empresa calçadista. A primeira cláusula citada tratava da obrigatoriedade de o empregador entregar um documento alegando o(s) motivo(s) pelo(s) qual(is) o trabalhador estava sendo demitido por justa causa, com a intenção de criar um mecanismo de defesa para reduzir ou evitar muitas situações de demissões por justa causa sem motivação relevante e, assim, reduzir a elevada rotatividade da força de trabalho. Isto porque, após a demissão em tais circunstâncias, a diretoria do sindicato dava entrada na Justiça do Trabalho pleiteando indenização (por danos morais, por exemplo) e/ou reparação dos direitos dos trabalhadores atingidos, tendo obtido êxito nesta empreitada, de forma a praticamente acabar com os casos de demissão desta natureza, conforme podemos observar através de seu relato:

> Nós tínhamos, na categoria, um hábito de justa causa. Davam justa causa por brincadeira. A gente conseguiu, depois de muita luta, emplacar uma cláusula que o cabra, pra sair por justa causa, a empresa tem que declarar pra ele o motivo pelo qual ele tomou aquela justa causa, e tererê, tererê... Por que? Porque com base naquilo ali, a gente criou um mecanismo de defender o cara em juízo... Porque a gente começou a criar um monte de ações... Por exemplo: tu vai produzir, quando tu vai, por exemplo, é ... ...tu tá doente, o cara quer resultado, tu não tem uma CAT... Tu não dá resultado... O cara olha pra tu com aquela cara não muito boa e de repente dá advertência, advertência, suspensão, suspensão, justa causa... Tá entendendo? Quer dizer, porque tu não produziu, tu toma justa causa, entendeu agora? Então, eu sou um cara doente, não tenho uma CAT e sou exigido tal qual os demais... Além da gente ter avançado nas CATs, que é pra proteger o pessoal doente, a gente também avançou na questão de coibir as ações de justa causa... Então, praticamente não tem justa causa na categoria, porque a empresa tem que dizer: 'Oh, Jorge, Jorge Alves, então você vai receber justa causa porque no processo de operação na célula tal, você aí não atingiu... ... parará, parará...' 'Beleza. Vamos pra justiça ... 'Ah! Jorge tem atestado por isso, Jorge se afastou um período por isso ...' 'Ah! É assim ...' Ganhou a causa! A empresa começou a perder as ações. Aí vem os danos morais... Aí começa o muído ... Tá entendendo? Então, por via de regras, não tem essa justa causa na categoria (Josué, dirigente sindical).

Outro avanço importante foi o acordo da inclusão de cláusula garantindo a liberação dos trabalhadores para levarem seus filhos para consulta médica em, no máximo, dois dias, durante a vigência da CCT, pois o mesmo entrevistado disse que, na época da aprovação da mesma, cerca de sessenta e cinco por cento da categoria era constituída por mulheres e que, quando precisavam levar seus filhos ao médico, não eram liberadas do trabalho. A terceira cláusula mais importante tinha sido a liberação do trabalhador para fazer provas de concurso público, supletivo etc., ou questões referentes ao serviço militar, dado que também havia resistência à liberação dos mesmos para tais finalidades.

Ainda segundo este mesmo entrevistado, outra reivindicação relevante foi a que limitava a prática de horas extras para além da com seis vezes de doze horas. Com a paralisação que fizeram com os trabalhadores de um dos turnos, eles conseguiram limitar a prática de horas extras. O entrevistado também deu a entender que a extinção da prática de arregimentação de egressos das Forças Armadas para os quadros de gerência da empresa tinha sido resultado de reivindicações do sindicato junto à empresa. Dentro desta lógica, ele citou, também, os casos de assédio moral, que diretoria do sindicato tem tentado abolir, promovendo ações trabalhistas e acionando a DRT, para reivindicar a eliminação de tais práticas.

Para outro dirigente dessa entidade, a principal reivindicação feita por eles tinha sido a da melhoria (reduções das metas) no Programa de Participação nos Resultados (PPR), bem como a transformação deste Programa em Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PPLR), que uma grande empresa tinha implantado para seus trabalhadores, através de negociação com o sindicato.

Para o último dirigente entrevistado deste sindicato, uma das cláusulas mais importantes que foi reivindicada, havia poucos anos, mas não tinha sido aceita, era a redução ou gratuidade do uso do transporte pelos trabalhadores, pois a empresa fornecia o serviço, mas procedia ao desconto legal permitido (máximo de seis por cento do salário). A segunda reivindicação citada tinha sido a do Aviso Prévio Especial, para pessoas com idade mais elevada, nos mesmos moldes que o reivindicado pelo SINTIVEST/PB. Outro conjunto de reivindicações relevantes, no seu entender, estava relacionado às questões femininas, como as referentes às mulheres gestantes (ambiente e tipo de trabalho adequado, jornada compatível etc.), à licença maternidade, à amamentação da criança recém-nascida, dentre outras.

5.5.4 A Ação Empresarial nas Negociações

Em relação à(s) mudança(s) e/ou permanência(s) na **forma de atuação patronal nas negociações coletivas de trabalho**, um dos diretores do SINTICAL/CG afirmou que tinha havido mudanças em relação às negociações de natureza salarial pois, desde o final dos governos militares, que o patronato vinha aceitando negociar uma cláusula de ganho real embora, nos últimos anos, esta cláusula venha sendo recusada pelos mesmos. O entrevistado relatou, também, que tinha havido avanços nas condições de trabalho, mais especificamente nos aspectos relacionados à saúde e à segurança no trabalho, bem como ao fornecimento de calçados para os operários:

> Foi mais nessa questão de ... da isenção dessa taxa de ganho real, né? Eles não querem mudar de maneira alguma, né? Na questão de segurança de trabalho, né, na saúde do trabalhador, tiveram várias mudanças. Isso daí ficou muito conhecido na convenção na questão de higiene], da mulher ter absorvente no banheiro, na questão de... do piso, da pessoa andar adequadamente de calçado, né? Naquela época não tinha isso... Eles adotavam do jeito que eles queriam. Depois foi quando foi pro papel, assinado por ambas as partes e registrado no Ministério do Trabalho, aí a coisa foi mudando, né... Mas até hoje a gente exige muito na questão do maquinário, né, antigo, sucateado, que a gente quer que venha mais novo, né? No caso, que a Alfa tá adotando... O sindicato já participou junto ao Ministério do Trabalho e pedindo mudança e alteração nesse... (Ricardo, dirigente sindical).

Ressalte-se que, de acordo com a análise feita nas CCTs de meados da década de 1990 até 2009 (conforme veremos no próximo capítulo), o sindicato tinha negociado cláusulas que tratavam do fornecimento gratuito de uniformes para as empresas que o exigissem, bem como no sentido de as mesmas se obrigarem a manter banheiros e vestiários em perfeitas condições de uso e colocar, nos ambulatórios, os materiais de uso normal e absorventes íntimos, para atendimento de casos de emergência. Ocorre que estas cláusulas tiveram vida curta, pelo menos no período por nós analisado, pois a primeira teve vigência apenas até 1996 e, a segunda, até 1997. A partir desta constatação, podemos supor que a retirada dessas cláusulas tenha ocorrido por demanda patronal e que apenas as grandes e médias empresas tenham melhorado as condições de trabalho, por interesse estratégico delas próprias, mas não necessariamente para atender a alguma reivindicação sindical.

Em relação ao SINTICAL/SR, um dos diretores entrevistados afirmou que, depois da tentativa de não reconhecimento da legitimidade da entidade para celebrar a CCT, por parte do advogado da FIEP[21], e passada esta fase, algumas cláusulas sociais tinham sido conquistadas, como a do auxílio funeral. Mas, nos últimos anos, a orientação patronal tinha sido no sentido de só negociar alguns aspectos das cláusulas econômicas (reajustes do Piso Salarial e dos salários em geral). Outro entrevistado relatou que a única mudança relevante teria sido a troca no comando da

[21] Isto ocorreu logo após a criação do sindicato que, como dissemos, surgiu a partir do desmembramento da Base Sindical do SINTIVEST/PB e ocorreu de forma conflituosa, indo parar na Justiça.

negociação, com a substituição recente do negociador da empresa Alfa, mas que o negociador novato tinha mantido a mesma "linha" de negociação.

Outro diretor entrevistado achou que o novo negociador tinha uma postura mais conciliatória, mais "conversadora" (voltada para conversação) e isto, na sua opinião, devia-se aos embates entre o sindicato e a gerência, dentro da fábrica, em torno das negociações sobre a participação nos resultados nas quais, no seu entender, até 2009, a gerência tinha o domínio sobre o processo de negociações mas, em 2010, o sindicato tinha conseguido desqualificá-la junto aos trabalhadores. No começo de implantação deste programa, disse ele, a empresa tinha proposto a negociação da participação nos resultados, mas condicionada à aceitação do acordo sobre a constituição do "Banco de Horas", porém o sindicato tinha conseguido se desvencilhar deste compromisso sendo que, em 2010, a diretoria, com respaldo da categoria, tinha influenciado no processo de trabalho e estava reivindicando a aceitação da comissão sindical na equipe de negociação e não a comissão eleita dentro da fábrica, sob a coordenação da empresa.

Em relação à diretoria do SINTIVEST/PB, as respostas foram diferenciadas, de acordo com o nível de inserção de cada uma das pessoas nas negociações coletivas. Uma delas, por exemplo, relatou que não poderia falar sobre o assunto, pois não participava das negociações voltadas para a celebração da CCT.

Outra entrevistada, que participava há muito tempo destas negociações, falou que não tinha havido mudanças na forma de atuação patronal nas negociações coletivas e que, com o patronato, o sindicato que ela representava não tinha dificuldades, pois o relacionamento entre as partes sempre foi muito bom e o patronato tinha melhorado muito o comportamento nas negociações:

> Não, ele sempre permanece... Bem, eu só negocio com Arnóbio, o advogado da FIEP. Eu não tenho nenhuma dificuldade, não, com eles não, até hoje não. [...] Melhoraram muito, muito, muito. Eu não tenho dificuldade, com eles eu não tenho dificuldade. Pelo menos a dificuldade dele querer ficar seguro numa cláusula, 'implicar' numa cláusula, não... Nós nunca tivemos esse tipo de problema. [...] Costuma ser assim, a gente conversa pra balancear. Não vamos fazer assim, como, totalmente...: "Vamos modificar isso aqui, mas que nem uma parte nem outra tenha prejuízo..." Então, há sempre esse entendimento. Aí, esse entendimento sempre há (Carla, dirigente sindical).

Outra pergunta feita aos entrevistados dizia respeito ao **cumprimento (ou não) da legislação trabalhista, bem como dos Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) e Contratos Coletivos de Trabalho (CCTs)**. Os dirigentes sindicais entrevistados relataram que o cumprimento destas normas ocorria mais em relação às grandes e médias empresas, havendo descumprimento, principalmente, nas micro e pequenas empresas, localizadas sobretudo nos polos produtores

interioranos, especialmente em Campina Grande e Patos. Em relação à base do interior coberta pelo SINTIVEST/PB, duas de suas dirigentes sindicais afirmavam que isto ocorria seja pela não assinatura da CTPS, seja pelo não cumprimento dos requisitos mínimos, em termos de condições de trabalho, como em relação ao ambiente e à segurança no trabalho (falta de EPIs, por exemplo) e, ainda, relativamente à jornada (não pagamento de horas extras), mas que estes descumprimentos não aconteciam em grandes proporções.

Em Campina Grande, os dirigentes do SINTICAL/CG relataram que o descumprimento ocorria com mais intensidade nas micro e pequenas empresas, especialmente nas de "fundo de quintal"[22], mas que também havia descumprimento entre as médias empresas, só que numa menor intensidade. Os descumprimentos referiam-se, geralmente, ao não pagamento do adicional de insalubridade e de horas extras, bem como das condições de trabalho (poluição sonora, pó etc.) e da falta de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs). Embora não tenha havido indicação neste sentido sabe-se que, conforme analisamos no capítulo anterior, apesar de estar havendo uma redução do nível de informalidade neste setor, este nível ainda era considerado elevado, tanto nos estabelecimentos quanto nas ocupações, notadamente nesses polos calçadistas.

Em relação ao problema da informalidade nas relações de trabalho nos polos produtores abrangidos pelo SINTIVEST/PB e SINTICAL/SR, constatamos a prática de negociações informais, coletivas ou individuais, no sentido de esclarecer os representantes das micro e pequenas empresas acerca da legislação trabalhista, visando o efetivo cumprimento da mesma.

Para os dirigentes do SINTICAL/SR, cuja área de atuação era composta por uma empresa de grande porte e outra de médio porte, só havia um tipo de descumprimento de norma na base do sindicato[23]: o referente ao atraso de alguns dias no repasse da mensalidade sindical, por parte da empresa de grande porte (a Alfa), com o objetivo de prejudicar o sindicato nos seus compromissos de pagamento. Como o tempo de atraso é pequeno, o prejuízo referia-se ao pagamento de multas pelo atraso no cumprimento de alguns destes compromissos. Sobre este assunto, o sindicato estava analisando o que fazer para resolver a questão. Outra contenda verificada entre este sindicato e esta empresa referia-se aos estímulos que esta última dava aos trabalhadores, através dos *Líderes* e *Supervisores*, para que estes desautorizassem o desconto de contribuições para o sindicato, mas isto não caracterizava descumprimento da legislação e sim uma tentativa de comprometer a saúde financeira do sindicato.

[22] O termo "fundo de quintal" é, geralmente, usado para designar os estabelecimentos informais de base familiar, que funcionam dentro do espaço domiciliar de seus integrantes; mas há alguns destes estabelecimentos que são formalizados.

[23] Lembremos que, na base deste sindicato, não havia micro e pequenas empresas em funcionamento, mas apenas três empresas grandes, restando, hoje, apenas duas, uma empresa grande e uma de médio porte.

Em relação ao descumprimento verificado nas pequenas e micro empresas do interior abrangidas pelo SINTIVEST/PB, duas de suas dirigentes relataram que procuravam orientar e/ou negociar, com os representantes das empresas, o cumprimento das normas trabalhistas e, em casos de continuidade do descumprimento, solicitavam fiscalização do Ministério do Trabalho, visando o cumprimento das mesmas. No caso de Campina Grande, um dos dirigentes do SINTICAL/CG afirmou que a diretoria do sindicato costumava fazer visitas surpresas às empresas, visando a fiscalização das condições de trabalho e do cumprimento das normas, bem como a orientação e negociação de seu cumprimento, em caso de constatação de irregularidades. Ele falou ainda que, em poucos casos, quando as empresas continuavam a não cumprir as normas, era solicitada a fiscalização do Ministério do Trabalho. Na sede do sindicato, eles davam explicações sobre direitos trabalhistas aos trabalhadores informais fazendo, por exemplo, simulações do cálculo de rescisão do contrato de trabalho, para ajudá-los em suas negociações com seus empregadores, visando à celebração de "acordo" com o patrão[24].

5.5.5 Mecanismos e/ou Instituições de Mediação e Arbitragem trabalhistas

Procuramos saber, também, a opinião dos entrevistados sobre **as circunstâncias, os motivos e a frequência com que as partes (representações laboral e patronal) recorrem à mediação e/ou arbitragens públicas, a opinião dos mesmos sobre o papel dos órgãos que promovem ações desta natureza, bem como sobre a legislação que norteia ou regula as negociações coletivas de trabalho**.

Sobre estes aspectos, os dirigentes do SINTICAL/SR afirmaram que quem geralmente aciona a DRT é o sindicato laboral, depois que sua diretoria tenta resolver o problema (fechamento da CCT na data-base ou outro assunto fora dela[25]) diretamente com o sindicato patronal ou empresa, conforme o caso, mas não consegue fazê-lo.

Para um dos entrevistados deste sindicato, a diretoria aciona a DRT apenas para cumprir uma etapa do processo trabalhista legal, para então passar à etapa seguinte, qual seja, a de instaurar o DCT no TRT (em caso de não celebração da CCT) ou, então, ajuizar ação no MPT (casos específicos fora da data-base). Para outro lado, mesmo que haja problemas, muitos dos quais

[24] Este "acordo" se caracteriza pela negociação informal entre o trabalhador e a representação da empresa, tendo um valor de indenização inferior ao que deveria ser pago, se fossem levados em consideração todos os direitos previstos nas normas trabalhistas.

[25] Conforme vimos nas seções anteriores, ocorrem casos de assédio moral ou sexual, excesso de horas-extras e aspectos relacionados às consequências do aumento no ritmo do trabalho (doenças ocupacionais). Há, também, as negociações que são feitas apenas por empresa, para discutir aspectos como a PLR.

relacionados à figura do mediador (como veremos a seguir), ele acha que, às vezes, a mediação deste órgão ajuda a desentravar (ou destravar) as negociações com o patronato, quando estas não obtiveram sucesso na fase anterior (de negociação direta entre as partes).

Em relação à figura do mediador da DRT, quase todos os entrevistados do SINTICAL/SR disseram que tinha havido uma mudança na pessoa que exercia este papel e que o mediador anterior era mais eficaz e eficiente do que o atual havendo, portanto, uma piora no serviço de mediação existente. Para eles, o mediador anterior era mais imparcial do que o atual, pois este tinha um comportamento que tendia mais para o lado patronal, para induzir a diretoria do sindicato laboral a aceitar as condições de acordo sugeridas pelo patronato e, assim, acabar com a pressão da categoria e do sindicato laboral sobre o referido patronato. Estes sindicalistas reclamavam, também, da demora que estava havendo na apuração de alguns pedidos de fiscalização, feitos pelo sindicato.

No que diz respeito à legislação trabalhista, um dos entrevistados a vê como um avanço para os trabalhadores mas, para ele, o problema residia no abismo existente entre a teoria e a prática, não só por conta do fato de que quem a fez não entendia da realidade vivida pelos trabalhadores mas, especialmente, por conta das "brechas" que o patronato encontrava para se beneficiar ou, no mínimo, para manter a situação como estava. Para outro entrevistado, mesmo não entendendo profundamente a legislação trabalhista, ele achava que sua existência se fazia necessária para regular as relações de trabalho, ou seja, para dar um norte ou orientação às partes envolvidas. Mas quando perguntado sobre o que ele achava do dispositivo colocado no bojo da Emenda Constitucional nº 47, estabelecendo que a instauração do DCT no TRT só poderia acontecer se fosse feita de comum acordo entre as partes, ele e outro dirigente disseram que este dispositivo era ruim para o sindicato, pois as empresas nunca iriam querer concordar com isto, salvo em situações de greve, onde as mesmas teriam interesse na mediação e arbitragem do TRT com a maior brevidade possível, mas isto só poderia ocorrer com categorias mais fortes e organizadas.

Em relação ao SINTIVEST/PB, três das quatro dirigentes entrevistadas afirmaram que não poderiam fazer uma avaliação mais apurada do papel da DRT na mediação trabalhista. Para duas delas, isto decorria do fato de elas serem novatas no sindicato, mas uma delas afirmou que tinha tido alguma experiência nesta área, em função de trabalhar no setor de RH da empresa e de ter participado de pelo menos duas reuniões na DRT, envolvendo a resolução de problemas individuais. Por conta disto, ela disse que tinha tido a impressão de que este órgão estava mais imparcial na atualidade, porque antes tendia mais para os trabalhadores, o que, no seu entender, era um fato positivo.

No caso da terceira entrevistada, ela afirmou que sua impossibilidade de opinar decorria tanto do fato de terem sido poucos os casos de intermediação da DRT (a regra geral era de

negociações diretas entre as partes), quanto pelo fato de a mesma não participar das negociações coletivas do sindicato, pois apenas se envolvia com as demais atividades, como a homologação de rescisões contratuais, as visitas às empresas, a organização de eventos sindicais e atividades burocráticas.

A quarta dirigente sindical entrevistada afirmou que a diretoria do sindicato dificilmente recorria à mediação trabalhista, pois chegava a uma composição (entendimento) antes e só ia à DRT homologar os termos da mesma (ACT ou CCT). Sobre a atuação da DRT quando a diretoria solicita alguma fiscalização, ela falou que, geralmente, esta instituição demora em atender, em função do reduzido número de fiscais, mas sempre corresponde à demanda feita. Em relação à arbitragem pública, afirmou que fazia muito tempo que não tinham dado entrada em algum Dissídio Coletivo do Trabalho e que, por isto mesmo, não poderia opinar. No que diz respeito à legislação trabalhista, mais especificamente às normas que tratam das negociações coletivas de trabalho, ela acha necessária a exigência de todas as etapas e prazos legais, mas considera que ainda se deveria implementar mais alguma coisa, embora não tenha apontado que aspectos ou dispositivos deveriam ser acrescidos e/ou reformulados. Ao comentar sobre a obrigatoriedade de instauração do DCT em comum acordo entre as partes, ela afirmou que este dispositivo fez com que todos os sindicatos procurassem evitar isto, da melhor maneira possível.

Quando essas perguntas foram feitas ao principal dirigente sindical do SINTICAL/CG, o mesmo respondeu que a mediação exercia um papel de grande relevância para o sindicato, pois o patronato participava das negociações em maior quantidade e, geralmente, contribuía para torná-las cansativas e demoradas e o mediador atuava querendo modificar a opinião e o comportamento dos empregadores, a favor do sindicato laboral e pela agilidade no fechamento das negociações coletivas. Em relação ao atendimento das solicitações de fiscalização, ele afirmou que, apesar de o trabalho deles ser muito bom, especialmente no combate ao trabalho informal, pelo pagamento do imposto sindical e pelo cumprimento da CCT, havia morosidade no atendimento das mesmas, em função do reduzido número de fiscais e da grande demanda por parte dos demais sindicatos laborais. Ao avaliar a legislação que trata das negociações coletivas, o entrevistado considerou que ela era muito dura ou pesada para os sindicatos, pois dificultava bastante as mesmas. Mas quando perguntado sobre em quais aspectos havia esta dificuldade, ele foi genérico e, em certo sentido, evasivo, ao dizer que era porque o Congresso Nacional sempre aprovava normas prejudiciais aos trabalhadores, citando como exemplos o boato do fim do décimo terceiro salário, do FGTS e do PIS, bem como da proposta de substituição do Imposto Sindical pela Contribuição Confederativa.

5.5.6 Desafios e Perspectivas para a Ação Sindical

Quando perguntados sobre quais eram **os desafios e as perspectivas para os próximos anos**, um dos dirigentes do SINTICAL/SR respondeu que não eram boas, tanto pelas dificuldades em conseguir melhorias para os trabalhadores, quanto pelas incertezas em relação a possíveis mudanças na legislação trabalhista, que venham a prejudicar os trabalhadores. Em relação aos desafios que estavam colocados para o sindicato, dentro do contexto por ele esboçado, ele respondeu que o principal desafio era conscientizar os trabalhadores no sentido de que a solução para seus problemas passava pela sua atuação política, inclusive através do voto consciente.

Dois outros entrevistados deste mesmo sindicato trabalham com um cenário de continuidade do crescimento econômico que, no entender dos mesmos, ajuda na ação sindical voltada para as negociações coletivas, de forma a obter conquistas para a categoria e resolver o problema colocado pelos aumentos do salário mínimo que, se por um lado, contribuíam para a melhoria dos salários em geral, do ponto de vista sindical, por outro, contribuíam para dificultar a negociação de salários acima do valor do salário mínimo e/ou reajustes superiores aos dados para o mesmo.

Um destes dois sindicalistas relatou que também havia a perspectiva de continuidade de incidência de casos de acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais, de dificuldades em atuar no âmbito do "chão de fábrica" (em função das pressões exercidas pela gerência sobre os trabalhadores e da ausência de norma legal que garantisse a organização por local de trabalho), bem como de continuidade de realização das negociações setoriais, fragmentadas pelo país afora. Para estes, os desafios eram o fortalecimento da organização por local de trabalho, para intervir e influenciar na realidade do "chão de fábrica", como a atuação preventiva visando à redução dos acidentes e doenças ocupacionais e do ritmo de trabalho (via CIPAS e comissão negocial do Programa de Participação nos Lucros e Resultados), a disseminação e efetivação da chamada Convenção Coletiva Nacional Articulada, que começaria pela negociação de uma pauta de reivindicações de toda a categoria da indústria calçadista nacional (aí não ficou claro se seria apenas dos sindicatos filiados à central sindical ao qual o sindicato pertence, ou se seria de todos os sindicatos, independentemente de a qual central o mesmo fosse filiado).

Outros dirigentes sindicais falaram da necessidade de buscar conscientizar o trabalhador dos seus direitos trabalhistas e de sua participação nas negociações coletivas, principalmente por conta das dificuldades encontradas para se conseguir melhorias em termos de reajustes salariais, bem como nos parâmetros definidores da participação nos lucros (pois até então só negociavam os

indicadores referentes a resultados)[26], como também nas cláusulas sociais. Neste mesmo sentido ia o discurso de dois outros dirigentes sindicais, que falavam da necessidade de melhorias em termos da organização da base, para combater a repressão dos gerentes da empresa e melhorar o poder de barganha do sindicato junto ao patronato, nas negociações coletivas, assim como buscar mecanismos alternativos de luta que venham a melhorar a vida dos trabalhadores. Para tanto, pensavam em promover convênios ou intercâmbios com entidades sindicais (federação, central sindical etc.), no sentido da formação e educação sindicais, da formação de quadros etc.

No caso da diretoria do SINTIVEST/PB, uma das dirigentes entrevistadas relatou que as perspectivas eram de melhoras para a categoria, em função do trabalho que a diretoria do sindicato estava começando a desenvolver, de organização de eventos nos principais polos calçadistas da área de atuação do mesmo, para esclarecer a categoria sobre seus direitos e estimular a participação dos mesmos na resolução dos problemas encontrados. Dentro deste contexto, o grande desafio, no seu entender, seria estimular a participação e a mobilização dos trabalhadores da base visando a resolução dos problemas da própria categoria, bem como a participação das demais diretoras do sindicato nas negociações coletivas. Outra diretora entrevistada achava que as perspectivas eram de melhorias em termos das negociações coletivas, onde as partes iriam continuar celebrando Acordos e Convenções Coletivas, de forma a atender tanto às crescentes exigências dos trabalhadores, quanto às prerrogativas das empresas. Para esta sindicalista, os desafios colocados estavam relacionados tanto ao crescimento da atividade produtiva, quanto ao aumento da capacidade de trabalho para todos, ou seja, à melhoria das condições de trabalho e de salário para todos os trabalhadores.

Já para dois diretores do SINTICAL/CG entrevistados, eles viam grandes dificuldades para as próximas negociações, em função tanto da intransigência patronal em aceitar as reivindicações da categoria, com as de natureza salarial, especialmente no que diz respeito à definição de um bom piso salarial, devido à política orientada pela FIEP, de ceder o mínimo possível às demandas dos trabalhadores. Outro desafio colocado pelos mesmos refere-se às dificuldades em se negociar reajustes salariais, num contexto marcado pelo crescimento da inflação.

A partir das considerações feitas pelos entrevistados, verificamos que o contexto macro econômico e social, aliado à fragilidade das organizações sindicais, atuaram no sentido da luta sindical pela manutenção das conquistas até então alcançadas, sejam elas provenientes de acordos e/ou convenções coletivas, sejam elas constantes na legislação trabalhistas, simultaneamente à deflagração de ações visando atenuar os "excessos" do grande capital empresarial calçadista aqui instalado e, em alguns momentos, influenciar no processo de trabalho das grandes empresas.

[26] Dentre os desafios a serem superados, tinha o de acompanhar, periodicamente, os resultados econômico-financeiros da empresa como um todo, além da necessidade de aferir os resultados daquela empresa específica.

Em relação às **percepções e expectativas** dos atores sindicais quanto à nova configuração produtiva e à nova dinâmica das relações de trabalho, observamos a enunciação de grandes desafios, frente ao novo quadro de relações de trabalho, como a necessidade de trabalhar no sentido da maior organização sindical e da categoria como um todo, visando à melhoria das práticas sindicais e à conscientização enquanto classe social, implicando ainda a necessidade de se trabalhar de forma articulada com outros sindicatos e entidades, nas negociações coletivas. Por outro lado, eles vislumbram a ampliação e/ou ocupação de novos espaços de atuação, destacando-se as discussões em torno da saúde e segurança no trabalho, bem como a da participação nos lucros e/ou resultados.

5.6 ALGUMAS OBSERVAÇÕES ADICIONAIS

Ao longo deste capítulo, analisamos as entrevistas feitas com dirigentes dos três sindicatos de trabalhadores nas indústrias de calçados da Paraíba, procurando compreender a dinâmica recente das relações de trabalho engendradas no segmento coureiro-calçadista paraibano, mais especificamente sobre as negociações coletivas de trabalho, buscando verificar se as inovações tecnológico-organizacionais tiveram influência no conteúdo, na forma e/ou na estrutura das negociações coletivas. Subsidiariamente, procuramos compreender qual foi o papel desempenhado pela representação institucional dos trabalhadores neste processo relacional.

Conforme pudemos perceber, as inovações tecnológicas e/ou organizacionais promoveram importantes alterações na dinâmica das negociações coletivas de trabalho, onde os sindicatos reagiram às transformações ocorridas na organização do trabalho apresentando, geralmente, um caráter defensivo, agindo sobre as consequências negativas (problemas) encontrados. Apesar disto, ressalte-se o caso das negociações de participação nos resultados, por parte de um dos sindicatos laborais envolvidos, onde sua diretoria procurava, através da luta pela redução das metas estipuladas pela empresa, influenciar na redução do ritmo e cadência do trabalho fabril, não só para aumentar o valor das gratificações recebidas, mas também para reduzir o número de doenças ocupacionais.

No próximo capítulo, aprofundaremos a reflexão acerca das mudanças (ou não) das inovações tecnológico-organizacionais sobre as relações institucionais entre trabalhadores e empregadores, mediadas pelos sindicatos e demais entidades de representação de interesses, sendo que, nele, analisaremos os Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho celebrados pelas três entidades representativas dos trabalhadores na indústria de calçados paraibana.

6 AÇÃO SINDICAL E DINÂMICA DAS NEGOCIAÇÕES NO POLO COUREIRO-CALÇADISTA PARAIBANO: uma análise dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho

6.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo analisar a dinâmica das negociações coletivas de trabalho no segmento calçadista paraibano[1], a partir de seus resultados normativos, ou seja, através da análise dos Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) e Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs) celebrados pelas entidades sindicais de trabalhadores e empregadores, entre 1994 e 2009. Com isto, daremos continuidade ao trabalho desenvolvido no capítulo anterior, de procurar verificar os impactos da reestruturação setorial sobre as mesmas, ou seja, verificar quais as relações que se estabeleceram entre a introdução de inovações tecnológicas e/ou organizacionais e a dinâmica das negociações coletivas de trabalho, as mudanças e permanências na sua estrutura, conteúdo e forma.

Pretendemos, assim, obter um quadro geral da dinâmica das negociações no segmento calçadista paraibano neste período para, junto com as análises sobre o polo coureiro-calçadista e as entrevistas realizadas, refletirmos sobre os principais desafios enfrentados pelo movimento sindical, bem como as perspectivas para as negociações coletivas no futuro próximo.

O capítulo foi dividido em cinco seções, sendo esta introdução a primeira delas. Na segunda seção, analisamos o conteúdo das Convenções Coletivas de Trabalho celebradas pelas três entidades sindicais pesquisadas com o Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba para, na terceira seção, proceder à análise dos Acordos Coletivos de Trabalho celebrados entre estas entidades sindicais e as maiores empresas do ramo calçadista paraibano. A quarta seção destina-se às considerações complementares do capítulo.

6.2 AS CONVENÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO

Conforme vimos no capítulo 2, nas últimas décadas o sistema brasileiro de relações de trabalho presenciou mudanças relevantes, após longo período de continuidade institucional do modelo corporativista estatal de representação de interesses.

[1] Como já ressaltado em capítulos anteriores, optamos pelo ramo calçadista pelo fato de que não há organização (sindicato) de trabalhadores nos segmentos de curtumes e componentes neste Estado, principalmente em função da pouca significância dos mesmos, localmente.

Dentre estas mudanças constatou-se, no período entre o final dos anos 1970 e o término dos anos 1980, um rápido e expressivo crescimento do número de cláusulas dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, ao lado de um alargamento do escopo temático dos mesmos, sugerindo uma mudança na regulação das relações de trabalho em que o papel das negociações fortaleceu-se, em comparação com o estado de anemia no qual se encontrava e com o predomínio quase absoluto dos modos de regulação estatal e unilateral adotados pelos empregadores.

Já o período relativo às décadas de 1990 e 2000, especialmente à de 1990, caracterizou-se pela perda do poder regulatório dos sindicatos de trabalhadores, marcada pelo enfraquecimento do poder de negociação sindical, que implicou uma postura defensiva na conservação dos direitos adquiridos, dada a tendência à redução na abrangência e no conteúdo dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, bem como ao crescimento das negociações descentralizadas por empresa, em alguns temas relacionados à flexibilização das relações de trabalho (PLR e "Banco de Horas").

Na literatura específica sobre o tema destacamos, aqui, a análise realizada por Horn (2004) junto a categorias profissionais da indústria de transformação do Rio Grande do Sul, investigadas entre 1978 e 1995, por incluir, no seu universo, cinco categorias pertencentes ao núcleo principal da cadeia produtiva coureiro-calçadista daquele Estado, sendo uma do ramo de artefatos de couro (Novo Hamburgo) e quatro do segmento de calçados (Novo Hamburgo, São Leopoldo, Campo Bom e Sapiranga), onde se constatou que o crescimento do número de cláusulas dos Acordos Coletivos veio acompanhado do alargamento do escopo temático.

Para realizar o exame da distribuição das cláusulas segundo seu escopo temático, Horn classificou-as, previamente, com base em um esquema de categorias temáticas, tomando como ponto de partida uma distinção tradicional entre normas substantivas e normas de procedimento, que passou a ser adotada nos estudos de regras aplicáveis às relações industriais a partir dos trabalhos de Dunlop (1958) e Flanders (1970), aperfeiçoados por Wood *et al*. (1975)[2]. Depois, Horn foi mais além desta demarcação básica e adotou um esquema mais detalhado do escopo temático dos Acordos Coletivos, tomando como referência os esquemas propostos por vários autores e instituições, destacando-se os do

[2] Segundo a conceituação aperfeiçoada, as normas substantivas têm como finalidade regular diretamente a relação de emprego, ou seja, definem um amplo conjunto de direitos e obrigações associados aos postos de trabalho (remuneração; forma, duração e rescisão do contrato de trabalho; jornada de trabalho etc.), além de definir que o beneficiário direto final de determinado direito seja outra pessoa que não o empregador e o empregado, desde que o benefício se encontre fixado em regra vinculada ao posto de trabalho (por exemplo, benefícios para os filhos dos empregados). As normas de procedimento, por sua vez, regulam indiretamente a relação de emprego, ao ajustar o processo de formulação, aplicação e observância das regras, quer estas sejam substantivas ou de procedimento. Por conseguinte, versam sobre a relação entre os agentes de negociação e os direitos e obrigações institucionais relativos a seu papel de negociadores, bem como sobre os modos de aplicação e dispositivos para se cumprir os Acordos Coletivos.

DIEESE (1995) e de Dunning (1985), resultando num esquema de classificação de cláusulas segundo o escopo temático, compreendendo quatro níveis de agregação das cláusulas acordadas. O primeiro nível, que consiste de sua unidade básica, é o tópico temático da cláusula. Os tópicos com escopo temático semelhante são reunidos em grupos temáticos, que compreendem o segundo nível de agregação do sistema. O terceiro nível de agregação reúne grupos temáticos em temas. No quarto nível de agregação, os temas dividem-se em normas substantivas e normas de procedimento, segundo a definição feita anteriormente.

No seu estudo, constatou-se que o número de cláusulas nos Acordos Coletivos selecionados da indústria de transformação do Rio Grande do Sul se multiplicou por quase oito vezes (passou de uma média de apenas 8,2 cláusulas, em 1978, para 64,1 cláusulas, em 1995), mas este crescimento não ocorreu de forma linear, tendo sido constatado dois períodos de crescimento rápido (1978/1981 e 1985/1988) e dois períodos de crescimento lento (1982/1984 e 1989/1995).

A expansão no número de cláusulas, no período de 1978 a 1995, veio acompanhada da expansão do escopo temático dos Acordos Coletivos, para todas as unidades de negociação investigadas. Em 1978, os Acordos Coletivos analisados compunham-se de um pequeno número de cláusulas, que enfocavam um limitado conjunto de assuntos das relações de trabalho: cerca de 80% do total das cláusulas correspondia a dez tópicos temáticos, como os que tratavam do reajuste dos salários nominais com base no custo de vida; da distribuição da jornada semanal normal de trabalho (flexibilização *vis-à-vis* a legislação estatal); das fontes de financiamento para sindicatos de empregados e empregadores e do período de vigência dos acordos. Este conjunto de tópicos era abordado em pelo menos a metade das Convenções Coletivas de Trabalho, o que permitiu ao autor denominá-lo de Acordo Coletivo típico de 1978. Para Horn, este reduzido número de cláusulas indicava que as negociações coletivas ainda não tinham assumido, naquele ano, um papel relevante como método de regulação da relação de emprego, em contraste com a extensa legislação estatal.

O autor percebeu que, durante os anos 1980 e a primeira metade dos anos 1990, uma variedade de novos assuntos tornou-se objeto de negociação, a maioria deles versando sobre a relação de emprego, de forma a aumentar o número de cláusulas de modo expressivo, especialmente as cláusulas substantivas, de modo que a participação de tais cláusulas no total dos Acordos Coletivos passou de 50,4%, em 1978, para 83,5%, em 1995. Nesta classe, as negociações concentraram-se em seis temas: remuneração; jornada de trabalho; férias e licenças remuneradas; recrutamento e contrato de trabalho; segurança no emprego e rescisão do contrato de trabalho e, finalmente, condições de trabalho. Em

conjunto, estes seis temas representaram 79,5% do total de cláusulas convencionadas entre 1978 e 1995, sendo o tema remuneração o de maior participação, contribuindo com cerca de um terço do total de cláusulas. Por outro lado, o tema mais importante na classe das cláusulas de procedimento foi o das relações sindicais[3] e, em grau menor, vieram temas relacionados a procedimentos de negociações e de resolução de conflitos, normas complementares sobre o Acordo Coletivo, sanções e finanças de sindicatos de empregadores.

A pesquisa mostrou também que, apesar do alargamento do escopo temático dos Acordos Coletivos a partir de fins dos anos 1970, o grau de concentração das cláusulas em assuntos específicos permanecia um tanto elevado em 1995, sugerindo a existência de limites para a ampliação do escopo temático dos acordos.

A partir de meados da década de 1990 e durante quase toda a década seguinte, é razoável supor que, no segmento coureiro-calçadista nacional ou nos principais polos de produção calçadista brasileiros, também tenha se verificado algo semelhante ao ocorrido nas relações de trabalho do país como um todo, ou seja, redução no poder dos sindicatos laborais de influenciar na regulação das relações de trabalho, através das negociações coletivas de trabalho, conforme verificamos no capítulo 2.

Mesmo não fazendo uma análise pormenorizada acerca das negociações coletivas, destacamos aqui o estudo feito por Noronha & Turchi (2002), citado no capítulo 4, acerca das relações de trabalho nos três principais polos produtivos de couros e calçados do país: Rio Grande do Sul (Vale dos Sinos), São Paulo (Franca) e Ceará, no início dos anos 2000. Tal estudo encontrou alguns padrões de relacionamento similares nas indústrias de couros e calçados, como baixos salários, ausência de benefícios adicionais aos definidos em lei e relações tradicionais e paternalistas, evidenciando que os trabalhadores e suas organizações ainda lutavam por direitos básicos, como contrato formal de trabalho e piso salarial, sendo que os principais pontos das pautas de reivindicação incluíam salários, saúde e segurança no local de trabalho, trabalho infantil e informal.

Feitas essas considerações iniciais passemos, então, à análise dos contratos estabelecidos pelos três sindicatos de trabalhadores na indústria calçadista paraibana, entre 1995 e 2009, com a reflexão acerca do conteúdo das cláusulas das Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs). Para tanto, tomamos

[3] Segundo o autor, esta área reuniu, majoritariamente, direitos institucionais de sindicatos de trabalhadores, enfocando assuntos como o acesso dos representantes do sindicato aos locais de trabalho; a liberação de dirigente sindical de suas obrigações de trabalho para a realização de atividades sindicais; o fornecimento de informações ao sindicato; as fontes de financiamento do sindicato e os delegados sindicais.

como referência o esquema de classificação de cláusulas segundo o escopo temático, desenvolvido e aperfeiçoado pelo DIEESE (2002 e 2009), que é semelhante ao utilizado por Horn (2004), com uma diferença básica: neste, não se usa a distinção entre cláusulas substantivas e cláusulas de procedimento.

Em termos gerais, verificamos que o total de cláusulas com tópicos temáticos diferentes, nas três CCTs, elevou-se de 40 para 50 (Tabela 3), evidenciando uma maior diversificação dos temas tratados no conjunto destes instrumentos jurídicos. Dos três sindicatos, dois deles tiveram aumento no número de cláusulas negociadas anualmente e constantes das CCTs: os sindicatos localizados em Campina Grande e Santa Rita, destacando-se este último, que passou de 16 para 31, entre a primeira CCT celebrada pelo sindicato (1994/1995) e a última por nós analisada, respectivamente[4]. Outro sindicato que teve aumento no quantitativo de cláusulas da CCT foi o SINTICAL/CG, cujo número passou de 26, em 1994, para 31, em 2009. Enquanto isto, o número total de cláusulas negociadas pelo SINTIVEST/PB caía de 32 para 30, respectivamente.

Tabela 3 - Média de cláusulas das Convenções Coletivas de Trabalho na indústria calçadista paraibana (1994 a 2009)

Sindicato	Quantidade de Cláusulas															
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SINTICAL/SR	-	16	20	24	24	25	27	27	29	29	30	31	31	31	31	31
SINTIVEST/PB	n.d.	32	31	30	30	30	30	29	29	29	29	29	29	29	29	30
SINTICAL/CG	26	25	26	28	25	28	29	29	29	29	29	29	29	29	30	31
Média	26	24	26	27	26	28	29	28	29	29	29	30	30	30	30	31

FONTE: Convenções Coletivas de Trabalho.

Cabe ressaltar, aqui, que o número de cláusulas acordado pelo SINTICAL/CG, em 1994, era superior ao verificado na primeira CCT celebrada por esta entidade e a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), em 1982[5]. Neste ano, foram acordadas dez cláusulas, sendo quatro delas referentes à remuneração (reajustes salariais com base na inflação ou na lei salarial vigente à época, piso salarial e produtividade); duas cláusulas referentes a descontos do salário do trabalhador em favor do sindicato (contribuição assistencial e contribuição associativa); uma sobre uniformes e outra para abono de falta ao trabalho; a penúltima sobre multa por descumprimento das normas deste contrato e, a última, sobre o período de vigência do mesmo. Como podemos perceber, o tópico temático desta

[4] Note-se, de passagem, que o período analisado coincide com o de gênese e consolidação deste sindicato, bem como das negociações coletivas celebradas pelo mesmo, com o sindicato patronal.

[5] Ressalte-se que este contrato foi assinado pela FIEP em nome da indústria da calçados campinense, em função do fato de que, conforme vimos no capítulo 4, o que existia em termos de entidade de representação, na época, era a associação, que foi criada em 1981. Só em 1983 é que esta associação viria a se transformar em sindicato e, a partir daí, começaria a representar legalmente os seus associados nas negociações coletivas de trabalho.

primeira CCT é semelhante ao verificado no contrato típico das entidades de couros e calçados do Rio Grande do Sul em 1978, pesquisadas por Horn (2004) em estudo já mencionado.

Analisando a média de cláusulas negociadas pelos três sindicatos, constatamos um lento crescimento durante o período analisado: passou-se de 26, em 1994, para 28, em 1999; 29 cláusulas, entre 2002 e 2004, chegando a 31 cláusulas, em 2009[6]. A partir dos dados revelados, podemos deduzir que, mesmo com este crescimento, ainda era baixo o nível de regulação das relações de trabalho proporcionado pelas negociações coletivas de trabalho, materializadas nesses instrumentos jurídicos. Isto pode ser reflexo tanto do quadro político, econômico e social mais geral, ou do estágio em que se encontravam essas organizações sindicais, quanto dos mecanismos e práticas engendrados nas negociações, como visto no capítulo 5.

Mas isto é apenas uma aproximação do tema objeto de estudo pois, além de ter havido importantes alterações no conteúdo dessas CCTs (como constatamos a seguir), devemos considerar, ainda, a disseminação de Acordos Coletivos de Trabalho a partir do final dos anos 1990 (na próxima seção), levando-nos a refletir sobre as alterações ocorridas no conteúdo e na forma das negociações coletivas de trabalho: mesmo que a média aí verificada ainda esteja distante da média geral do setor privado do país, e ainda reflita, em certo sentido, a luta pela garantia de direitos básicos, não deixa de significar uma maior complexidade das negociações coletivas de trabalho, em relação às negociações preexistentes numa região pouco desenvolvida, em termos econômicos e das relações de trabalho. Esta constatação sinaliza a pertinência de uma de nossas suposições, como veremos a seguir.

6.2.1 Salário e Remuneração

No bloco **Salário e Remuneração**, temos os grupos Reajustes ou Correções Salariais, Pisos Salariais, Equiparação Salarial, bem como Salários Indiretos e Auxílios. Nas CCTs analisadas, verificamos a existência de várias cláusulas negociadas com esta temática, que serão mostradas a seguir.

6.2.1.1 Reajustes/Correções Salariais

[6] Esta discrepância nos aumentos das cláusulas e de sua média estadual decorre da existência de cláusulas com tópicos comuns a dois ou três sindicatos.

As análises feitas pelo DIEESE (2008; 2010) com base nos resultados dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho constantes do Sistema de Acompanhamento dos Salários (SAS), desta mesma instituição, mostram-nos uma visão geral sobre o comportamento dos reajustes salariais acordados pelos sindicatos brasileiros através de negociações coletivas, no período de 1996 a 2009. Estas análises apontaram para dois períodos distintos.

O primeiro deles vai de 1996 a 2003, sendo marcado pela predominância de reajustes salariais desfavoráveis para os trabalhadores, ou seja, por reajustes que se situavam abaixo do INPC-IBGE, a principal referência em termos de índice de preços nas negociações coletivas. Mesmo no melhor ano da série (2000), um em cada três instrumentos jurídicos (Acordos ou Convenções Coletivas de Trabalho) deixou de repor a inflação anual sobre os salários. Especialmente em 2003, o ano de piores resultados para os trabalhadores, a proporção de Acordos que não repuseram a inflação ficou próxima a 60%.

O segundo período vai de 2004 a 2009, sendo caracterizado pela forte redução de Acordos e Convenções com reajustes abaixo do INPC-IBGE, em comparação com os anos anteriores. As entidades sindicais de trabalhadores foram favorecidas tanto pela melhoria do desempenho econômico, quanto pela estabilização da inflação em patamares muito inferiores aos tradicionalmente vigentes no país, de forma a permitir que estes assegurassem reajustes salariais mais favoráveis: em 2004, 81% dos instrumentos jurídicos analisados continham cláusulas que garantiam reajustes pelo menos iguais à inflação oficial; em 2009, esta proporção passou para quase 92%, levando-nos a inferir que, mesmo com a instabilidade econômica causada pela crise internacional em fins de 2008, esta não tinha se refletido negativamente nas negociações coletivas de 2009, voltadas para os reajustes salariais. O ano que teve os melhores resultados para os trabalhadores foi 2006, onde a proporção de Acordos e Convenções que garantiam reajustes iguais ou superiores ao INPC-IBGE chegou próxima a 97%.

Ainda segundo o DIEESE, a recuperação verificada nestes anos, embora positiva, provavelmente não foi suficiente para compensar as perdas salariais apuradas entre meados da década de 1990 e início dos anos 2000. Apesar disto, observou-se a possibilidade do estabelecimento de um novo padrão negocial para os reajustes salariais no Brasil, porque os reajustes salariais tornaram-se gradativamente mais favoráveis para cada uma das datas-base, quando se comparam os resultados obtidos ano a ano, de forma a generalizar os resultados mais favoráveis ao fim do período em foco.

Este quadro de generalização de melhorias nos reajustes salariais, inclusive com maior presença de ganhos reais, também pôde ser confirmado quando analisamos os resultados conforme o tipo de instrumento (maior presença de Convenções Coletivas de Trabalho do que de Acordos Coletivos de

Trabalho), tendo aumentado a proporção de reajustes superiores à inflação nos dois casos, sendo tal proporção maior no primeiro que no segundo caso (passando de 84,3% para 94,8%, e de 68,6% para 80,8%, entre 2004 e 2009, respectivamente).

Quando são considerados os grandes setores de atividade econômica, houve uma diferenciação nos reajustes salariais acordados entre 1996 e 2003 pois, até antes de 1999, os serviços e a indústria tinham acordos salariais menos bem-sucedidos do que o comércio, mas a partir de 2000 as negociações da indústria tomaram a dianteira em termos de proporções de reajustes salariais iguais ou superiores à inflação. Entre 2004 e 2005, ainda era possível observar algum tipo de diferenciação entre os resultados obtidos pelas negociações em torno dos reajustes salariais, principalmente pelo setor de serviços, o menos bem-sucedido dos três setores. A partir de 2006, entretanto, reduziu-se a diferenciação existente entre os resultados dos acordos na indústria e no comércio, de um lado, e os do setor de serviços, de outro, em função da forte melhoria nos resultados deste último.

A diminuição paulatina da diferenciação clara entre os níveis de reajustes salariais acordados também se verificou em relação às regiões do país, onde se notou, entre 1998 e 2003, uma predominância de acordos iguais ou superiores à inflação na Região Sul mas, a partir de 2004, verificou-se um crescimento mais intenso da proporção de acordos em melhores condições nas Regiões Sudeste e Nordeste e, mais especificamente, nesta última Região. Em outras palavras, constatou-se a generalização de melhores acordos salariais, independentemente da região do país.

Analisemos as cláusulas das CCTs dos trabalhadores calçadistas paraibanos, que pertencem ao grupo **Reajuste/Correção Salarial**, composto pelas cláusulas referentes a reajuste ou correção salarial, comuns às três CCTs. Fazendo parte deste Grupo, têm-se as cláusulas de reajuste e dos pisos salariais. Além destas, existia uma cláusula de produtividade na CCT 1994/1995 do SINTICAL/GG, que deixou de constar na CCT do período seguinte. Já nas CCTs para o período 1995/1996 do SINTIVEST/PB e do SINTICAL/SR existia uma cláusula que concedia aumento real, que também deixou de constar nas CCTs do período seguinte. Esta mudança seguia a mesma direção do comportamento empresarial geral daquele momento, no sentido de promover um deslocamento da garantia de reajustamento do salário fixo para a definição do pagamento de uma parcela variável e não incorporável ao mesmo, onde a tendência era de redução ou manutenção dos patamares salariais e de disseminação da negociação da parcela variável a título de participação nos lucros (DIEESE, 2001), como veremos mais adiante. Sua exclusão também se devia à necessidade de cumprimento da Lei nº 9.069/95 que, além de promover o

fim da política salarial, determinava que aumentos salariais a título de produtividade devessem ser amparados em indicadores objetivos, conforme vimos no capítulo 2.

Quando perguntados sobre a avaliação que os mesmos tinham acerca das negociações salariais, a maioria dos dirigentes entrevistados afirmava que, tanto no caso dos pisos salariais quanto dos salários em geral, eles sempre reivindicavam reajustes superiores à inflação, mas principalmente em relação ao segundo caso, eles terminavam negociando, pelos menos, a reposição da inflação.

Tomando-se como referência a data-base dessas categorias em 1995[7], procedemos a uma análise acerca das negociações salariais estabelecidas nas CCTs, onde procuramos verificar os percentuais de reajuste estabelecidos nas datas-base das três CCTs, cotejando-os com os índices de inflação acumulados nos doze meses anteriores às datas-base, medidos através do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), conforme podemos visualizar na Tabela 4, mais adiante.

Feito isto, constatamos que, em boa parte do período analisado, as entidades sindicais de trabalhadores não conseguiram negociar a reposição completa das perdas salariais referentes à inflação do período anterior às datas-base, sendo esta dificuldade maior entre 1996 e 1999, em função tanto do quadro econômico quanto da legislação salarial do Plano Real que, além de proibir a negociação das perdas anteriores a julho/1994, extinguiu a política de reajustes salariais até então existente.

Estes fatores contribuíram para que o poder aquisitivo dos salários estivesse abaixo do verificado nas datas-base de referência usadas neste estudo e não garantiram a sua manutenção a partir daí, em função tanto das taxas de inflação do período analisado que, mesmo descendentes, ainda eram elevadas para os padrões internacionais, quanto pelo fato de reajustes salariais terem sido negociados em patamares inferiores às taxas de inflação. Com isto, o salário real nas datas-base de 2009 ficaram inferiores a 100% (situação de plena recomposição das perdas salariais): os salários reais dos trabalhadores abrangidos pela CCT celebrada pelo SINTICAL/CG atingiram 86,3% do poder aquisitivo verificado em 1º de novembro de 1994, enquanto os dos trabalhadores de Santa Rita chegavam a atingir 90,6% do poder aquisitivo verificado em 1º de março de 1995 e, os dos trabalhadores abrangidos pelo SINTIVEST/PB, chegaram a 94,2% do poder aquisitivo de 1º de maio de 1995 (Gráfico 7).

[7] A data-base das CCTs celebradas pelo Sindicato de Campina Grande era 1º de novembro; a do Sindicato da Paraíba era 1º de maio; e a do Sindicato de Santa Rita, era 1º de março, até 2004, sendo que esta última passou para 1º de junho, a partir de 2005.

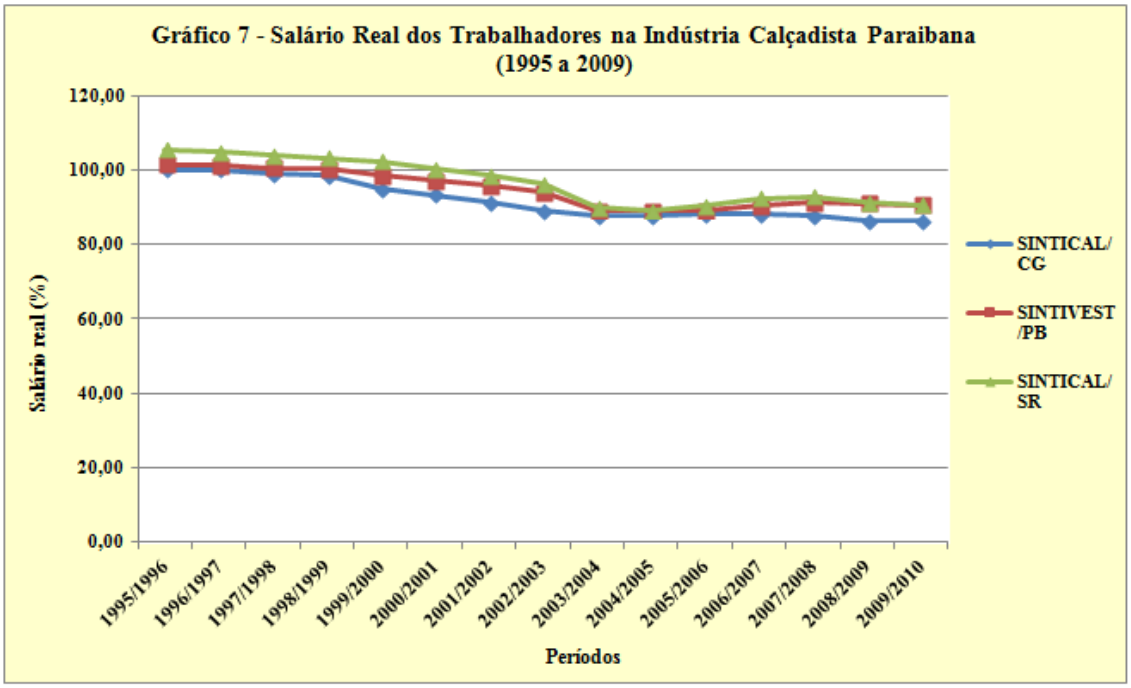
Tabela 4 - Reajuste salariais, inflação e salários reais dos trabalhadores na indústria calçadista paraibana (1995 a 2009)

Período de Vigência da CCT	INPC/IBGE (%)		Reajuste Salarial (%)		Salário Real (%)
	Em 12 meses	Acumulado	Em 12 meses	Acumulado	
			SINTICAL/Campina Grande		
1995/1996	23,78	23,78	24,00	24,00	100,18
1996/1997	11,84	38,44	11,84	38,68	100,18
1997/1998	4,29	44,37	3,00	42,84	98,94
1998/1999	2,98	48,68	2,50	46,41	98,48
1999/2000	6,89	58,92	3,00	50,81	94,89
2000/2001	6,15	68,69	4,50	57,59	93,42
2001/2002	8,16	82,46	5,80	66,73	91,38
2002/2003	10,26	101,18	7,50	79,24	89,09
2003/2004	16,15	133,67	14,50	105,23	87,83
2004/2005	5,72	147,04	5,50	116,51	87,64
2005/2006	5,42	160,43	6,00	129,50	88,13
2006/2007	2,71	167,48	3,00	136,39	88,38
2007/2008	4,78	180,27	4,25	146,44	87,93
2008/2009	7,26	200,62	5,50	159,99	86,49
2009/2010	4,18	**213,18**	4,00	**170,39**	86,34
			SINTIVEST/PB		
1995/1996	27,85	27,85	29,55	29,55	101,33
1996/1997	18,22	51,14	18,00	52,87	101,14
1997/1998	8,20	63,54	7,50	64,33	100,49
1998/1999	4,12	70,28	4,00	70,91	100,37
1999/2000	3,88	76,88	2,00	74,33	98,55
2000/2001	5,44	86,50	4,00	81,30	97,21
2001/2002	7,07	99,69	5,50	91,27	95,78
2002/2003	9,55	118,76	7,50	105,62	93,99
2003/2004	19,36	161,11	13,00	132,35	88,98
2004/2005	5,60	175,74	5,60	145,36	88,98
2005/2006	6,61	193,96	6,60	161,55	88,97
2006/2007	3,34	203,78	5,00	174,63	90,40
2007/2008	3,44	214,23	4,50	186,99	91,33
2008/2009	5,90	232,77	5,50	202,77	90,98
2009/2010	5,83	**252,17**	5,40	**219,12**	90,62
			SINTICAL/Santa Rita		
1995/1996	22,76	22,76	29,41	29,41	105,42
1996/1997	21,64	49,33	20,84	56,38	104,72
1997/1998	8,14	61,48	7,20	67,64	103,81
1998/1999	4,48	68,71	4,00	74,34	103,34
1999/2000	3,05	73,86	2,00	77,83	102,28
2000/2001	7,06	86,14	5,00	86,72	100,32
2001/2002	5,90	97,12	4,00	94,19	98,52
2002/2003	9,57	115,98	7,00	107,78	96,20
2003/2004	17,66	154,12	10,00	128,56	89,94
2004/2005	8,96	176,89	8,00	146,85	89,15
2005/2006	6,93	196,08	8,50	167,83	90,46
2006/2007	2,75	204,22	5,00	181,22	92,44
2007/2008	3,57	215,08	4,00	192,47	92,82
2008/2009	6,64	236,01	5,00	207,09	91,40
2009/2010	5,45	**254,32**	4,50	**220,91**	90,57

FONTE: Convenções Coletivas de Trabalho na indústria calçadista paraibana.

NOTA: 1. Não foram considerados os abonos salariais concedidos nas CCTs de 2000 a 2003 em Santa Rita;

2. A partir de 2005, a data-base da CCT Santa Rita passou de março para junho.



FONTE: Convenções Coletivas de Trabalho na indústria calçadista paraibana (anos selecionados).

Ressaltemos aqui que, nos casos do SINTIVEST/PB e SINTICAL/SR, o "ganho" no poder aquisitivo verificado em 1995 deveu-se, principalmente, à não consideração da inflação verificada antes de julho de 2004 (como previam as normas que implantaram o Plano Real), combinado com o ganho provocado pela brusca desaceleração da inflação e pela inclusão, no cálculo, do percentual negociado a título de "produtividade" ou "ganho real". Por outro lado, este "ganho real" não ocorreu nos salários abrangidos pela CCT de Campina Grande, porque a data de referência para análise foi 1º novembro de 1995, momento em que havia se consolidado o expurgo da inflação anterior a julho de 1994, no cálculo do reajuste salarial da data-base anterior (01/11/1994), bem como pela não renovação da cláusula de "produtividade" existente na CCT 1993/1994.

Podemos observar que houve uma tendência de relativa estabilidade do poder aquisitivo dos salários abrangidos pela CCT do SINTICAL/CG, a partir de 2004, em função da melhoria no contexto geral das negociações coletivas de trabalho no Brasil, derivada, em grande medida, do crescimento econômico, que contribuiu para a redução das taxas de desemprego e para o crescimento do emprego formal, bem como da desaceleração das taxas de inflação, conforme analisamos no capítulo 1. Esta melhoria no contexto macroeconômico e social, entretanto, não foi suficiente para recompor o poder aquisitivo anual dos salários da categoria em nível estadual e, muito menos, para acompanhar a dinâmica geral das negociações salariais no Brasil, como vimos há pouco.

6.2.1.2 Pisos Salariais

Os pisos salariais estão previstos na Constituição Federal brasileira como um dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais (Inciso V do Artigo 7º) e compõem o rol das mais importantes reivindicações apresentadas nos processos de negociação coletiva de trabalho, tendo sido alvo de atenção especial do movimento sindical. Primeiramente, por assegurar àqueles que recebem os menores salários remuneração superior ao estipulado pelo salário mínimo oficial. Em segundo lugar, pelo impacto direto que exercem sobre as faixas salariais mais baixas, possibilitando a elevação do patamar de remuneração e contribuição para a redução virtuosa do leque salarial das empresas. Ademais, a fixação de um piso salarial em patamares mais elevados para cada categoria profissional inibe a rotatividade nos postos de trabalho de menor qualificação, dado que desestimula a utilização do mecanismo de dispensa imotivada para redução de custos (DIEESE, 2008).

Os dados referentes a 452 negociações coletivas de trabalho registradas pelo DIEESE (2008 e 2010), através do Sistema de Acompanhamento de Salários (SAS), realizadas a partir de 2004 e indo até 2009, mostram que, naquele ano, cerca de 46% dos valores estabelecidos como piso salarial eram de até 1,5 salário mínimo e quase ¼ do total localizava-se na faixa entre 1 e 1,25 salário mínimo; a partir dali, começava a haver uma maior aproximação entre os valores dos pisos negociados e os do salário mínimo oficial, de forma que, em 2009, 82% dos valores estabelecidos como piso salarial eram de até 1,5 salário mínimo e quase 63% localizava-se na faixa entre 1 e 1,25 salário mínimo. Segundo os técnicos desta instituição, este comportamento deve ser atribuído à evolução do salário mínimo oficial que, nos últimos anos, recebeu aumentos reais significativos, de modo a elevar seu poder de compra em proporção maior do que a verificada entre os pisos salariais.

Em relação aos **Pisos Salariais** encontrados nas três CCTs analisadas, constatou-se que os valores dos mesmos eram baixos situando-se, geralmente, próximos aos valores estabelecidos para o salário mínimo, havendo momentos (meses) em que, por conta das elevações deste acima das taxas de inflação e da média geral dos salários no período, os pisos ficavam defasados em relação ao mesmo, de forma a serem ultrapassados pelo salário mínimo que, por conta disto, se transformava em piso salarial. Isto pode ser verificado através da leitura da Tabela 5 (mais adiante), onde os valores marcados em negrito representam tanto os pisos salariais negociados nas datas-base, quanto os valores dos demais meses em que estes ficaram equivalentes ao salário mínimo, devido ao fato acima observado.

Tabela 5 - Valores médios anuais do salário mínimo e dos pisos salariais dos trabalhadores na indústria calçadista paraibana (1994 a 2009)

(Continuação)

Sindicato / Mês	Valores (R$)															
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Campina Grande																
Janeiro																
Faixa 1		86,10	110,00	132,00	140,80	145,20	149,60	165,00	200,20	217,80	260,00	279,40	320,00	363,00	396,00	433,40
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	176,00	211,20	228,80	275,00	292,60	325,00			
Faixa 3		77,00	105,60	125,40	127,60	136,40	140,80	156,20	193,60	213,40	257,40	275,00	315,00	356,40	387,20	422,40
Fevereiro																
Faixa 1		86,10	110,00	132,00	140,80	145,20	149,60	165,00	200,20	217,80	260,00	279,40	320,00	363,00	396,00	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	176,00	211,20	228,80	275,00	292,60	325,00			
Faixa 3		77,00	105,60	125,40	127,60	136,40	140,80	156,20	193,60	213,40	257,40	275,00	315,00	356,40	387,20	**460,00**
Março																
Faixa 1		86,10	110,00	132,00	140,80	145,20	149,60	165,00	200,20	217,80	260,00	279,40	320,00	363,00	**415,00**	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	176,00	211,20	228,80	275,00	292,60	325,00			
Faixa 3		77,00	105,60	125,40	127,60	136,40	140,80	156,20	193,60	213,40	257,40	275,00	315,00	356,40	**415,00**	**460,00**
Abril																
Faixa 1		86,10	110,00	132,00	140,80	145,20	**151,00**	**180,00**	200,20	**240,00**	260,00	279,40	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	**180,00**	211,20	**240,00**	275,00	292,60	**350,00**			
Faixa 3		77,00	105,60	125,40	127,60	136,40	**151,00**	**180,00**	**200,00**	**240,00**	257,40	275,00	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Maio																
Faixa 1		**100,00**	**112,00**	132,00	140,80	145,20	**151,00**	**180,00**	200,20	**240,00**	260,00	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	**180,00**	211,20	**240,00**	275,00	**300,00**	**350,00**			
Faixa 3		**100,00**	**112,00**	125,40	**130,00**	136,40	**151,00**	**180,00**	**200,00**	**240,00**	**260,00**	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Junho																
Faixa 1		**100,00**	**112,00**	132,00	140,80	145,20	**151,00**	**180,00**	200,20	**240,00**	260,00	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	**180,00**	211,20	**240,00**	275,00	**300,00**	**350,00**			
Faixa 3		**100,00**	**112,00**	125,40	**130,00**	136,40	**151,00**	**180,00**	**200,00**	**240,00**	**260,00**	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Julho																
Faixa 1		**100,00**	**112,00**	132,00	140,80	145,20	**151,00**	**180,00**	200,20	**240,00**	260,00	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	**180,00**	211,20	**240,00**	275,00	**300,00**	**350,00**			
Faixa 3		**100,00**	**112,00**	125,40	**130,00**	136,40	**151,00**	**180,00**	**200,00**	**240,00**	**260,00**	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Agosto																
Faixa 1		**100,00**	**112,00**	132,00	140,80	145,20	**151,00**	**180,00**	200,20	**240,00**	260,00	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	**180,00**	211,20	**240,00**	275,00	**300,00**	**350,00**			
Faixa 3		**100,00**	**112,00**	125,40	**130,00**	136,40	**151,00**	**180,00**	**200,00**	**240,00**	**260,00**	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Setembro																
Faixa 1		**100,00**	**112,00**	132,00	140,80	145,20	**151,00**	**180,00**	200,20	**240,00**	260,00	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	**180,00**	211,20	**240,00**	275,00	**300,00**	**350,00**			
Faixa 3		**100,00**	**112,00**	125,40	**130,00**	136,40	**151,00**	**180,00**	**200,00**	**240,00**	**260,00**	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Outubro																
Faixa 1		**100,00**	**112,00**	132,00	140,80	145,20	**151,00**	**180,00**	200,20	**240,00**	260,00	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Faixa 2		100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	**180,00**	211,20	**240,00**	275,00	**300,00**	**350,00**			
Faixa 3		**100,00**	**112,00**	125,40	**130,00**	136,40	**151,00**	**180,00**	**200,00**	**240,00**	**260,00**	**300,00**	**350,00**	**380,00**	**415,00**	**460,00**
Novembro																
Faixa 1	**86,10**	**110,00**	**132,00**	**140,80**	**145,20**	**149,60**	**165,00**	**200,20**	**217,80**	**260,00**	**279,40**	**320,00**	**363,00**	**396,00**	**433,40**	**484,00**
Faixa 2	**100,00**	**125,40**	**143,00**	**147,40**	**154,00**	**160,60**	**176,00**	**211,20**	**228,80**	**275,00**	**292,60**	**325,00**				
Faixa 3	**77,00**	**105,60**	**125,40**	**127,60**	**136,40**	**140,80**	**156,20**	**193,60**	**213,40**	**257,40**	**275,00**	**315,00**	**356,40**	**387,20**	**422,40**	**473,00**
Dezembro																
Faixa 1	86,10	110,00	132,00	140,80	145,20	149,60	165,00	200,20	217,80	260,00	279,40	320,00	363,00	396,00	433,40	484,00
Faixa 2	100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	176,00	211,20	228,80	275,00	292,60	325,00				
Faixa 3	77,00	105,60	125,40	127,60	136,40	140,80	156,20	193,60	213,40	257,40	275,00	315,00	356,40	387,20	422,40	473,00
13º Salário																
Faixa 1	86,10	110,00	132,00	140,80	145,20	149,60	165,00	200,20	217,80	260,00	279,40	320,00	363,00	396,00	433,40	484,00
Faixa 2	100,00	125,40	143,00	147,40	154,00	160,60	176,00	211,20	228,80	275,00	292,60	325,00				
Faixa 3	77,00	105,60	125,40	127,60	136,40	140,80	156,20	193,60	213,40	257,40	275,00	315,00	356,40	387,20	422,40	473,00
Média Anual																
Faixa 1	**86,10**	**98,03**	**116,00**	**134,03**	**141,82**	**146,22**	**153,91**	**181,20**	**204,26**	**239,49**	**264,48**	**298,28**	**346,08**	**379,77**	**416,32**	**463,49**
Faixa 2	**100,00**	**105,86**	**129,46**	**144,02**	**148,92**	**155,52**	**164,15**	**186,28**	**215,26**	**245,49**	**279,06**	**303,49**	**342,50**	-	-	-
Faixa 3	**77,00**	**94,22**	**113,12**	**125,91**	**130,74**	**137,42**	**149,85**	**177,65**	**201,62**	**237,88**	**262,66**	**295,77**	**343,40**	**376,22**	**412,43**	**460,11**

FONTES: Convenções coletivas de Trabalho/Diário Oficial da União (anos selecionados)

OBSERVAÇÃO: No caso da CCT de Campina Grande: (1) em 1995, 1996 e de 1998 a 2003, o piso da Faixa 1era para empresas com até 200 empregados, o da Faixa 2 para as empresas com mais de 200 empregados e o da Faixa 3 para os que trabalhavam nos postos em outras localidades; (2) Em 1997, o piso da Faixa 1era para empresas com até 170 empregados, o da Faixa 2 para as empresas com mais de 170 empregados e o da Faixa 3 para os que trabalhavam nos postos em outras localidades; (3) Em 2004 e 2005 o piso da Faixa 1era para empresas com até 150 empregados, o da Faixa 2 para as empresas com mais de 150 empregados e o da Faixa 3 para os que trabalhavam nos postos em outras localidades; (4) De 2006 a 2009, o piso da Faixa 1era para os que trabalhavam em Campina Grande e o da

Tabela 5 - Valores médios anuais do salário mínimo e dos pisos salariais dos trabalhadores na indústria calçadista paraibana (1994 a 2009)

(Conclusão)

Sindicato / Mês	Valores (R$)															
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Paraíba																
Janeiro			120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10
Fevereiro			120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10
Março			120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10
Abril			120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10
Maio		**120,00**	**143,00**	**154,00**	**160,60**	**160,60**	**167,20**	**193,60**	**215,60**	**255,20**	**275,00**	**314,60**	**360,80**	**391,60**	**430,10**	**481,80**
Junho		120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10	481,80
Julho		120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10	481,80
Agosto		120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10	481,80
Setembro		120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10	481,80
Outubro		120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10	481,80
Novembro		120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10	481,80
Dezembro		120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10	481,80
13º Salário		120,00	143,00	154,00	160,60	160,60	167,20	193,60	215,60	255,20	275,00	314,60	360,80	391,60	430,10	481,80
Média Anual		**120,00**	**135,92**	**150,62**	**158,57**	**160,60**	**165,17**	**185,48**	**208,83**	**243,02**	**268,91**	**302,42**	**346,58**	**382,12**	**418,25**	**465,89**
Santa Rita																
Janeiro	-	78,00	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92
Fevereiro	-	78,00	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92
Março	-	**99,00**	**121,00**	**134,20**	**139,56**	**142,35**	**149,60**	**156,20**	**193,60**	**235,40**	**266,00**	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92
Abril	-	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	**180,00**	**204,60**	235,40	266,00	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92
Maio	-	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92
Junho	-	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	**312,40**	**360,80**	**396,00**	**434,92**	**485,00**
Julho	**78,00**	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92	485,00
Agosto	78,00	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92	485,00
Setembro	78,00	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92	485,00
Outubro	78,00	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92	485,00
Novembro	78,00	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92	485,00
Dezembro	78,00	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92	485,00
13º Salário	78,00	99,00	121,00	134,20	139,56	142,35	149,60	180,00	204,60	235,40	266,00	312,40	360,80	396,00	434,92	485,00
Média Anual	**78,00**	**95,77**	**117,62**	**132,17**	**138,74**	**141,92**	**148,48**	**173,49**	**199,97**	**230,66**	**261,29**	**294,55**	**342,18**	**382,46**	**419,95**	**465,74**
Salário Mínimo																
Janeiro		70,00	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00
Fevereiro		70,00	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	**460,00**
Março	**64,79**	70,00	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	**415,00**	460,00
Abril	64,79	70,00	100,00	112,00	120,00	130,00	**151,00**	**180,00**	**200,00**	**240,00**	240,00	260,00	**350,00**	**380,00**	415,00	460,00
Maio	64,79	**100,00**	**112,00**	**120,00**	**130,00**	**136,00**	151,00	180,00	200,00	240,00	**260,00**	**300,00**	350,00	380,00	415,00	460,00
Junho	64,79	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00	460,00
Julho	**64,79**	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00	460,00
Agosto	64,79	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00	460,00
Setembro	**70,00**	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00	460,00
Outubro	70,00	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00	460,00
Novembro	70,00	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00	460,00
Dezembro	70,00	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00	460,00
13º Salário	70,00	100,00	112,00	120,00	130,00	136,00	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00	350,00	380,00	415,00	460,00
Média Anual	**67,16**	**90,77**	**108,31**	**117,54**	**126,92**	**134,15**	**147,54**	**173,31**	**195,38**	**230,77**	**253,85**	**287,69**	**338,46**	**373,08**	**409,62**	**456,54**

FONTES: Convenções coletivas de Trabalho/Diário Oficial da União (anos selecionados)

OBSERVAÇÃO: No caso da CCT de Campina Grande: (1) em 1995, 1996 e de 1998 a 2003, o piso da Faixa 1era para empresas com até 200 empregados, o da Faixa 2 para as empresas com mais de 200 empregados e o da Faixa 3 para os que trabalhavam nos postos em outras localidades; (2) Em 1997, o piso da Faixa 1era para empresas com até 170 empregados, o da Faixa 2 para as empresas com mais de 170 empregados e o da Faixa 3 para os que trabalhavam nos postos em outras localidades; (3) Em 2004 e 2005 o piso da Faixa 1era para empresas com até 150 empregados, o da Faixa 2 para as empresas com mais de 150 empregados e o da Faixa 3 para os que trabalhavam nos postos em outras localidades; (4) De 2006 a 2009, o piso da Faixa 1era para os que trabalhavam em Campina Grande e o da Faixa 3 para os que trabalhavam em postos ou fábricas fora do município de Campina Grande.

Encontramos uma especificidade na CCT celebrada pelo SINTICAL/CG: a existência de três pisos ou três faixas de piso salarial: a primeira, para as empresas com até 200 (duzentos) empregados; a segunda, para empresas com mais de 200 (duzentos) empregados e, a terceira, para empregados que trabalham nos "postos de serviços" ou fábricas "satélites", situadas em outras localidades. Em novembro de 2006, houve algumas mudanças nos critérios definidores destes pisos salariais, bem como sua redução para dois pisos salariais, sendo o primeiro para as empresas localizadas em Campina Grande e outro para os "postos" ou fábricas "satélites", localizadas fora do município de Campina Grande. Além disto, foi instituído o "salário de admissão", a partir da CCT 1997/1998, cujo prazo de recebimento ficou definido para 90 (noventa) dias, sendo que, após este prazo, o empregado passaria automaticamente a fazer jus ao piso salarial. A partir da CCT 1999/2000, o período de gozo do salário admissão reduziu-se para 70 (setenta) dias.

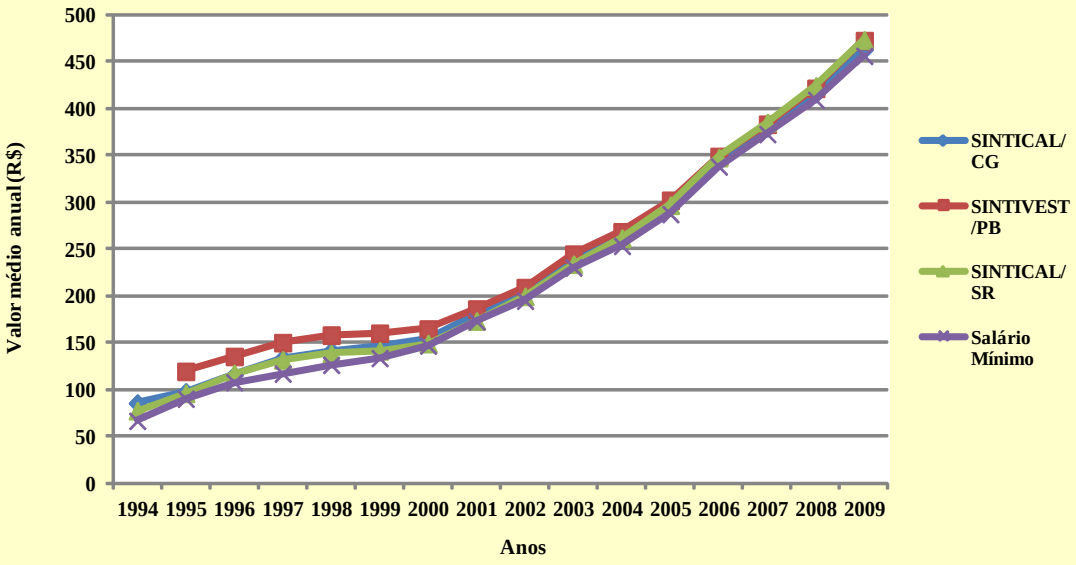
Teríamos então, de início, pisos salariais de acordo com o tempo de serviço do trabalhador, bem como pela localização e tamanho das fábricas, sendo eliminado este último critério a partir da CCT 2007/2008, provavelmente, por conta dos impactos dos aumentos do salário mínimo sobre os pisos salariais. Estas especificidades das negociações coletivas em Campina Grande evidenciam tanto a "necessidade" da conciliação de interesses entre as pequenas e médias empresas e a grande empresa nas negociações coletivas de trabalho, quanto à política de diferenciação (segmentação) interna promovida por esta última, praticando condições de trabalho e salário diferenciadas entre trabalhadores da empresa-mãe e das fábricas "satélites" ou "postos de serviços".

Percebemos, portanto, que o forte crescimento do poder aquisitivo do salário mínimo ajudou os representantes das entidades sindicais dos trabalhadores a negociarem, nas datas-base, percentuais de reajuste para os pisos salariais em patamares superiores às taxas de inflação e aos reajustes negociados para os salários da categoria em geral. Por isto mesmo, observamos um forte crescimento nos valores médios anuais dos pisos salariais, que acompanhou (de forma defasada) a dinâmica do crescimento do valor do salário mínimo, a ponto de ficar difícil perceber a sutileza das diferenças entre os mesmos ao longo do tempo, conforme podemos visualizar através do Gráfico 8, mais adiante.

Se isto tinha um aspecto positivo, o de ajudar na luta pela reposição das perdas salariais provocadas pela inflação e, eventualmente, lograr algum ganho real, constituia-se, também, em mais um aspecto a preocupar os representantes sindicais, pois o nivelamento dos pisos salariais pelo salário mínimo poderia desacreditar os sindicatos perante suas bases, fazendo parecer que isto ocorria porque

os mesmos não tinham força suficiente para negociar valores distantes dos fixados para o salário mínimo.

Gráfico 8 - Evolução do Valor Médio Anual do Salário Mínimo e dos Pisos Salariais da indústria Calçadista Paraibana (1994 a 2009)



FONTE: Convenções Coletivas de Trabalho na indústria calçadista paraibana (anos selecionados).

6.2.1.3 Isonomia Salarial

Além das cláusulas de reajuste e dos pisos salariais, observamos no grupo **Equiparação Salarial**, a existência de cláusulas visando à equiparação de salários (isonomia) por tempo de serviço (trabalhadores que executavam atividades iguais com tempos de serviços diferentes) e por substituição (trabalhadores designados a exercer determinada função em substituição a outros), sendo ambas as cláusulas encontradas na CCT do SINTIVEST/PB, a partir de 1995/1996.

Também encontramos cláusulas referentes à adicional de hora extra nas CCTs dos três sindicatos, bem como de trabalho noturno (SINTICAL/SR e SINTIVEST/PB) e de insalubridade (Campina Grande), que pertenciam ao grupo **Adicionais e Gratificações**. No caso de adicional de hora extra, esta cláusula já constava na CCT do SINTICAL/SR e do SINTIVEST/PB de 1995/1996 e na CCT do SINTICAL/CG de 1994/1995. Nas CCTs do SINTIVEST/PB e de SINTICAL/CG, estabelecia-se que as duas primeiras horas extras deveriam ser remuneradas de acordo com a lei, ou seja, 50% (cinquenta por cento) sobre a hora normal. Da terceira hora extra em diante, o percentual estabelecido

na CCT do SINTIVEST/PB foi de 80% (oitenta por cento) mas, no caso do SINTICAL/CG, nas CCTs de 1994/1995 a 1996/1997, este percentual era de 65% (sessenta e cinco por cento), subindo para 70% (setenta por cento) na CCT de 1997/1998, baixando para 60% nas CCTs de 1998/1999 a 2000/2001 e voltando a subir, a partir da CCT 2001/2002, para 70%. Por outro lado, na CCT 1997/1998, previa-se a remuneração em 100% sobre a hora normal, das horas extras trabalhadas em dias destinados ao repouso e das não compensadas mas, a partir da CCT seguinte, a concessão deste adicional deixou de existir. As CCTs celebradas pelo SINTICAL/SR, por sua vez, estabeleceram que as horas extras realizadas de segunda a sábado deveriam ser remuneradas com adicional de 50% para as duas primeiras horas e de 80% para as demais horas, sendo que, nos dias de domingo, feriados e dias já compensados, o percentual estabelecido foi o de 100%.

Em relação ao verificado sobre horas extras, algumas considerações gerais são pertinentes, pois a realidade setorial observada acompanhava a dinâmica econômica brasileira, neste aspecto. Um primeiro dado a ser ressaltado diz respeito à prática, antiga e frequente, de horas extras pelas empresas e a existência de jornadas de trabalho longas que, segundo o DIEESE (2008), são parte integrante do quadro de precarização das condições de trabalho no Brasil. De um lado, a pressão patronal e, de outro, os baixos salários, a redução do poder aquisitivo das remunerações nos anos 1990 e em alguns anos da década seguinte, as altas taxas de desemprego e a pressão patronal, entre outros fatores, levaram o trabalhador a aceitar o prolongamento da jornada, buscando melhorar o poder aquisitivo e diminuir o risco da sua demissão. Portanto, a necessidade de realizar longas jornadas para atingir uma remuneração que permita a manutenção de um padrão de vida aceitável também configura trabalho precário.

A Constituição Federal de 1988 reduziu a jornada semanal de trabalho de 48 para 44 horas e limitou a jornada máxima diária em 10 horas, ao mesmo tempo em que encareceu o custo fixo do trabalho, com aumentos do percentual de "multa" para demissão sem justa causa (de 10% para 40% do FGTS) e do adicional de hora extra (de 20% para 50%). Essas duas últimas medidas têm vetores de sentidos contrários na relação entre a possibilidade de novas contratações *versus* prolongamento da jornada total de trabalho, via utilização de horas extras. Enquanto o aumento da multa do FGTS desestimula novas contratações, o aumento do adicional de horas extras desestimula a utilização destas. Porém, o resultado desta equação foi o forte crescimento de horas extras realizadas e o baixo impacto no aumento de novas contratações. Na prática, a redução da jornada normal de trabalho foi compensada, em grande parte, pela utilização de horas extras. As empresas utilizaram ainda outros

mecanismos para suprir a demanda por mão de obra, como as inovações tecnológicas e organizacionais, que provocaram tanto a intensificação ou densificação do trabalho, através da redução dos "tempos mortos", como o desemprego em algumas atividades laborais, por conta dos investimentos em tecnologias substitutivas de mão de obra (DAL ROSSO, 1998; DIEESE, 2008).

Naquela oportunidade, o aumento do número de horas extras atenuou o impacto positivo que a redução da jornada de trabalho teria sobre a geração de postos de trabalho. Mais recentemente, apesar do ciclo econômico favorável, a quantidade de postos de trabalho criados foi, certamente, abrandada pela utilização de um alto patamar de horas extras.

No que se refere ao processo de negociação coletiva, o DIEESE (2008) constatou que o movimento sindical, por meio dos Acordos e Convenções Coletivas de trabalho, estabeleceu novos contornos à regulamentação das horas extras, obtendo conquistas superiores às previstas na legislação ordinária. Porém, o percentual do adicional negociado para as horas extras sofreu diminuição ao longo do período que vai de 1996 a 2003 quando, dos 94 instrumentos normativos acompanhados anualmente, 37 mantiveram o mesmo percentual de remuneração de horas extras, 29 reduziram-no e apenas 3 tiveram elevação.

Segundo o DIEESE (2008), apesar da existência de uma legislação e/ou de acordos e convenções coletivas que versavam sobre a limitação e remuneração do trabalho extraordinário, ainda era alto o número de horas extras realizadas no país. Por outro lado, tais instrumentos não tinham conseguido impedir a fraude da não remuneração deste trabalho, em função de fatores como a estrutura insuficiente dos órgãos responsáveis pela fiscalização, a morosidade da Justiça do Trabalho e a não criminalização da falta de pagamento dos direitos trabalhistas. Além do mais, tem-se forte indicação de que o trabalhador, em situação mais vulnerável, com baixos salários e menor qualificação, tem maior probabilidade de exercer longas jornadas de trabalho, através de horas extras.

Em relação às cláusulas de hora extra negociadas pelos sindicatos de trabalhadores na indústria calçadista paraibana, podemos observar que o conteúdo das mesmas seguia a padrão de negociação nacional observado pelo DIEESE (2001) nos anos 1990, onde a maioria das cláusulas pesquisadas referia-se apenas à sua remuneração e pouquíssimas delas mencionavam a restrição ou proibição de horas extras. Saliente-se, também que, em duas das três CCTs celebradas, constava a definição de adicionais para o trabalho que excedesse as duas primeiras horas extras, ficando implícita, aí, a flexibilização do dispositivo constitucional que limita a jornada máxima diária em 10 horas, através destes instrumentos jurídicos. Por outro lado, e seguindo o comportamento geral do empresariado em

nível nacional, as grandes empresas calçadistas introduziram no setor a negociação da flexibilização da jornada de trabalho via "Banco de Horas", para se adequar aos fluxos de produção sem aumento de custos com horas extras, como poderemos ver mais adiante.

Além das cláusulas visando à equiparação salarial e a concessão de adicionais, constatou-se, através de entrevista feita junto a um dos dirigentes do SINTICAL/SR, a discussão acerca de uma reivindicação desta entidade, que foi rejeitada pelo patronato: tratava-se do chamado "salário promoção", visando à garantia imediata de um aumento salarial por conta de promoção do trabalhador. O entrevistado verbalizou que isto foi reivindicado porque a empresa demorava bastante para pagar efetivamente este benefício, após o anúncio de sua concessão.

6.2.1.4 Salários Indiretos e Auxílios

Em termos do grupo **Salários Indiretos e Auxílios**, constatamos a existência de uma cláusula concedendo auxílio funeral aos dependentes de empregados que viessem a falecer (SINTICAL/SR), outra relacionada ao pagamento de seguro de vida durante o afastamento de empregados licenciados pelo INSS (SINTIVEST/PB) e, uma terceira, referente ao vale-transporte (SINTICAL/CG), sendo que, neste último caso, seu conteúdo tratava da obrigatoriedade de cumprir o disposto no Decreto Lei nº 95.247/87, que tratava das condições para a concessão deste benefício.

Um dos membros do SINTICAL/SR apontava como importantes para a categoria as cláusulas de auxílio funeral e de gratuidade no fornecimento do transporte coletivo, sendo que esta última não tinha sido aceita pelo patronato, pois as empresas cobravam o valor máximo permitido por lei (6% do salário).

Ressalte-se, também, o relato de uma dirigente sindical do SINTIVEST/PB, da reivindicação de uma cesta básica para cada trabalhador, tendo sido recusada pelo patronato alegando, dentre outras coisas, que as pequenas e médias empresas não podiam pagar e as grandes tinham políticas diferenciadas entre si, o que inviabilizava a sua aceitação em Convenção Coletiva. Ela afirmava que tinham conseguido implantar a cesta básica em duas empresas, a Cambuci S.A. e a Paraibor, sendo que, no primeiro caso, a participação da diretoria do sindicato ocorreu após a gerência da empresa ter convidado informalmente a mesma, apenas para opinar sobre a implantação deste benefício, não havendo, portanto, negociação propriamente dita, nem muito menos sua formalização via Acordo Coletivo de Trabalho. No segundo caso, o sindicato tinha pleiteado e negociado informalmente a sua concessão.

6.2.2 Condições de Trabalho

O bloco **Condições de Trabalho** está dividido em dois grupos: um sobre jornada de trabalho e outro sobre segurança e medicina do trabalho. Como veremos a seguir, nas CCTs analisadas, havia um número consideravelmente maior de cláusulas relacionadas à jornada de trabalho, do que em relação à saúde e segurança no trabalho.

6.2.2.1 Jornada de Trabalho

Com a redução da jornada de trabalho de 44 horas a partir da Constituição Federal de 1988, não houve mais, no plano macro institucional, um movimento efetivo de redução de jornada total de trabalho: nem na redução da jornada normal de trabalho e nem na extraordinária. Todavia, foram diversas as legislações e pressões empresariais, que tiveram como foco, ou como consequência, o aumento da jornada total trabalhada, a flexibilização e a intensificação do tempo de trabalho, sendo que uma das principais alterações na legislação sobre a jornada de trabalho ocorreu em 1998, com a implantação do "Banco de Horas", ocasião em que foi definida uma nova forma de distribuição da jornada de trabalho, com a anualização e a flexibilização do tempo de trabalho, conforme vimos no capítulo 1.

Esta situação ocorreu num contexto de ampla atuação sindical em torno da temática da redução do tempo total de trabalho. Tais ações desenvolveram-se tanto por meio de negociações setoriais ou por empresa e, em alguns poucos casos, resultaram em reduções do tempo de trabalho, como a por intermédio da luta por mudanças na legislação, mediante a elaboração de propostas mais abrangentes, que culminaram na criação de uma campanha nacional pela redução do tempo de trabalho, a partir de 2001. Neste ano, as centrais sindicais iniciaram uma campanha nacional intitulada "Reduzir a Jornada de Trabalho é Gerar Empregos", que tinha como foco principal a redução da jornada de trabalho para 40 horas por semana, a limitação da utilização da hora extra e do "Banco de Horas". Em 2007, em sintonia com a campanha nacional, as centrais sindicais passaram a discutir a redução da jornada também setorialmente, além de realizar a IV Marcha dos Trabalhadores, em torno de três eixos fundamentais, entre os quais estava a redução da jornada de trabalho (DIEESE, 2008).

Analisando as CCTs do segmento calçadista paraibano, constatou-se a existência de um número considerável de cláusulas negociadas que se relacionavam com a **Jornada de Trabalho**, sendo que a maioria delas tinha sido criada para atender aos interesses das empresas de flexibilizar a jornada de trabalho.

A primeira cláusula deste grupo estabelecia que o registro do trabalho normal ou extraordinário, através de cartão e/ou livro de ponto, só poderia ser feito pelo empregado. Tal cláusula foi acordada pelo SINTIVEST/PB já na CCT 1995/1996, tendo prevalecido até a última CCT analisada (2009/2010).

Foram negociadas cláusulas que diziam respeito à permissão para que as empresas compensassem os dias úteis intercalados entre feriados, sendo comum aos contratos dos três sindicatos investigados, com algumas diferenças entre si. Em Campina Grande, estas cláusulas já constavam na CCT 1994/1995, que incluía, nesta possibilidade, os dias intercalados porventura existentes nos festejos natalinos, juninos, carnavalescos ou outros, que poderiam ser compensados por quaisquer outros dias ou, então, com prorrogações de jornada de trabalho, devendo as mesmas serem comunicadas por escrito ao sindicato laboral, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas. Dispositivo semelhante constava na CCT 1995/1996 do SINTIVEST/PB, com a diferença residindo no prazo mínimo exigido para o aviso ao sindicato laboral pois, neste caso, o prazo era de 24 (vinte e quatro) horas.

Nas negociações celebradas com o SINTICAL/SR, a cláusula com este conteúdo só veio a existir a partir da CCT 2002/2003, tendo deixado de existir na CCT 2009/2010, para dar lugar a uma mais abrangente, mas com o mesmo título, que será analisada nas considerações sobre as cláusulas de "jornada flexível" ou "Banco de Horas". Ela permitia a utilização do sistema de compensação de horas, especificamente, em relação ao Carnaval (segunda e terça-feira), Semana Santa (Sábado de Aleluia) e São João (24 de junho), onde as horas não trabalhadas nestes dias seriam objeto de compensação com o trabalho em outros dias, inclusive com a prorrogação da jornada de trabalho, sem que isto configurasse hora extra, no período máximo de 45 (quarenta e cinco) dias do evento devendo, ainda, ser comunicada previamente ao sindicato, informando as horas e o(s) dia(s) objeto(s) de compensação.

Outra cláusula pertencente a este grupo foi negociada pelo SINTICAL/CG e já constava na CCT 1994/1995. Ela estabelecia a distribuição da carga horária de 44 (quarenta e quatro) horas semanais entre a segunda e a sexta-feira, para o pessoal não ligado à produção. A partir da CCT 1997/1998, foi acrescido um parágrafo único, permitindo a adoção da escala de revezamento de 12 (doze) horas de trabalho por 36 (trinta e seis) horas de descanso, para os empregados que exercessem a

função de vigia. Outra alteração desta cláusula foi feita na CCT 2000/2001, com o acréscimo de outro parágrafo, permitindo que o regime de 12 x 36 fosse estendido para o pessoal da produção, devendo as horas excedentes das 220 (duzentos e vinte) horas mensais serem compensadas ou quitadas de conformidade com a cláusula de jornada flexível ou ”Banco de Horas”. Este último parágrafo, entretanto, teve validade apenas até a CCT 2003/2004 deixando, pois, de existir na CCT seguinte (2004/2005).

Em relação às interrupções de trabalho, havia uma cláusula neste sentido, que constava na CCT 1994/1995, de Campina Grande. Ela proibia que os períodos de interrupções de trabalho, por quaisquer motivos e de única e exclusiva responsabilidade da empresa, não fossem objeto de compensação posterior, nem de desconto de salário, salvo acordo entre empresa e empregado. Esta cláusula deixou de existir a partir da CCT 1997/1998, certamente por pressão patronal, pois a mesma servia de proteção ao trabalhador contra as arbitrariedades do empresariado local.

Também foram encontradas cláusulas que se referiam à jornada flexível de trabalho, mais conhecida como “Banco de Horas”, que começaram a surgir no mesmo período em que começou a vigorar a Lei nº 9.601/1998[8]. Segundo o relato dos dirigentes sindicais das três entidades sindicais pesquisadas, a demanda pela sua implantação surgiu a partir da iniciativa das grandes empresas calçadistas instaladas na Paraíba, tendo sido implantada através de negociações realizadas pelo SINTIVEST/PB e SINTICAL/CG. Em certo sentido, cabe ressaltar a política contraditória adotada por estes sindicatos, pois caminhava no sentido contrário ao que defendiam e ao que o movimento sindical em geral e as centrais sindicais aos quais os mesmos eram filiados reivindicavam: a redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais.

Em Campina Grande, esta cláusula surgiu a partir da CCT 1997/1998, cuja redação facultava às empresas a implantação do “Banco de Horas”, em que as horas extras realizadas no decorrer de um mês seriam compensadas no mês seguinte. Não havendo a compensação integral das horas de crédito, as horas residuais deveriam ser pagas como extras, com os adicionais previstos na referida CCT. A partir da CCT seguinte (1998/1999), houve uma modificação no prazo para a compensação das horas extras, que passava para os 180 (cento e oitenta) dias seguintes, em consonância com o que previa a Lei nº Lei nº 9.601/1998.

[8] Conforme dito no capítulo 1, esta lei (e suas alterações posteriores) permitia a organização anual da jornada de trabalho (antes era semanal), tendo as empresas o prazo de um ano para compensar as jornadas semanais extraordinárias por meio de Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho.

Já em Santa Rita, havia um acerto entre as partes para se reunirem posteriormente, a fim de discutirem a implementação do "Banco de Horas" na forma da legislação vigente. Esta cláusula foi introduzida a partir da CCT 1999/2000 e teve vigência até a CCT 2001/2002, sendo suprimida nas CCTs seguintes, até ressurgir na CCT 2009/2010, cujo conteúdo afirmava a possibilidade da utilização do sistema de compensação de horas, inclusive com a prorrogação da jornada de trabalho, desde que o sindicato profissional fosse comunicado e concordasse previamente, não sendo permitida a compensação de horas com horário superior ao estabelecido na lei. Em relação às negociações realizadas pelo SINTIVEST/PB, cláusula com este conteúdo não foi verificada em nenhuma das CCTs analisadas, pois, neste caso específico, a prática verificada foi a de celebração de ACTs por empresa, como veremos mais adiante.

Depois da cláusula que implantava o "Banco de Horas" em Campina Grande, outra cláusula flexibilizadora da jornada de trabalho fora negociada na CCT seguinte (1998/1999): a que tratava do trabalho em dias de repouso e/ou feriado. Ela dizia respeito à autorização para que as empresas trabalhassem nestes dias, sendo que os dias trabalhados e não compensados, de acordo com a cláusula de jornada flexível ou "Banco de Horas", deveriam ser remunerados como hora extra. A partir da CCT seguinte, a redação da mesma vinha acrescida da obrigatoriedade de esta autorização estar em consonância com o Inciso XIII do Artigo 7º da Constituição Federal[9], bem como atender aos pressupostos dos Artigos 66 a 70 da CLT[10].

Duas cláusulas tratavam do intervalo dentro da jornada de trabalho. A primeira delas tratava da redução do intervalo intra-jornada, destinado ao repouso ou à alimentação, para trinta minutos, sendo negociada geralmente a partir de demanda das empresas, com a intenção de flexibilizar o Artigo 71 da

[9] Trata-se da duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho.

[10] Estes artigos tratam dos períodos de descanso, fazendo parte do Capítulo II da CLT, que aborda aspectos relacionados à duração do trabalho. O Artigo 66 assegura um período mínimo de 11 (onze) horas consecutivas para descanso entre 2 (duas) jornadas de trabalho, enquanto que o Artigo 67 garante um descanso semanal de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas, o qual, salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa do serviço, deverá coincidir com o domingo, no todo ou em parte. Nos serviços que exijam trabalho neste dia, deve-se estabelecer escala de revezamento, mensalmente organizada e constando de quadro sujeito à fiscalização, bem como, segundo o Artigo 68, ter prévia permissão da autoridade competente, sendo concedida a título permanente nas atividades que, por sua natureza ou pela conveniência pública, devem ser exercidas aos domingos e, de forma transitória, nos demais casos, com discriminação do período autorizado, o qual, de cada vez, não excederá 60 (sessenta) dias. O Artigo 69 reza que, na regulamentação do funcionamento de atividades sujeitas ao regime desse Capítulo, os municípios atenderão aos preceitos nele estabelecidos, e as regras que venham a fixar não poderão contrariar tais preceitos nem as instruções que, para seu cumprimento, forem expedidas pelas autoridades competentes em matéria de trabalho. O Artigo 70, por fim, proíbe o trabalho em dias feriados nacionais e religiosos, salvo as disposições expressas nos Artigos e 68 e 69.

CLT[11]. Neste setor, ela foi negociada pelos três sindicatos analisados. Na CCT 1995/1996 do SINTIVEST/PB, esta cláusula rezava que as empresas poderiam solicitar autorização ou renovação da redução de meia hora de refeição através de concordância de seus empregados, com ausência do Sindicato mas, a partir da CCT 2000/2001, sua redação sofreu uma pequena correção: a partir dali, precisava-se da anuência do sindicato. O conteúdo da redação dada pela CCT 1997/1998, celebrada pelo SINTICAL/CG, facultava a redução do intervalo para 30 (trinta) minutos, sendo este tempo computado como de jornada de trabalho com remuneração normal servindo, assim, como contrapartida pela aceitação da redução de sua duração (de 1 hora para 30 minutos) por parte do sindicato laboral. Esta cláusula, entretanto, vigorou até a CCT 2003/2004, deixando de existir na CCT seguinte. Em Santa Rita, cláusula neste sentido começou a existir a partir da CCT 2004/2005, estabelecendo que este intervalo poderia ser reduzido, desde que atendesse aos requisitos previstos na legislação pertinente (Artigo 71 da CLT e Lei nº 5.811/1972[12]).

Outra cláusula dizia respeito à possibilidade de as empresas liberarem seus trabalhadores de procederem ao registro do horário para alimentação e descanso, desde que houvesse em seus respectivos "controles de ponto", uma “pré-assinalização” do intervalo intra-jornada, na forma da lei. Nas negociações realizadas pelo SINTICAL/CG, ela começou a vigorar a partir da CCT 1999/2000 e, em Santa Rita, a partir da CCT 2000/2001. Ressalte-se o acréscimo de um parágrafo à redação da cláusula do SINTICAL/CG, a partir da CCT 2003/2004, dispensando as empresas que utilizavam o sistema de marcação eletrônica de ponto de colherem as respectivas assinaturas dos seus empregados, nos relatórios das marcações eletrônicas.

Em relação a férias, duas cláusulas foram negociadas pelos sindicatos. A primeira delas estabelecia que o início das férias, coletivas ou individuais, não poderia coincidir com dias de repouso semanal remunerado, feriados ou dias já compensados, já estando em vigor na CCT 1994/1995, de Campina Grande, e na CCT 1995/1996, do SINTIVEST/PB. A outra cláusula foi resultado das negociações de Santa Rita, tendo começado sua vigência a partir da CCT 2005/2006. Ela estabelecia

[11] Este Artigo obriga a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação para trabalhos contínuos que excedam 6 (seis) horas, o qual será de no mínimo 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder 2 (duas) horas. Diz, também, que os intervalos de descanso não serão computados na duração do trabalho e que o limite mínimo de uma hora para repouso ou refeição poderá ser reduzido por ato de autoridade pública competente, depois de constatado que o estabelecimento atende integralmente às exigências concernentes à organização dos refeitórios, e quando os respectivos empregados não estiverem sob regime de trabalho prorrogado a horas suplementares. Por outro lado, quando o intervalo para repouso e alimentação não for concedido pelo empregador, este ficará obrigado a remunerar o período correspondente, com um acréscimo de no mínimo 50% (cinquenta por cento) sobre o valor da remuneração da hora normal de trabalho.

[12] Esta Lei prevê alimentação gratuita no posto de trabalho, durante o turno em que o empregado estiver de serviço.

que, no caso de concessão de férias coletivas em que pelo menos 30% (trinta por cento) do quadro efetivo permanecesse trabalhando, deveria ser disponibilizado um serviço de apoio médico para casos de emergência.

As duas últimas cláusulas pertencentes ao grupo jornada de trabalho estão relacionadas ao abono por falta ao trabalho. A primeira delas já constava na CCT 1994/1995 de Campina Grande e na CCT 1995/1996 do SINTIVEST/PB e, em Santa Rita, ela começou a vigorar pouco tempo depois, na CCT 1997/1998. Ela tratava do abono das horas necessárias ao comparecimento do empregado às provas de exame supletivo ou vestibular, desde que o interessado requeresse o benefício e comprovasse sua inscrição com antecedência de 72 (setenta e duas) horas da realização das provas, bem como, em igual prazo, comprovasse sua efetiva participação.

A segunda cláusula diz respeito ao abono de falta para tratar de assunto relevante, onde fosse importante ou indispensável a presença do trabalhador interessado. Na negociação do SINTIVEST/PB, a cláusula de abono de faltas começou a vigorar a partir da CCT 1995/1996, em que o mesmo poderia ser por até 02 (dois) dias durante a vigência da mesma, estando relacionado ao tratamento de assuntos como o recebimento do abono do PIS e da emissão da 2ª via de documentos (CTPS, título eleitoral e carteira de identidade); mas este direito só valia para os que não trabalhassem em sistema de revezamento, devendo sua solicitação ser feita com antecedência de 72 (setenta e duas) horas, com comprovação posterior, em igual prazo. Já em Santa Rita, a cláusula negociada começou a vigorar a partir da CCT 2002/2003, onde se abonava a ausência do empregado ao serviço por até 01 (um) dia, para internação hospitalar de filho ou dependente previdenciário de até 06 (seis) anos de idade, desde que a internação tivesse ocorrido em dia útil de trabalho e fosse comprovada, documentalmente, perante a empresa, no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas.

Segundo um entrevistado do SINTICAL/SR, a conquista das cláusulas que permitiam a liberação para levar os filhos ao médico (cujo prazo passou de um para até dois dias de liberação do trabalho durante a vigência da CCT), bem como a liberação do trabalhador estudante, para a realização de provas de supletivo e vestibular, tinha sido importante para a categoria, diante do forte controle patronal sobre a jornada de trabalho e sua intransigência em relação à aceitação dos direitos mais elementares dos trabalhadores.

6.2.2.2. Segurança e Medicina do Trabalho

Através de estudo feito por Cacciamali, Sandoval e José-Silva (2003), sobre a busca pela promoção da saúde e pelas medidas preventivas através das negociações coletivas de trabalho no Brasil, realizadas entre 1993 e 1998 e registradas no Banco de Dados do Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas (SACC) do DIEESE, constatou-se uma redução de 19% no total de cláusulas negociadas sobre esta temática (passou de 854 para 691, respectivamente).

Tal estudo constatou, também, que quase 74% das cláusulas negociadas sobre segurança e saúde do trabalhador, em 1998, referiam-se a condições básicas de trabalho (instalação de sanitários, fornecimento de material higiênico, limpeza de refeitórios, assento para trabalhadores da produção etc.), bem como a provisões reparadoras (treinamentos em prevenção e medidas compensatórias, como auxílio invalidez/morte, estabilidade do acidentado ou doente, complementação do auxílio doença etc.). Os autores destacaram o fato de que as primeiras cláusulas representavam mais de um terço das demandas dos trabalhadores, o que indicava o grau de atraso em que se encontravam as relações de trabalho no Brasil, neste campo: postura empresarial anacrônica, elevado grau de desinformação dos trabalhadores e seu pequeno grau de instrução e baixo envolvimento dos sindicatos nesta questão. Para os autores, ficava evidente que a grande maioria dos trabalhadores brasileiros ainda dedicava a maior parte de seus esforços para garantir condições mínimas no local de trabalho, garantias e práticas estas acordadas há décadas pelos trabalhadores dos países mais industrializados.

Os autores constataram que prescrições orientadas para as questões de vigilância/inspeção representavam apenas 9% do total das cláusulas negociadas, sendo que a maior parte delas apenas transcrevia os dispositivos já estabelecidos pelo Ministério do Trabalho na Norma Regulamentadora (NR) nº 5, que prescreve as regras para eleição de cipeiros. Havia poucos contratos que estabeleciam garantias com relação à atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), enquanto instância fiscalizadora das condições de trabalho, sendo que a maior parte repetia os dispositivos da NR nº 18, atribuindo às empresas a responsabilidade quanto à manutenção dos serviços especializados em medicina e segurança no trabalho, à fiscalização da atuação da CIPA e ao encaminhamento, aos sindicatos, de cópias das atas de suas reuniões. Comentando sobre isto, os autores afirmaram que estes resultados ratificam as observações feitas a respeito do atraso das relações de trabalho brasileiras neste campo, pois parecia necessário aos trabalhadores (e às suas representações) estabelecer cláusulas nos Acordos e Convenções Coletivas que repetiam garantias já regulamentadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Por último, tinham-se as cláusulas que apontavam para as práticas de prevenção de riscos e promoção à saúde, que representavam quase 18% do total, das quais as mais importantes eram as que tratavam da definição e aceitação de atestado médico emitido pelo sindicato ou por convênio mantidos pelo mesmo (os atestados fornecidos pelo INSS ou por meio de convênios do SUS também seriam aceitos), onde geralmente eram obedecidas as exigências das Portarias MPAS nº 3.291/1984 e 3.370/1984. Outro conjunto de cláusulas que se destacou reportava-se, geralmente, à obrigatoriedade de realização de exames médicos por ocasião do início do emprego e da dispensa, aos exames de caráter periódico, bem como à avaliação e acompanhamento dos empregados em licença e à realização de exames periódicos para empregados que trabalhassem em locais insalubres. Mas o conteúdo das mesmas apenas ratificava os dispositivos estabelecidos pelo Ministério do Trabalho, destacando-se a NR nº 7 e a Portaria nº 3.214/1978, no que se refere à obrigatoriedade de realização de exames médicos, e a Portaria nº 8/1996, da Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho[13]. Além destas havia, ainda, cláusulas que não se enquadravam nas anteriores e estavam relacionadas à comunicação de acidentes do trabalho e doenças profissionais, à obrigatoriedade de aceitação de atestados médicos que não fossem do sindicato e cláusulas adicionais.

A pesquisa constatou que a grande maioria das cláusulas com conteúdos de vigilância /inspeção e preventivos foram negociadas por sindicatos do setor industrial, o que se refletia na redução de quase 20% no número de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais industriais entre 1997 e 1999, além de contribuir para a formação de um corpo de precedentes a serem adotados por outros sindicatos e empresas. Para os autores, estes casos, apesar da pouca representatividade que têm no cômputo geral, oferecem exemplos de transferência de poder para os trabalhadores (*empowerment*), que passam a compartilhar (juntamente com seus sindicatos) da definição das práticas no campo da segurança e saúde do trabalho.

Analisando as negociações ocorridas na indústria calçadista paraibana, constatamos a existência de um número reduzido de cláusulas relacionadas ao grupo **Saúde e Segurança no Trabalho** e isto ocorreu devido, principalmente, à intransigência patronal em discutir questões desta natureza. Como veremos a seguir, as cláusulas negociadas geralmente refletem o resultado de demandas (reivindicações) feitas pelos sindicatos, com os objetivos de garantir o cumprimento da legislação (ambiental, trabalhista e previdenciária) que trata do assunto e de evitar o crescimento do número de

[13] Esta norma estabelece a desobrigação das empresas de realizarem exame demissional, caso o empregado tenha sido submetido a qualquer exame médico ocupacional em um período de até 270 dias anteriores à data de homologação de sua rescisão contratual.

casos de acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais, bem como de possíveis descontos (fardamento, EPIs etc.) feitos pelas empresas.

A primeira cláusula negociada relacionava-se ao fornecimento de uniformes de trabalho, sendo a única do grupo a constar nas negociações dos três sindicatos. Seu conteúdo básico rezava que as empresas que exigissem fardamento padronizado aos seus empregados deveriam fornecê-lo gratuitamente. Esta foi exatamente a redação dada em Santa Rita, já a partir da CCT 1995/1996. Em Campina Grande, esta cláusula já existia na CCT 1994/1995, tendo vigorado até a CCT 1996/1997, com o mesmo conteúdo da CCT do SINTICAL/SR acrescentando-se, apenas, a obrigatoriedade de um fornecimento mínimo de 02 (dois) uniformes por ano. Nas negociações realizadas com o SINTIVEST/PB, já se registrava sua existência na CCT 1995/1996, com o mesmo conteúdo verificado em Campina Grande, acrescentando-se a obrigatoriedade de o trabalhador devolver o fardamento ao término de cada contrato, sob pena de ressarcimento, bem como o ônus com as despesas do custo do novo fardamento, em caso de extravio ou dano do mesmo por quaisquer motivos, salvo as hipóteses de caso fortuito, força maior e desgaste natural pelo uso.

Outra cláusula negociada e que pertencia a este grupo dizia respeito aos atestados médicos, fazendo parte das negociações coletivas do SINTICAL/CG e SINTICAL/SR. No primeiro caso, a redação da cláusula contida na CCT 1994/1995 obrigava as empresas que não dispusessem de serviço médico próprio, a acatar os atestados médicos passados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) ou pelo serviço médico do sindicato da categoria profissional, desde que este tivesse convênio com aquele e que constasse, no mesmo, o número do Código Internacional de Doenças (CID). Já na CCT 1996/1997 do SINTICAL/SR, o atestado médico seria fornecido ao empregado, preferencialmente através de médico da empresa ou de convênio médico ou, na falta destes, por órgão do INSS ou SUS. Esta mesma redação manteve-se inalterada até a última CCT analisada (2009/2010).

Em termos das normas visando à adaptação da função exercida pela trabalhadora gestante, o SINTICAL/SR negociou uma cláusula sobre o assunto, que começou a vigorar a partir da CCT 2000/2001. Sua redação obrigava as empresas a cumprirem as normas de proteção ao trabalho da mulher gestante, com observância ao disposto na legislação pertinente.

Um dos dirigentes deste sindicato, que foi entrevistado, relatou que havia outras reivindicações relacionadas à mulher gestante, como a ampliação do prazo da licença maternidade e o horário para a amamentação da criança, mas que não tinham obtido avanço nas negociações. Ele também relatou que tinha havido outra reivindicação relacionada à temática da saúde e segurança no trabalho, que tinha

sido conquistada pelo sindicato: a obrigatoriedade de as empresas apresentarem o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP),[14] no ato da homologação de rescisão do contrato de trabalho. Relatou, ainda, que o sindicato sempre exigia estes documentos das empresas no ato de homologação da rescisão do contrato de trabalho. Constatamos, entretanto, a inexistência de cláusula acordada neste sentido.

Sobre este último aspecto, cabe ressaltar que uma das dirigentes do SINTIVEST/PB entrevistada também falou que a diretoria desta entidade estava exigindo que as empresas apresentassem o PPP do trabalhador demitido, no ato de homologação de rescisão do contrato de trabalho, sob pena de homologação da rescisão com ressalvas. Ela falou, também, sobre a resistência dos representantes das empresas, alegando não ser obrigatória a entrega do PPP ao trabalhador no ato de homologação de rescisão de contrato de trabalho e afirmou que, nas negociações visando à renovação da CCT, em 2012, a diretoria do sindicato iria reivindicar uma cláusula para garantir a sua obrigatoriedade.

Sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), a negociação realizada com o SINTIVEST/PB acordou uma cláusula sobre o assunto, já a partir da CCT 1995/1996. Sua redação obrigava as empresas a convocarem eleição da CIPA com 60 (sessenta) dias de antecedência de sua realização, dando publicidade do ato e enviando cópia ao sindicato laboral no prazo de 05 (cinco) dias da convocação. Além disto, estabeleceu um prazo limite de até 10 (dez) dias antes do pleito para registro dos candidatos, observando-se o que não conflitasse com o disposto na cláusula e na legislação pertinente (Artigo 163 da CLT e Norma Regulamentadora nº 05)[15].

Em relação aos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), foram encontradas duas cláusulas, todas elas negociadas com o SINTICAL/CG. A primeira delas já existia na CCT 1994/1995, tendo continuado em vigor até o fim do período analisado (CCT 2009/2010). Ela obrigava as empresas a substituírem, imediatamente, os EPIs que ficassem danificados. A segunda cláusula começou a existir somente a partir da CCT 1999/2000, cuja redação obrigava as empresas a fornecerem, gratuitamente, EPIs a seus empregados, que deveriam obedecer aos prazos de vida útil estabelecidos pelos fabricantes

[14] O Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP) foi criado pela Instrução Normativa nº 84/2002, do INSS, e se constitui em um documento que faz um histórico da vida laboral do trabalhador, contendo informações relativas às suas atividades na empresa (dados administrativos e o resultado de monitoração biológica e ambiental). Ele contém informações detalhadas sobre as atividades do trabalhador, exposição a agentes nocivos à saúde e outras informações de caráter administrativo, tendo sido criado para, entre outras coisas, viabilizar a concessão de aposentadorias especiais.

[15] O Artigo 163 da CLT torna obrigatória a constituição de CIPA de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas, regulamentando suas atribuições, composição e funcionamento. A Norma Regulamentadora (NR) nº 5, por sua vez, trata especificamente da regulamentação da CIPA.

dos mesmos, substituindo-os quando de seu vencimento e obrigando-se o empregado a devolver o(s) EPI(s) anterior(es) em qualquer estado de conservação, sob pena de ressarcimento dos não devolvidos, a preço de custo. Os empregados também ficavam obrigados a utilizar corretamente os EPIs durante toda a sua jornada e, em caso de não uso ou de utilização inadequada, seriam punidos com advertência, suspensão e, até, com demissão por justa causa.

A última cláusula deste grupo e a única que tratava dos locais de trabalho foi encontrada na CCT 1994/1995, celebrada pelo SINTICAL/CG. Segundo a redação dada à mesma, as empresas deveriam manter banheiros e vestiários em perfeitas condições de uso e, nos ambulatórios, afora os materiais de uso normal, deveriam ser colocados absorventes íntimos para atendimento de trabalhadoras, em casos de emergência. Esta cláusula teve vida curta, pois só vigorou até a CCT 1997/1998, certamente em atendimento a pedido do patronato.

Analisando as principais reivindicações e conquistas do SINTICAL/CG, dois diretores entrevistados afirmaram que, além das reivindicações econômicas, outro foco de importância para o sindicato estava nas demandas por melhoria nas condições de higiene, saúde e segurança no trabalho e que, apesar das dificuldades, eles conseguiam resolver muitos desses problemas. Analisando as cláusulas negociadas pelo SINTICAL/CG, verificamos a inconsistência de tais afirmações, a menos que a resolução desses problemas tenha ocorrido através de negociações informais e que, por isto mesmo, ou não foram objeto de formalização contratual, ou as ações por eles desenvolvidas sensibilizaram o patronato no sentido da resolução (unilateral) de parte ou de todos os problemas encontrados.

Fazendo um balanço das cláusulas negociadas, pudemos observar a existência de poucas cláusulas negociadas pelas entidades sindicais de trabalhadores na temática de saúde e segurança no trabalho acrescentando-se, ainda, o fato de que as mesmas, geralmente, referiam-se a condições básicas de trabalho ou à reafirmação de normas públicas sobre o assunto, visando o cumprimento das mesmas. Isto indica o grau de atraso em que se encontravam as relações de trabalho no segmento calçadista paraibano e, por isto mesmo, sua sintonia com a realidade brasileira, constatada na pesquisa feita por Cacciamali, Sandoval e José-Silva (2003), anteriormente citada.

6.2.3 Relações de Trabalho

No bloco **Relações de Trabalho,** vamos ter cláusulas pertencentes apenas aos grupos Contrato de Trabalho, Estabilidade e Normas de Pessoal, não existindo, portanto, cláusulas dos grupos Processo

e Exercício do Trabalho, Situação Funcional, Normas Para Grupos Específicos e Trabalho Ilegal ou em Condições Degradantes.

Devemos ressalvar que o primeiro grupo de cláusulas inexistentes nas CCTs que analisamos trata das inovações tecnológicas e organizacionais, qualificação profissional e formação profissional, bem como dos aspectos relacionados a estágio, aprendizes e menores, um campo de muitas transformações nas grandes empresas calçadistas que ali operam, mas que não foi objeto de negociação entre as partes envolvidas. Em primeiro lugar, dada a cultural resistência patronal em negociar com os sindicatos aspectos desta natureza. Depois, por conta das dificuldades dos sindicatos de intervir no processo de implementação de inovações tecnológicas e/ou organizacionais, conforme constatou pesquisa feita pelo DIEESE (2001), onde apenas um número reduzido de categorias profissionais conseguiu negociar algumas garantias relacionadas a estas questões.

6.2.3.1 Contrato de Trabalho

No grupo **Contrato de Trabalho**, a primeira cláusula diz respeito ao contrato de experiência, negociada pelo SINTICAL/SR a partir da CCT 1996/1997, que proibia a adoção de contrato de experiência para o empregado que fosse readmitido dentro do prazo de um ano após a data da dispensa e que tivesse trabalhado na empresa por mais de três anos. Na CCT seguinte, houve uma pequena alteração em sua redação, onde esta proibição recaía apenas para o empregado que fosse readmitido na mesma função.

A segunda cláusula também tinha sido negociada pelo SINTICAL/SR a partir da CCT 1996/1997, estabelecendo a obrigatoriedade de as empresas, quando solicitadas, fornecerem carta de apresentação ao empregado dispensado sem justa causa, na homologação da rescisão do contrato de trabalho. Na CCT seguinte, houve uma pequena alteração: as empresas deveriam fornecer a carta de apresentação a todos, independentemente de solicitação. Para um dos entrevistados deste sindicato, esta carta servia para evitar que o mesmo tivesse que vir pedir à empresa posteriormente, pois, segundo o mesmo, este era um momento em que o trabalhador era humilhado.

A terceira cláusula dizia respeito ao aviso prévio, havendo a mesma redação em todas as três CCTs: na do SINTICAL/CG, já a partir da CCT 1994/1995 e, nas do SINTIVEST/PB e SINTICAL/SR, a partir da CCT 1995/1996. Com pequenas diferenças de redação, todas elas tinham praticamente o mesmo conteúdo: o de que o empregado com aviso prévio dado pela empresa ficaria dispensado do

cumprimento do restante do mesmo, quando provasse ter conseguido um novo emprego, fazendo jus aos salários até o último dia efetivamente trabalhado e devendo o empregador anotar a baixa na CTPS no prazo de 48 (quarenta e oito) horas após o último dia da prestação laboral. Uma pequena diferença residia entre as CCTs de Campina Grande e as dos demais sindicatos: o fato de que, nestas duas últimas, o empregado também precisaria requerer o benefício para fazer jus a este direito, enquanto na primeira isto não era preciso.

Ressalte-se que, na CCT 1995/1996, do SINTIVEST/PB, existia outra cláusula sobre aviso prévio: o "aviso prévio especial", onde se determinava que, na dispensa de empregados com mais de 45 (quarenta e cinco) anos de idade, além das verbas legais, seria garantida uma gratificação correspondente a 10 (dez) dias do salário nominal. Segundo uma das sindicalistas entrevistadas, esta tinha sido uma das conquistas mais importantes que o sindicato conseguiu.

Sobre este aspecto, registre-se a afirmação de um dos diretores do SINTICAL/SR, por nós entrevistado, no sentido de que seu sindicato vinha, sistematicamente, reivindicando a implantação do aviso prévio proporcional, para diminuir a elevada rotatividade da mão de obra empregada, mas a mesma sempre era rejeitada pelo patronato e, só recentemente, o Supremo Tribunal Federal tinha dado ganho de causa aos trabalhadores.

Foram encontradas, também, cláusulas referentes ao comprovante de pagamento, nas CCTs celebradas pelo SINTICAL/CG e SINTICAL/SR. Em Campina Grande, esta cláusula já existia na CCT 1994/1995, cuja redação obrigava as empresas ao fornecimento de recibo de pagamento, constando as importâncias pagas e descontadas, inclusive o valor do FGTS a ser recolhido, quando da folha final do mês. A partir da CCT 1996/1997, esta obrigatoriedade devia-se, apenas, às empresas com mais de 30 (trinta) empregados. Já em Santa Rita, esta cláusula foi negociada na CCT 1995/1996, tendo um conteúdo semelhante: a obrigação de fornecimento de comprovantes de pagamentos, contendo a identificação da empresa e a discriminação de todas as parcelas pagas e efetuadas. Ela permaneceu em vigor até a última CCT analisada (1999/2000), momento em que se definiu a periodicidade no fornecimento deste comprovante que, a partir dali, deveria ser mensal.

Outra cláusula resultante das negociações coletivas no polo calçadista paraibano refere-se à autorização para descontos salariais. Na CCT de 1995/1996 do SINTIVEST/PB e SINTICAL/SR, a redação era praticamente a mesma e rezava que, mediante autorização expressa do empregado, as empresas efetuariam os descontos concernentes à concessão de benefícios em que houvesse sua participação parcial ou total, tais como alimentação, transporte, convênios, seguro de vida, cooperativa,

clube etc., ficando tais descontos legitimados pelas respectivas CCTs, nos termos do Artigo nº 462 da CLT[16]. Na CCT 1994/1995 do SINTICAL/CG, a redação negociada autorizava as empresas a descontarem, em folha de pagamento, as compras efetuadas pelos seus empregados, desde que comprovadas e dentro dos limites da lei. Esta redação teve vigência até a CCT 1996/1997, mas na CCT seguinte ela passava a ter praticamente a mesma redação encontrada nas CCTs do SINTIVEST/PB e SINTICAL/SR.

Duas cláusulas estavam relacionadas a documentos funcionais, sendo ambas negociadas pelo SINTIVEST/PB, já na CCT 1995/1996. A primeira delas tratava da anotação, na CTPS dos empregados, cuja redação obrigava os empregadores a fazerem a anotação das alterações funcionais ocorridas na vigência contratual, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas. A segunda tratava dos formulários exigidos para a Previdência Social, onde as empresas obrigavam-se a preencher os formulários por ela exigidos para a concessão de benefícios, entregando-os ao interessado no prazo máximo de 08 (oito) dias úteis, contados a partir da data do pedido. Esta última cláusula, certamente, visava a diminuir a resistência patronal na emissão de CATs, em casos de acidente de trabalho e/ou de doenças ocupacionais.

A última cláusula deste grupo referia-se aos créditos em conta corrente, tendo sido negociada pelo SINTICAL/CG, a partir da CCT 1999/2000. Ela desobrigava as empresas que realizavam créditos na conta corrente de seus empregados de solicitar assinatura nos recibos de salários, férias e 13º salário, desde que respeitados os prazos para pagamento, conforme legislação pertinente.

6.2.3.2 Estabilidade

No grupo **Estabilidade,** encontramos duas cláusulas negociadas, uma relacionada à estabilidade do pré-aposentado e outra ao empregado acidentado. A primeira foi negociada tanto pelo SINTIVEST/PB como pelo SINTICAL/CG. No primeiro caso, ela já estava presente na CCT 1995/1996, cuja redação proibia a dispensa do empregado com mais de 10 (dez) anos de trabalho ininterruptos na mesma empresa, durante os 12 (doze) meses imediatamente anteriores à aquisição do direito à aposentadoria voluntária, sendo ressalvados os casos de demissão por justa causa ou por

[16] Este artigo, dentre outras coisas, proíbe o empregador de efetuar qualquer desconto nos salários do empregado, salvo quando este resultar de adiantamentos, de dispositivos de lei ou de Contrato Coletivo e, em caso de dano causado pelo empregado, o desconto seria lícito, desde que esta possibilidade tivesse sido acordada ou na ocorrência de dolo do empregado. Ele também veda as empresas de limitar, por qualquer forma, a liberdade dos empregados de dispor do seu salário.

acordo. Em Campina Grande, esta cláusula começou a vigorar a partir da CCT 1996/1997, tendo uma redação semelhante à negociada pelo SINTIVEST/PB, com a diferença de que, neste caso, existia outra condição: a de que o empregado trabalhasse na empresa há pelo menos 05 (cinco) anos. Na CCT 1997/1998, houve um pequeno acréscimo na redação desta cláusula, onde se assegurava não só a garantia do emprego, mas também do salário do empregado pré-aposentado.

Em relação à estabilidade ao empregado acidentado, encontramos cláusulas negociadas tanto no SINTIVEST/PB quanto no SINTICAL/CG. No caso do SINTIVEST/PB, ela começou a existir a partir da CCT 1995/1996, cuja redação estabelecia que, se fosse julgada procedente a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 639-8/600[17], as empresas assegurariam a estabilidade provisória de 60 (sessenta) dias ao empregado acidentado no trabalho, a contar do seu retorno às atividades laborais, só podendo ser dispensado por justa causa ou, então, haver dispensa a pedido do empregado e por mútuo acordo entre as partes. Considerando o fato de esta ADI não ter sido julgada até o momento em que esta cláusula esteve em vigor, sua eficácia pode ser considerada inócua, porque sua efetividade estava condicionada à aceitação da procedência da ADI por parte do STF. Além disto, o prazo da estabilidade era bem inferior ao previsto no dispositivo legal. Talvez por conta destes motivos, esta cláusula foi renovada apenas na CCT seguinte (1996/1997) e, assim, deixou de existir a partir do término de vigência desta.

No que diz respeito à cláusula acordada pelo SINTICAL/CG, esta assegurava a estabilidade por 01 (um) ano ao empregado acometido de acidente de trabalho ou doença profissional, nos termos da legislação vigente, a partir do seu retorno ao trabalho, podendo, entretanto, haver dispensa a pedido ou acordo feito com o acompanhamento da entidade sindical laboral. Percebe-se, portanto, que o conteúdo desta redação difere muito pouco do que diz a legislação, que garante estabilidade de doze meses após o término do auxílio-doença pois, depois disto, o caminho natural deve ser o retorno do trabalhador ao seu posto de trabalho. A diferença maior talvez resida no fato de a cláusula negociada possibilitar acordo, dispensando a sua obrigatoriedade.

6.2.3.3 Normas de Pessoal

[17] Esta ADI foi ajuizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) no Supremo Tribunal Federal (STF), questionando a constitucionalidade do *caput* do Artigo nº 118 da Lei nº 8.213/1991 (que trata dos planos de benefícios da Previdência Social), cujo dispositivo garante a manutenção do contrato de trabalho em caso de acidente de trabalho, pelo prazo mínimo de doze meses após a cessação do auxílio-doença. Em 2005, O STF julgou improcedente tal pedido de impugnação.

Por último, temos o grupo **Normas de Pessoal**, no qual foi negociada uma cláusula que tratava da informação na dispensa do trabalho, já constando nas CCTs de 1994/1995 e de 1995/1996, celebradas pelo SINTICAL/CG e SINTIVEST/PB, respectivamente, e pelo SINTICAL/SR, a partir da CCT 1997/1998. Em todas elas, determinava-se que o empregado dispensado por prática de falta grave, deveria ser notificado do fato por escrito e contra-recibo, informando o dispositivo legal que ensejou a dispensa.

Essa cláusula foi reivindicada pelos sindicatos para coibir abusos, por parte das empresas, em relação às demissões. Um dos dirigentes do SINTICAL/SR falou que havia muitas demissões por justa causa em uma grande empresa calçadista, motivada principalmente por assédio moral, e o ingresso de ações na Justiça do Trabalho cobrando o cumprimento da cláusula tinha contribuído, sensivelmente, para reduzir esta prática por parte da empresa, conforme vimos em seu depoimento, no capítulo anterior.

6.2.4 Relações Sindicais

No que se refere às relações entre empresários e trabalhadores, levantamento feito pelo DIEESE (2001) revela que algumas cláusulas começaram a ser, timidamente, introduzidas nos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho a partir do final da década de 1970, referindo-se à fixação de normas para o acesso do sindicato aos locais de trabalho, através de quadro de avisos, visitas ou campanhas de sindicalização. Aos poucos, as negociações se estenderam para garantias de liberação de dirigentes para o exercício das atividades sindicais ou, em alguns casos, para participação em cursos, eleições de representantes sindicais, garantias à comissão de negociação, reuniões entre sindicatos e empresas e envio, aos sindicatos, de relação de demitidos e admitidos. Destas, disseminaram-se apenas as relativas ao quadro de avisos e à comunicação de demissões e admissões, ficando as demais restritas a algumas categorias profissionais. No início dos anos 1980, foram inseridas várias cláusulas que tratam da constituição de Comissões de Fábrica, especialmente nos Acordos Coletivos no âmbito das empresas do setor metalúrgico paulista, mas a intransigência patronal no que se referia à negociação deste tipo trouxe enormes obstáculos à sua difusão. Na década de 1990, a abrangência das Convenções Coletivas foi sendo reduzida, apesar da ampliação da liberdade e autonomia sindicais no pós-1998, havendo estagnação ou diminuição das cláusulas negociadas, em função da redução do poder de barganha sindical que, por sua vez, estava relacionado à difícil conjuntura macroeconômica e social

vivida pelos sindicatos naquele período (aumento do desemprego e da precarização do trabalho, reestruturação empresarial etc.).

6.2.4.1 Relação Sindicato/Empresa/Trabalhadores

No segmento calçadista paraibano, como podemos perceber a seguir, não houve avanços nas negociações de cláusulas que alterassem o quadro preexistente em termos de relações sindicais, onde, no grupo **Relação Sindicato/Empresa/Trabalhadores**, constatamos a existência de uma cláusula sobre quadro de avisos nas empresas, sendo as demais relacionadas às contribuições (associativas, assistenciais e/ou confederativas) descontadas dos salários dos trabalhadores, para os sindicatos.

Em relação à cláusula referente a quadro de avisos, observamos que a mesma fez parte das negociações dos três sindicatos sendo vigente, já na CCT 1994/1995, para o SINTICAL/CG e, na CCT 1995/1996, para o SINTIVEST/PB e o SINTICAL/SR. Por este dispositivo, as empresas obrigavam-se a colocarem à disposição do sindicato profissional um quadro para divulgação de assuntos exclusivamente de ordem administrativa (editais de convocações, prestação de contas, avisos de festividades e práticas desportivas etc.), cujos documentos seriam afixados por um diretor do sindicato ou pessoa devidamente credenciada, após a autorização do responsável pela empresa. Em Santa Rita, os avisos deveriam ser encaminhados ao setor competente da empresa, para aprovação, incumbindo-se este da afixação no referido quadro.

Sobre as cláusulas referentes às formas de financiamento sindicais temos, em primeiro lugar, a que diz respeito à contribuição associativa ou mensalidade sindical. Em Campina Grande, ela já estava presente na CCT 1994/1995, onde o valor do desconto correspondia a 1% (um por cento) do salário. Esta redação teve vigência até a CCT 1997/1998, deixando de existir a partir daí. Nas negociações do SINTIVEST/PB, esta cláusula já existia na CCT 1995/1996, cuja redação obrigava os empregadores a fazer este desconto de seus empregados associados, nos termos do Artigo 545 da CLT[18]. Na CCT 2000/2001, uma cláusula estipulava o valor equivalente a 1% (um por cento), subordinando o desconto à não oposição do trabalhador. Como tratavam do mesmo assunto, estas duas cláusulas foram fundidas

[18] Este artigo reza que os empregadores ficam obrigados a descontar, na folha de pagamento dos seus empregados, desde que por eles devidamente autorizados, as contribuições devidas ao sindicato, quando por este notificado, salvo quanto à contribuição sindical, cujo desconto independe destas formalidades. O recolhimento à entidade sindical beneficiária deverá ser feito até o décimo dia subsequente ao do desconto, sob pena de juros de mora no valor de 10% (dez por cento) sobre o montante retido, sem prejuízo da multa prevista no Artigo nº 553 e das cominações (ameaças) penais relativas à apropriação indébita.

numa só, a partir da CCT 2001/2002. Pela CCT 1997/1998, celebrada pelo SINTICAL/SR, as condições de desconto também se reportam aos termos do Artigo 545 da CLT. A partir da CCT 2003/2004, inclui-se a obrigatoriedade de os empregados que discordassem do referido desconto manifestarem a sua oposição junto ao sindicato profissional e à empresa.

Outra cláusula existente nas negociações realizadas pelos três sindicatos refere-se à contribuição assistencial[19], onde, na CCT 1994/1995 do SINTICAL/CG, os descontos deveriam ser equivalentes ao percentual de 1/30 (um trinta avos) do salário base mensal. A partir da CCT 1995/1996, houve o acréscimo da subordinação do desconto à não oposição do trabalhador e alterações na base de cálculo dos mesmos, para 2,5% (dois vírgula cinco por cento) do salário base mensal (CCTs 1998/1999 e 1999/2000), voltando a mesma a ser calculada com base no valor equivalente ao percentual de 1/30 (um trinta avos) do salário base mensal, a partir da CCT 2000/2001.

Nas negociações feitas pelo SINTIVEST/PB, a redação já existente na CCT 1995/1996 determinava o valor descontado dos empregados sindicalizados, na data-base, correspondente a 1% (um por cento) dia do salário base, bem como a obrigação de ser entregue uma relação nominal dos empregados e respectivos salários. Da CCT 1996/1997 até a de 1999/2000, sua redação subordinava o desconto assistencial à não oposição do trabalhador, em obediência ao que rezava o Precedente Normativo nº 74, do TST, que isentava a cobrança da contribuição aos empregados que a ela se opusessem. A partir daí, ela foi substituída pela cláusula de contribuição associativa ou de negociação coletiva, conforme vimos há pouco. Em Santa Rita, o valor correspondia a um dia do salário base, cuja cláusula vigorou até a CCT 1996/1997, tendo ressurgido na CCT 2002/2003, com o mesmo conteúdo da redação anterior, acrescido de prazos para a manifestação de oposição ao mesmo, bem como limitações ao valor descontado.

Em relação à cobrança da contribuição confederativa, esta só foi acordada apenas em Santa Rita, a partir da CCT 2002/2003, cuja redação obrigava as empresas a descontarem, de seus empregados, a quantia referente a 01 (um) dia de sua remuneração mensal em favor da entidade laboral, sendo que os empregados que não concordassem com o referido desconto deveriam manifestar a sua oposição junto ao sindicato profissional e à empresa, através de documento devidamente protocolado pela entidade laboral.

[19] Esta contribuição serve para custear as atividades relacionadas às negociações coletivas realizadas para renovação das cláusulas da CCT e, às vezes, é indevidamente chamada de “taxa assistencial”, pois taxa é um tipo de tributo que é cobrado exclusivamente pelo poder público.

As duas últimas cláusulas deste grupo tratavam da forma dos recolhimentos das contribuições e da relação dos empregados que tiveram descontos em seus salários, sendo encontradas no SINTICAL/CG e SINTICAL/SR, onde o recolhimento destas contribuições deveria vir acompanhado da relação nominal dos contribuintes, para o controle da entidade sindical sendo que, em Campina Grande, acrescentava-se a obrigatoriedade de as mesmas serem recolhidas por pessoa credenciada pelo sindicato, nos escritórios das empresas.

6.2.4.2 Dirigentes Sindicais

Havia também uma cláusula pertencente ao grupo **Dirigentes Sindicais**, tratando da liberação das atividades laborais por parte dos que se dedicassem às atividades sindicais. Em Santa Rita, esta cláusula começou a vigorar a partir da CCT 1995/1996, cuja redação rezava que, em havendo interesse na liberação de dirigente sindical, as empresas e o sindicato laboral poderiam se reunir no sentido de se chegar a um entendimento. Já em Campina Grande, esta cláusula começou a existir a partir da CCT 2008/2009. Sua redação abonava até 05 (cinco) dias úteis, não consecutivos, de faltas por ano, aos diretores do sindicato, limitado 01 (um) por empresa, no caso de se ausentarem do trabalho para participarem de congressos ou assuntos no Estado, e de até 06 (seis) dias consecutivos, para eventos fora do Estado, que dissessem respeito à negociação coletiva. Este benefício ficaria condicionado ao interessado requerê-lo por escrito, com antecedência e comprovar a sua participação, sob pena de desconto nos seus vencimentos. Segundo um dos entrevistados deste sindicato, esta foi uma das cláusulas importantes que foi conquistada por eles.

6.2.4.3 Normatização da Negociação

No grupo **Normatização da Negociação** encontramos apenas uma cláusula: a que se refere à prorrogação, revisão, renúncia, denúncia e revogação da CCT. Em Campina Grande, ela já se encontrava na CCT 1994/1995, cuja redação rezava que o processo de prorrogação, revisão, denúncia ou revogação total ou parcial da CCT ficaria subordinado às normas estabelecidas no Artigo nº 615 da CLT[20]. Na Paraíba e em Santa Rita, a redação desta cláusula era quase a mesma que a negociada em

[20] Este artigo estabelece que o processo de prorrogação, revisão, denúncia ou revogação total ou parcial de Convenção ou Acordo se subordinará à aprovação de Assembleia Geral dos Sindicatos convenentes ou partes acordantes, com observância

Campina Grande diferenciando-se, apenas, pela troca das palavras “denúncia” por “renúncia”, sendo esta última usada já na CCT 1995/1996 da Paraíba e, a partir da CCT 1995/1996, em Santa Rita.

6.2.4.4 Descumprimento de Lei ou Norma Acordada

Por fim, temos o grupo **Descumprimento de Lei ou Norma Acordada**, com a existência de apenas uma cláusula, sendo a mesma, também, comum às três CCTs. Em Campina Grande, uma cláusula constante da CCT 1994/1995 estabelecia multa de 50% (cinquenta por cento) do salário normativo do empregado prejudicado para as obrigações de fazer[21], em benefício do mesmo (quem recebe é o trabalhador prejudicado), sendo que, a partir da CCT seguinte (1995/1996), a base de cálculo ficou estipulada em 10% (dez por cento) do salário básico.

Nas negociações ocorridas com o SINTIVEST/PB, já na CCT 1995/1996, havia duas cláusulas neste sentido: uma fixando a base de referência a 10% (dez por cento) do piso salarial e outra estabelecendo que, em casos de descumprimento de algo por parte do empregador, a entidade sindical profissional deveria comunicar o fato, pormenorizadamente e por escrito, ao sindicato suscitado, o qual teria o prazo de 30 (trinta) dias seguintes ao recebimento da denúncia para resolver tal problema. Se isto não ocorresse, poderia o sindicato suscitante ajuizar reclamação na Justiça do Trabalho, nos termos do Artigo 651 da CLT[22], na condição de substituto processual, com o objetivo único e exclusivo de assegurar o integral cumprimento das condições convencionadas no referido instrumento.

---

do disposto no Artigo 612. Estes instrumentos devem ser depositados na repartição em que o mesmo originariamente foi depositado, observado o disposto no Artigo 614. O Artigo 612 obriga que os sindicatos celebrem CCTs ou ACTs por deliberação de Assembleia Geral especialmente convocada para este fim, consoante o disposto nos respectivos Estatutos, dependendo sua validade do comparecimento e votação, em primeira convocação, de 2/3 (dois terços) dos associados da entidade, em se tratando de Convenção e dos interessados, no caso de Acordo e, em segunda convocação, de 1/3 (um terço) dos mesmos. O "quorum" de comparecimento e votação é de 1/8 (um oitavo) dos associados em segunda convocação, nas entidades sindicais que tenham mais de 5.000 (cinco mil) associados. O Artigo 614, por sua vez, determina que os sindicatos convenentes ou as empresas acordantes promovam, conjunta ou separadamente, dentro de 8 (oito) dias da assinatura da Convenção ou Acordo, o depósito de uma via do mesmo em um dos órgãos (nacional ou regional) do Ministério do Trabalho.

[21] Nos contratos coletivos de trabalho, as obrigações de fazer são as obrigações ou deveres que o empregador tem para com seus trabalhadores ou para com o sindicato, que não possuem características pecuniárias. São aquelas que se referem à obrigação de prestar um serviço, algum ato ou atividade prometida em favor da outra parte (trabalhadores e/ou sindicato).

[22] Segundo este artigo, a competência das Juntas de Conciliação e Julgamento é determinada pela localidade onde o empregado (reclamante ou reclamado) prestar serviços ao empregador, ainda que tenha sido contratado noutro local ou no estrangeiro. Quando for parte de dissídio agente ou viajante comercial, a competência será da Junta da localidade em que a empresa tenha agência ou filial e a esta o empregado esteja subordinado e, na falta, será competente a Junta da localização em que o empregado tenha domicílio ou a localidade mais próxima. A competência destas Juntas de Conciliação e Julgamento estende-se aos dissídios ocorridos em agência ou filial no estrangeiro, desde que o empregado seja brasileiro e não haja convenção internacional dispondo em contrário. Em se tratando de empregador que promova realização de

A redação negociada pelo SINTICAL/SR, a partir da CCT 1995/1996, por sua vez, estabelecia multa para as obrigações de fazer em 10% (dez por cento), e para as obrigações de pagar em 20% (vinte por cento), aplicado(s) sobre o piso da categoria, sendo esta(s) multa(s) revertida(s) em favor da parte prejudicada. A partir da CCT 1997/1998, deixavam de existir multas diferenciadas segundo a natureza da obrigação, sendo fixada a multa de 10% (dez por cento) do piso salarial da categoria.

6.3 OS ACORDOS COLETIVOS DE TRABALHO

Durante o período analisado, diversos Acordos Coletivos foram celebrados pelos três sindicatos trabalhistas do segmento calçadista paraibano, estando geralmente relacionados à flexibilização da contratação, da jornada de trabalho e da remuneração[23]. Estes foram firmados, na grande maioria das vezes, por iniciativa das grandes empresas calçadistas, destacando-se a São Paulo Alpargatas S.A. e, em grau menor, a Cambuci S.A.

6.3.1 Remuneração

No período pesquisado, foram celebrados diversos acordos entre a São Paulo Alpargatas S.A. e as três entidades sindicais de trabalhadores, visando à implantação do Programa de Participação nos Resultados (PPR) da empresa. Optamos por fazer uma análise panorâmica dos ACTs disponíveis (Tabela 6, mais adiante), tomando como referência os resultados das negociações realizadas pelo SINTICAL/SR, pelo fato de ter sido o único a termos tido acesso a, praticamente, todos os contratos celebrados.

Em relação aos ACTs analisados, que normatizavam o funcionamento do Programa de Participação dos Resultados (PPR) da São Paulo Alpargatas S.A., podemos afirmar que os mesmos possuíam uma estrutura básica, composta por uma introdução (notas explicativas), metas estabelecidas e disposições gerais. Na introdução, encontravam-se os fundamentos legais do Programa (Inciso XI do Artigo 7º da CF de 1998 e Medida Provisória nº 794/1994), bem como os objetivos do PPR, quais

---

atividades fora do lugar do contrato de trabalho, é assegurado ao empregado apresentar reclamação no foro da celebração do contrato ou no da prestação dos respectivos serviços.

[23] Neste estudo, não foram analisados os ACTs celebrados entre o SINTICAL/CG e a Azaléia Calçados, em função de termos tido acesso a apenas dois destes instrumentos jurídicos. Estes ACTs eram mais abrangentes do que os que serão analisados, pois envolviam todos os aspectos relacionados às relações de trabalho naquela empresa.

sejam "aprimorar a integração dos trabalhadores com a empresa, através do atingimento de metas/resultados, possibilitando a sua subsistência dentro dos novos conceitos de globalização da economia", bem como incentivar o trabalho em equipe, despertar o interesse dos trabalhadores para os negócios da empresa, de forma a poder influenciar os resultados e permitir uma conexão deste com o desempenho dos trabalhadores e sua reciprocidade financeira (PPR, 2000).

Tabela 6 - Acordos Coletivos de Trabalho celebrados entre os sindicatos de trabalhadores em empresas calçadistas da Paraíba e a São Paulo Alpargatas S.A., visando a concessão de abonos à título de Participação nos Resultados e Participação nos Lucros e Resultados (anos disponíveis)

Sindicato	Localização da unidade produtiva	Tipo	Data da assinatura ou do registro	Vigência	Período de Apuração
SINTIVEST/PB	João Pessoa	ACT	03/07/00	01/2000 a 12/2000	01/2000 a 12/2000
SINTIVEST/PB	Itabaiana	Aditivo	29/10/99	08/1998 a 11/1999	08/1999 a 11/1999
SINTIVEST/PB	Itabaiana	ACT	02/01/00	01/2000 a 12/2000	01/2000 a 12/2000
SINTIVEST/PB	Guarabira	Aditivo	01/08/99	08/1998 a 12/1999	08/1999 a 12/1999
SINTIVEST/PB	Guarabira	ACT	03/07/00	01/2000 a 12/2000	01/2000 a 12/2000
SINTICAL/SR	Santa Rita	Aditivo	30/08/99	08/1998 a 11/1999	08/1999 a 11/1999
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	02/01/00	01/2000 a 12/2000	-
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	29/08/01	01/2001 a 12/2001	-
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	18/01/02	01/2002 a 12/2002	-
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	17/02/03	01/2003 a 12/2003	-
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	25/02/04	01/2004 a 12/2004	02/2004 a 12/2004
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	n.d.	01/2006 a 12/2006	01/2006 a 12/2006
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	n.d.	01/2007 a 12/2007	01/2007 a 12/2007
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	n.d.	01/2008 a 12/2008	01/2008 a 12/2008
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	27/01/09	01/2009 a 12/2009	01/2009 a 12/2009
SINTICAL/SR	Santa Rita	ACT	28/01/10	01/2010 a 12/2010	01/2010 a 12/2010
SINTICAL/CG	Esperança, Pocinhos e Soledade	ACT	03/07/00	01/2000 a 12/2000	01/2000 a 12/2000
SINTICAL/CG	Ingá, Serra Redonda e Massaranduba	Aditivo	25/10/99	08/1998 a 11/1999	08/1999 a 11/1999
SINTICAL/CG	Ingá, Serra Redonda e Massaranduba	ACT	02/01/00	01/2000 a 12/2000	01/2000 a 12/2000
SINTICAL/CG	Campina Grande e Alagoa Nova	ACT	n.d.	01/2008 a 12/2008	01/2008 a 12/2008
SINTICAL/CG	Campina Grande e Alagoa Nova	ACT	n.d.	01/2009 a 12/2009	01/2009 a 12/2009
SINTICAL/CG	Campina Grande e Alagoa Nova	ACT	03/01/11	01/2011 a 12/2011	01/2011 a 12/2011

FONTE: Acordos Coletivos de Trabalho.
NOTA: n.d = não datado.

Em relação às **partes (atores) constituintes** desses Acordos, ainda na introdução, afirmava-se que o referido Programa resultava do entendimento entre os membros da comissão de empregados, o sindicato profissional e a empresa. É importante frisar que, em praticamente todas as negociações realizadas, a comissão de empregados era, direta ou indiretamente, escolhida sob a coordenação e/ou crivo da empresa, tendo os sindicatos laborais pouca ou nenhuma interferência no processo eletivo.

Em relação à **data de celebração** desses Acordos percebemos, através da Tabela 7, a seguir, que os primeiros Acordos disponibilizados foram celebrados no segundo semestre de 1999 (agosto e dezembro), tratando-se todos de aditivos aos primeiros ACTs realizados com esta temática, que prorrogavam o Programa de Participação nos Resultados (PPR) da empresa, até dezembro de 1999. Em 2000, os Acordos foram celebrados em janeiro e julho daquele ano mas, a partir do ano seguinte, começou-se a generalizar a celebração de Acordos no começo do ano (janeiro ou fevereiro). Em relação ao **período de apuração dos indicadores**, verificamos que, ainda na fase de implantação do PPR (1999), o período determinado foi entre agosto e novembro ou dezembro mas, a partir de 2000, ficou estabelecido o ano calendário (janeiro a dezembro) como o período de vigência dos mesmos, bem como de referência para a apuração dos indicadores.

A **base de cálculo** para o pagamento do bônus de PR era o salário nominal do empregado num período de referência determinado e, após a fase de implantação, generalizou-se a adoção do salário de dezembro como referência para o cálculo do mesmo.

Em relação às **metas estabelecidas** para se fazer jus ao abono, a título de participação nos resultados, observou-se a constituição de diversos indicadores, bem como sua minuciosa disseminação por todos os setores e sub-setores da empresa, o que levou aos mesmos, com o passar dos anos, à sua maior complexidade, havendo metas por setor, sub-setor e tipo de calçado produzido[24]. Até o ACT de 2002, as variáveis utilizadas para a fixação de metas eram a produtividade, o índice de calçados inutilizados e a assiduidade. Em 2003, foi acrescida outra variável: a qualidade. De 2004 em diante, houve uma maior diversificação e alteração do conteúdo e/ou da nomenclatura das variáveis utilizadas para a fixação de metas, sendo as mais comuns a eficiência, a assiduidade, o plano (ou volume) de produção, a não conformidade (de processo, de embalagem, de referência ou de pesagem, dependendo do setor), a quantidade de normas não cumpridas, a taxa de frequência de acidentes e a taxa de gravidade (proporção de dias perdidos devido a acidentes com afastamento). Outro aspecto a ser ressaltado é a inclusão de metas econômicas (aumento do Lucro Econômico e do Lucro Operacional da unidade de negócio[25]), para os empregados mensalistas.

[24] Isto se refletiu no tamanho dos contratos de PPR: enquanto o Aditivo de 1999 tinha apenas 2 páginas, o ACT de 2009 chegava a possuir 33 páginas e, o de 2010, 21 páginas.

[25] Segundo o referido ACT, o *lucro econômico* é obtido pela diferença entre o lucro líquido, deduzido do resultado financeiro ajustado e o custo do capital empregado, sendo este último obtido pela multiplicação do capital médio empregado pelo custo médio de capital. O *custo operacional* corresponde ao lucro bruto subtraído das despesas administrativas e comerciais. O *lucro bruto*, por sua vez, é o resultado da receita líquida menos os custos e despesas com produtos vendidos.

Em termos da **referência para o cálculo do valor a ser pago** observamos que, no início, a metodologia do cálculo final do abono ficava pouco clara, nos documentos analisados. Houve, com o passar dos anos, aperfeiçoamentos na forma e no conteúdo dos mesmos, principalmente pelas contribuições dadas pelos gerentes de produção da empresa e, em alguns momentos, pela intervenção sindical, durante os processos negociais. Até o ACT 2002, havia três níveis ou faixas de cumprimento das metas. Uma delas servia como referência, a meta prevista, que correspondia a um percentual sobre o salário nominal, sendo que as outras duas se constituíam de variações em relação à meta de referência (uma de 30% acima e outra de 30% abaixo da mesma), cujos valores eram calculados através da mesma sistemática, só que proporcionais ao valor pago para atingir a meta prevista. A partir da ACT 2003, estipulou-se que, para cada uma destas variáveis, havia um quadro com 5 (cinco) faixas de meta, onde cada uma correspondia a uma faixa de ganho salarial (expresso em termos de um percentual do salário nominal).

A partir da ACT 2006, a metodologia de cálculo do abono previsto no PPR tornava-se mais clara. Em primeiro lugar, para cada meta estabelecida em cada setor, sub-setor ou tipo de calçado a ser produzido, foram definidos 5 (cinco) níveis ou escalas, em função do grau de dificuldade para a realização das mesmas (expresso em termos de conceitos genéricos), níveis estes que eram a tradução numérica dos resultados encontrados, conforme podemos verificar através da Tabela 7, a seguir. Temos que ressaltar, aqui, que os resultados financeiros definidos no Plano Operacional da Empresa[26] para o ano de referência usado para o cálculo do PPR, corresponderiam ao nível 2 do referido quadro. Dentro deste contexto, o pagamento do abono previsto no PPR corresponderia ao percentual do salário nominal relativo ao nível atingido na apuração final de todas as metas, que poderia variar de 0% (zero por cento) a 200% (duzentos por cento).

Tabela 7 - Cálculo do valor do abono a ser pago a título de Participação nos Resultados, segundo os níveis de atividade realizados

Nível	Definição	Valor a ser pago (múltiplos do salário nominal)
0	Não atendeu	0
1	Atendeu parcialmente	0,7
2	Atendeu plenamente	1,3
3	Superou	1,5
4	Superou com excelência	2

FONTE: Acordos Coletivos de Trabalho celebrados entre a São Paulo Alpargatas S.A. e o SINTICAL/SR.

[26] Metas do lucro econômico da empresa e do lucro operacional da unidade de negócio.

Cabe destacar, também, que, a partir da ACT 2006, impunha-se a condição de que, independentemente de ter atingido qualquer outra meta, o resultado do Lucro Operacional da Empresa deveria ser positivo, para que houvesse o pagamento do abono a título de participação nos resultados, excetuados alguns casos específicos, previamente aprovados pelo Comitê de Recursos Humanos da empresa. Por outro lado, limitava-se o custo máximo do PPR de todas as unidades da empresa, a até 10% (dez por cento) do seu indicador EBITDA[27], aplicando-se um deflator nos valores de premiação, nos casos de custo superior a este limite.

No que diz respeito ao **acesso às informações** necessárias para os cálculos do referido abono, nos primeiros ACTs não havia nada neste sentido. Nas negociações ocorridas em 2004, 2006 e 2007, ficou estabelecida a divulgação mensal dos resultados por parte da empresa, comissão dos empregados e sindicato laboral, para que todos os trabalhadores pudessem acompanhar seu andamento. A partir da ACT 2008, as empresas foram obrigadas a disponibilizar, para o sindicato, as informações referentes aos resultados gerais do Programa, após o pagamento do abono aos trabalhadores.

Verificamos, por fim, que os Acordos que analisamos previam **regras para os casos de admissões, demissões, promoções e transferências** para outras unidades fabris. Neste particular, caberia destacar os casos dos empregados afastados do serviço com percepção do benefício previdenciário e dos empregados afastados do serviço sem remuneração, que teriam direito ao recebimento do valor proporcional ao tempo de participação (trabalho efetivo) no referido Programa.

Após termos feito uma descrição do conteúdo dos Acordos de PPR analisados passemos, agora, à reflexão sobre as negociações voltadas para a contratação de pessoal e, mais especificamente, sobre a contratação por prazo determinado.

6.3.2 Contratação

No aspecto relacionado à contratação, verificamos a existência de negociações envolvendo os três sindicatos trabalhistas, visando à implantação do **contrato por prazo determinado**, sendo estas realizadas por iniciativa e demandas da São Paulo Alpargatas S.A. Através da Tabela 8, mais adiante, vemos que acertos neste sentido iniciaram-se logo após o início da vigência da norma que permitia

[27] O EBITDA é um indicador de saúde financeira muito usado atualmente pelas empresas. Segundo os ACTs analisados, é o Fluxo de Caixa Operacional Bruto, resultado do cálculo do Lucro antes dos Impostos, Taxas, Depreciação e Amortização, sendo equivalente ao Lucro Operacional, adicionado da depreciação e amortização total (itens "não caixa").

Acordo Coletivo com esta finalidade (Lei nº 9.601, de 21/01/1998). Tais acertos se estenderam até 2001, momento em que foram celebrados Acordos para vigorar até 2002 ou 2003 e, a partir daí, deixarem de ser celebrados ou ficarem escassos, certamente em função da extinção dos incentivos fiscais concedidos às empresas que adotassem este tipo de prática, previstos na referida lei, em 2003. Dos três sindicatos de trabalhadores consultados, apenas um afirmou que ainda se celebravam contratos desta natureza, mesmo assim eram escassas estas iniciativas.

O Artigo 3º da Lei nº 9601/1998 definia que o limite máximo de empregados contratados por prazo determinado não poderia ultrapassar os seguintes percentuais, que seriam aplicados cumulativamente: a) 50% (cinquenta por cento) do número de trabalhadores, para a parcela inferior a cinquenta empregados; b) 35% (trinta e cinco por cento) do número de trabalhadores, para a parcela entre cinquenta e cento e noventa e nove empregados; e c) 20% (vinte por cento) do número de trabalhadores, para a parcela acima de duzentos empregados. Estas parcelas seriam calculadas sobre a média aritmética mensal do número de empregados contratados por prazo indeterminado do estabelecimento, nos seis meses imediatamente anteriores ao da data de publicação da Lei.

Tabela 8 - Acordos Coletivos de Trabalho entre sindicatos de trabalhadores nas indústrias calçadistas da Paraíba e a São Paulo Alpargatas S.A., visando a implantação de contratos por prazo determinado (anos disponíveis)

Sindicato	Localização da unidade produtiva	Data da assinatura do acordo	Vigência	Efetivo médio (empregados)	Previsão máxima de contratações prevista nos ACTs	Limite máximo de contratações de acordo com a Lei nº 9.601/98	Proporção de contratações previstas em relação à média (%)
SINTIVEST/PB	João Pessoa	26/01/1998	02/1998 a 01/2000	n.i. (1)	150	-	-
SINTIVEST/PB	João Pessoa	29/06/2000	06/2000 a 05/2001	890 (2)	150	215	16,9
SINTIVEST/PB	João Pessoa	13/07/2001	07/2001 a 07/2003	919 (3)	221	221	24,0
SINTICAL/SR	Santa Rita	14/08/2000	08/2000 a 07/2001	977 (3)	230	232	23,5
SINTICAL/CG	Massaranduba, Ingá e Serra Redonda	14/08/2000	02/2000 a 01/2002	504 (4)	138	138	27,4
SINTICAL/CG	Soledade	13/07/2001	07/2001 a 07/2002	184 (3)	71	71	38,6
SINTICAL/CG	Pocinhos	13/07/2001	07/2001 a 07/2002	172 (3)	67	67	39,0
SINTICAL/CG	Esperança	13/07/2001	07/2001 a 07/2002	147 (3)	58	58	39,5

FONTE: Acordos Coletivos de Trabalho celebrados entre os sindicatos de trabalhadores nas indústrias de calçados na Paraíba e a São Paulo Alpargatas S.A.

NOTAS: (1) n.i. = não informado;

(2) média dos 6 meses anteriores ao mês de assinatura do acordo, ou seja, de 12/1999 a 05/2000;

(3) média dos meses de julho a dezembro de 1997;

(4) média dos 6 meses anteriores ao mês de assinatura do acordo, ou seja de 02/2000 a 07/2000.

Dos ACTs que analisamos, percebemos que, em quase todos eles, as empresas trabalhavam na perspectiva de realizar as contratações levando em consideração o máximo legal permitido, a exceção ficando para o ACT 2000/2001, realizado pelo SINTIVEST/PB, onde a quantidade máxima negociada para contratação (150 pessoas) era inferior ao limite máximo de contratações possíveis, dentro das condições previstas pela referida norma (215 pessoas). Por outro lado, quando analisamos as proporções de contratações previstas, em relação ao efetivo médio de trabalhadores existentes no período anterior à celebração dos Acordos Coletivos, período este geralmente de seis meses, verificamos uma variação ampla nestas proporções, indo de 17% (contrato incidente sobre a unidade produtiva de João Pessoa) a quase 40% do efetivo médio do período anterior (contrato incidente sobre a unidade produtiva "satélite" de Esperança).

Todos os três ACTs referentes ao SINTIVEST/PB diziam respeito à unidade produtiva localizada em João Pessoa. Em Campina Grande, os quatro ACTs analisados referiam-se às unidades fabris "satélites" localizadas em Massaranduba, Ingá, Serra Redonda, Soledade, Pocinhos e Esperança. Em Santa Rita, só havia um ACT disponível para análise, referindo-se à unidade produtiva daquele município. Devemos ressaltar que, em um ACT celebrado por este sindicato em março de 2000 e com vigência de doze meses, referente à negociação de jornada flexível de trabalho ("Banco de Horas"), constavam dois aspectos (itens) da contratação por prazo determinado: a) a garantia de que os trabalhadores contratados neste regime perceberiam idênticos benefícios aos concedidos aos demais empregados; e b) o compromisso de comprovação, junto ao sindicato, no início destas contratações, de sua regularidade junto ao FGTS e INSS.

Relatos feitos por dirigentes sindicais davam conta de que as pessoas contratadas neste regime faziam parte do Programa Nacional do Primeiro Emprego e/ou dos outros criados no período, ou que os sucederam em nível federal, sendo realizados convênios com o Governo do Estado da Paraíba, no sentido de contratar os jovens inscritos nesses programas públicos. Com isto, as empresas se beneficiavam não só dos incentivos previstos na Lei nº 9.601/1998, mas também dos programas relacionados ao primeiro emprego, além de reforçar seu *marketing* institucional, ao passar a ideia de que exerciam uma função "social" quando, na realidade, esta era mais uma estratégia de reduzir ao máximo seus custos com pessoal e, assim sendo, melhorar seus níveis de competitividade e lucratividade.

6.3.3 Jornada de Trabalho

Houve, também, vários ACTs relacionados à **jornada de trabalho**, como os negociados para supressão dos trabalhos aos sábados e redistribuição da jornada semanal durante a semana, com redução do horário para almoço e descanso, além de outros, mais abrangentes, voltados para a **flexibilização da jornada de trabalho**, através da implantação do "Banco de Horas". Salientamos, desde já, que voltamos nossas atenções para os Acordos Coletivos que visavam uma maior flexibilização da jornada de trabalho, pelos impactos que os mesmos têm para o coletivo de trabalhadores. Outra consideração a ser feita é a de que, dadas as dificuldades de obtenção de todos os ACTs referentes à flexibilização da jornada de trabalho, de forma a analisarmos a dinâmica particular dos processos de negociação em que os três sindicatos se envolveram, optamos por fazer uma avaliação geral na estrutura e no conteúdo dos Acordos aos quais tivemos acesso (Tabela 9, mais adiante), procurando verificar as diferenças e similitudes entre os mesmos, bem como seu cotejamento com relação à norma em vigor.

Da mesma maneira que o verificado com as contratações por prazo determinado, as negociações visando à implantação da jornada flexível de trabalho ocorreram logo após a vigência da norma que trata do assunto, a Lei nº 9.601/1998 que, como já dissemos, tratava da contratação por prazo determinado. Ressaltemos, ainda, que as discussões sobre os dois temas (contratação por prazo determinado e "Banco de Horas") fizeram parte de um mesmo processo de negociações, havendo separação, apenas, na formalização escrita dos objetos de acerto entre as partes, os ACTs.

No polo coureiro-calçadista paraibano, a maioria dos 26 ACTs analisados foi negociada com empresas de grande porte. O primeiro ACT analisado foi celebrado em janeiro de 1998, entre o SINTIVEST/PB e a São Paulo Alpargatas S.A., sendo esta uma das empresas que mais demandou Acordos Coletivos desta natureza junto aos sindicatos. Neste caso particular, a negociação estava relacionada aos trabalhadores de sua unidade fabril localizada em João Pessoa, tendo sido celebrado outro ACT no ano seguinte, para efetivar a renovação do mesmo, só que, desta vez, foram incluídos os trabalhadores de sua unidade fabril "satélite" de Guarabira. Em 2001, foram celebrados dois ACTs com este sindicato, sendo o primeiro para a renovação do mesmo e o outro relacionado aos trabalhadores da unidade fabril localizada em Itabaiana. Em 2002, o único ACT disponível foi o negociado para os trabalhadores localizados na "satélite" de Guarabira. Em 2003, têm-se três ACTs disponíveis, referentes aos trabalhadores das unidades fabris de Guarabira, Mogeiro e Itabaiana, respectivamente, todos negociados no mesmo mês (fevereiro).

Tabela 9 - Acordos Coletivos de Trabalho da indústria calçadista paraibana, referentes à flexibilização da jornada de trabalho ou Banco de Horas (anos disponíveis)

(Continuação)

Sindicato	Empresa	Localização da unidade produtiva	Data da assinatura ou do registro	Vigência	Prazo máximo para compensação	Nível de abrangência (critérios)
SINTIVEST/PB	São Paulo Alpargatas S.A.	João Pessoa	26/01/1998	02/1998 a 01/1999	4 meses	Amplo, com DSR de preferência aos domingos
SINTIVEST/PB	São Paulo Alpargatas S.A.	João Pessoa e Guarabira	26/01/1999	02/1999 a 01/2001	1 ano	Amplo, com DSR de preferência aos domingos
SINTIVEST/PB	São Paulo Alpargatas S.A.	João Pessoa e Guarabira	29/03/2001	02/2001 a 01/2002	1 ano	Amplo, com DSR de preferência aos domingos
SINTIVEST/PB	São Paulo Alpargatas S.A.	Itabaiana	01/02/2001	02/2001 a 01/2002	6 meses	Amplo, com DSR de preferência aos domingos
SINTIVEST/PB	São Paulo Alpargatas S.A.	Guarabira	02/02/2002	02/2002 a 01/2003	1 ano	Amplo, com DSR de preferência aos domingos
SINTIVEST/PB	São Paulo Alpargatas S.A.	Guarabira	04/02/2003	02/2003 a 01/2004	6 meses	Amplo, com DSR aos domingos
SINTIVEST/PB	São Paulo Alpargatas S.A.	Mogeiro	18/02/2003	02/2003 a 01/2004	6 meses	amplo
SINTIVEST/PB	São Paulo Alpargatas S.A.	Itabaiana	18/02/2003	02/2003 a 01/2004	6 meses	amplo
SINTICAL/SR	São Paulo Alpargatas S.A.	Santa Rita	22/07/1999	08/1999 a 07/2000	6 meses	DSR de preferência aos domingos, não ultrapassa 10 h/dia e 8h/sem. e faculta o uso de 1 dom por mês
SINTICAL/SR	São Paulo Alpargatas S.A.	Santa Rita	01/03/2000	03/2000 a 02/2001	1 ano	DSR de preferência aos domingos, não ultrapassa 10 h/dia e 8h/sem. e faculta o uso de 1 dom por mês
SINTICAL/CG	São Paulo Alpargatas S.A.	Massaranduba, Ingá e Serra Redonda	01/02/2001	02/2001 a 01/2002	6 meses	DSR de preferência aos domingos, não ultrapassa 10 h/dia e faculta o uso de 1 dom por mês
SINTICAL/CG	São Paulo Alpargatas S.A.	Massaranduba, Ingá e Serra Redonda	31/01/2003	02/2003 a 01/2004	6 meses	DSR de preferência aos domingos, não ultrapassa 10 h/dia
SINTIVEST/PB	Cambucí S.A	Bayeux	22/11/2000	12/2000 a 11/2001	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Cambucí S.A	Mamanguape	28/08/2001	08/2001 a 07/2002	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Cambucí S.A	Bayeux, Sapé, Mari e Mamanguape	31/01/2002	n.d.	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Cambucí S.A	Sapé	28/01/2003	01/2003 a 12/2003	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Cambucí S.A	Mari	28/01/2003	01/2003 a 12/2003	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Cambucí S.A	Mamanguape	28/01/2003	01/2003 a 12/2003	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Cambucí S.A	Bayeux	28/01/2003	01/2003 a 12/2003	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Indústria e Comércio de Artefatos de Couro e Plástico Ltda.	João Pessoa	30/06/2000	07/2000 a 06/2001	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Indústria e Comércio de Artefatos de Couro e Plástico Ltda.	João Pessoa	31/10/2001	08/2001 a 07/2002	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Indústria e Comércio de Artefatos de Couro e Plástico Ltda.	João Pessoa	25/06/2002	06/2002 a 05/2003	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Amazonas - Produtos para Calçados Ltda.	João Pessoa	10/12/2002	12/2002 a 11/2003	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTIVEST/PB	Indústria de Calçados Fabrisul Ltda.	João Pessoa	25/02/2003	02/2003 a 01/2004	1 ano	Não incui dias de DSR e feriados e limita à 10ª hora
SINTICAL/CG	Emanuel Colagens Ltda.	Queimadas	01/09/2010	09/2010 a 08/2012	6 meses	Domingos e feriados a compensação é de 1 h acumulada para 2/h compensadas
SINTICAL/SR	Calçados Samello S.A.	Santa Rita	21/08/2000	09/2000 a 08/2001	1 ano	DSR de preferência aos domingos, não ultrapassa 10 h/dia e 8h/sem. e faculta o uso de 1 dom por mês

FONTE: Acordos Coletivos de Trabalho da indústria calçadista paraibana (anos selecionados).

Tabela 9 - Acordos Coletivos de Trabalho da indústria calçadista paraibana, referentes à flexibilização da jornada de trabalho ou Banco de Horas (anos disponíveis)

(Conclusão)

Sindicato	Adicional de horas extras (%)	Acesso à informações	Critérios para quitação do saldo final de horas	
			Quando o empregado é credor	Quando o empregado é devedor
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Descontas no 13º sal ou transferidas para o período seguinte
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Descontas no 13º sal ou transferidas para o período seguinte
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Transferidas para o período seguinte
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Descontas no 13º sal ou transferidas para o período seguinte
SINTIVEST/PB	100 para feriados, DSR e superiores à 10ª do dia	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	Pagamento como hora-extra, em 50%	Proíbe o desconto no mês seguinte ou a transferência para o período seguinte
SINTIVEST/PB	100 para feriados, DSR e superiores à 10ª do dia	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	Pagamento como hora-extra, em 50%	Proíbe o desconto no mês seguinte ou a transferência para o período seguinte
SINTIVEST/PB	100 para feriados, DSR e superiores à 10ª do dia	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	Pagamento como hora-extra, em 50%	Proíbe o desconto no mês seguinte ou a transferência para o período seguinte
SINTICAL/SR	-	Comunicação em 24 horas, das eventualidades que prejudiquem o funcionamento da jornada normal e boletim bimestral para sindicato	Pagamento como hora-extra, em 50%	Transferidas para o período seguinte
SINTICAL/SR	-	-	-	-
SINTICAL/CG	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Transferidas para o período seguinte
SINTICAL/CG	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Transferidas para o período seguinte
SINTIVEST/PB	-	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	-	n.d.	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	100 para feriados, DSR e superiores à 10ª do dia	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	100 para feriados, DSR e superiores à 10ª do dia	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	100 para feriados, DSR e superiores à 10ª do dia	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	100 para feriados, DSR e superiores à 10ª do dia	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 80%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 80%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 80%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas
SINTIVEST/PB	-	-	Pagamento como hora-extra, em 80%	Desconsideradas
SINTICAL/CG	-	Demonstrativo mensal aos trabalhadores	De acordo com a CCT ou Dissídio Coletivo	-
SINTICAL/SR	-	Comunicação em 24 horas, das eventualidades que prejudiquem o funcionamento da jornada normal e boletim bimestral para sindicato	Pagamento como hora-extra, em 50%	Desconsideradas

FONTE: Acordos Coletivos de Trabalho da indústria calçadista paraibana (anos selecionados).

Em relação ao SINTICAL/CG, dos Acordos celebrados com esta empresa, teve-se ciência dos ACTs referentes aos trabalhadores localizados em unidades produtivas sediadas em Massaranduba, Ingá e Serra Redonda; o primeiro foi celebrado em 2001 e, o outro, em 2003. Já em Santa Rita, estavam disponíveis dois ACTs celebrados com a mesma, em 1999 e 2000, respectivamente.

Outra empresa de grande porte que tinha negociado a implantação do "Banco de Horas" através de ACT foi a Cambuci S.A., junto ao SINTIVEST/PB. O primeiro ACT a que tivemos acesso foi celebrado em novembro de 2000, apenas para o setor administrativo da unidade produtiva localizada em Bayeux. Num outro ACT negociado com esta empresa, que abrangia trabalhadores do setor administrativo da unidade produtiva localizada em Bayeux e os dos "postos de costura" ou "satélites" em Sapé, Mari e Mamanguape, não havia data de assinatura do Acordo nem período de vigência[28]. Em agosto de 2001, foi negociado um ACT voltado para a unidade produtiva localizada em Mamanguape. Os quatro Acordos restantes referiam-se às unidades produtivas localizadas em Bayeux, Sapé, Mari e Mamanguape, sendo assinados em janeiro de 2003.

Uma terceira empresa de grande porte a celebrar Acordo Coletivo neste sentido foi a Calçados Samello S.A., junto ao Sindicato de Santa Rita. Neste caso, temos apenas o registro de um ACT negociado com a mesma, em 2000.

Observamos, também, outros ACTs celebrados pelos sindicatos de trabalhadores nas indústrias calçadistas da Paraíba, com empresas de médio porte. Através do SINTIVEST/PB, temos três ACTs anuais celebrados com a Indústria e Comércio de Artefatos de Couro e Plástico Ltda., nos anos de 2000 a 2002, um Acordo com a Amazonas – Produtos para Calçados Ltda., em dezembro de 2002, e um com a Indústria de Calçados Fabrisul Ltda., em fevereiro de 2003. Em Campina Grande, outro ACT a que tivemos acesso foi o negociado com a empresa Emanuel Colagens Industriais Ltda., em Queimadas, no mês de setembro de 2010.

Analisando o conjunto Acordos realizados, em relação ao **prazo de vigência** dos mesmos, observamos que a maioria tinha prazo de 12 (doze) meses e, em apenas dois ACTs, a vigência dos mesmos era de 24 (vinte e quatro) meses. Ressaltamos que, no primeiro caso, em um dos ACTs que analisamos, este prazo foi reduzido para 12 (doze) meses, quando da renovação do referido contrato. No segundo caso, o contrato deveria vigorar entre 2010 e 2012. Vimos também que, na maioria dos casos, o início de vigência destes Acordos ocorria nos primeiros meses do ano, geralmente em janeiro ou fevereiro.

[28] Ou, talvez, na cópia do contrato a que tivemos acesso, faltasse uma página.

Em relação ao **prazo máximo para compensação das horas**, evidenciou-se que, em apenas um Acordo, este prazo era de 4 (quatro) meses: o celebrado entre o Sindicato da Paraíba e a São Paulo Alpargatas S.A., em janeiro de 1998, tendo isto ocorrido por conta da Lei nº 9.601/1998 que, em seu início, determinava este prazo máximo de compensação. Os ACTs negociados a partir daí estabeleceram prazos de 6 (seis) ou 12 (doze) meses, com maior predominância para o segundo prazo: dos 26 ACTs que analisamos, 17 tinham prazo máximo de doze meses, ficando os 8 restantes com prazo de seis meses.

No que diz respeito ao **nível de abrangência** dos Acordos, constatamos que a maioria deles proporcionava uma boa margem para a utilização do tempo de trabalho no "Banco de Horas", particularmente no que diz respeito à possibilidade de compensação das horas trabalhadas em dias feriados ou destinados ao Descanso Semanal Remunerado (DSR), no "Banco de Horas". Neste aspecto, estes Acordos apenas se referiam à preferência que as empresas deveriam dar, na concessão do DSR realizado aos domingos.

Nas negociações do SINTICAL/SR (com a São Paulo Alpargatas S.A. e a Calçados Samello S.A.) e SINTICAL/CG (com a São Paulo Alpargatas S.A.), entretanto, verificamos a existência de dispositivos que regulavam a flexibilização da jornada de trabalho. No primeiro caso, proibia-se que as horas que ultrapassassem a 10ª hora diária e 8 (oito) horas semanais entrassem no rol das horas extraordinárias passíveis de compensação no "Banco de Horas". Mas, por outro lado, facultava-se o acúmulo das horas de trabalho de 1 (um) domingo por mês, no referido "Banco". Em Campina Grande, o Acordo celebrado em 2001, para os trabalhadores das fábricas "satélites" da São Paulo Alpargatas S.A. em Massaranduba, Ingá e Serra Redonda, dava preferência ao DSR aos domingos, excluía as horas extras superiores à 10ª hora diária na possibilidade de compensação do "Banco de Horas" e facultava a compensação de horas trabalhadas de um domingo por mês, mas não havia limitação em relação ao acúmulo de horas semanais. Já no Acordo de 2003, para este mesmo segmento de trabalhadores, deixou de existir a possibilidade de compensação das horas trabalhadas em um domingo por mês.

Nos ACTs celebrados pelo SINTIVEST/PB com a Cambuci S.A. e as três empresas de porte médio citadas, a redação dos mesmos estabelecia que as horas trabalhadas em dias feriados e/ou de DSR, bem como as que excedessem a 10ª hora trabalhada, deveriam ser pagas e não computadas no "Banco de Horas".

Encontramos uma particularidade no Acordo celebrado entre a empresa Emanuel Colagens Ltda. e o Sindicato de Campina Grande: não havia cláusulas que limitassem, diretamente, a compensação de horas extraordinárias, mas sim um dispositivo estabelecendo que, para os domingos e feriados, a compensação seria de 1 (uma) hora acumulada para 2 (duas) horas compensadas.

Em relação aos **critérios para quitação do saldo final de horas**, no caso de o empregado ter horas em crédito com a empresa, a maioria (20) dos acordos estabelecia que as mesmas fossem pagas na folha de pagamento do mês subsequente, como horas extras, com o acréscimo legal de 50%. Por outro lado, nos ACTs celebrados pelo Sindicato da Paraíba com a Indústria e Comércio de Artefatos de Couro e Plástico Ltda. (2000 a 2002) e a Indústria de Calçados Fabrisul Ltda. (2003), este percentual foi estabelecido em 80% (oitenta por cento). No Acordo Coletivo celebrado entre o Sindicato de Campina Grande e a empresa Emanuel Colagens Ltda., este percentual seria de acordo com a CCT ou DCT da categoria. Por último, temos o Acordo celebrado entre a São Paulo Alpargatas S.A. e o Sindicato de Santa Rita, em 2000, onde não havia nada estabelecido neste sentido.

Nos casos em que o empregado tivesse horas em débito para com a empresa, a maioria dos Acordos (18) determinava a desconsideração das mesmas, ou proibia tanto seu desconto no mês seguinte como a transferência para o período seguinte, o que dava no mesmo. Dos oito Acordos restantes, dois deles não tinham nada estabelecido sobre isto. Dos seis restantes, três deles contemplavam o desconto (mês subsequente/13º salário) ou sua transferência para o período seguinte e, os demais, apenas a transferência para o período seguinte. Observamos que, nestes últimos seis ACTs negociados, ocorria uma flexibilização do período máximo das compensações, em função da possibilidade de transferência do saldo final devedor (para o empregado), visando sua compensação no período seguinte.

Também constavam, em alguns ACTs, cláusulas estabelecendo o **acesso às informações** relacionadas ao acúmulo de horas extras no "Banco de Horas". Em nove ACTs, verificamos a obrigatoriedade de fornecimento de demonstrativo (extrato) mensal aos trabalhadores, constando o fluxo e/ou o estoque de horas (crédito e débito) acumuladas no mês. Por outro lado, em dois Acordos celebrados, existiam duas cláusulas com esta finalidade. A primeira obrigava as empresas a comunicarem a seus funcionários e ao sindicato da categoria, com antecedência de 24 (vinte e quatro) horas, as eventualidades que impedissem o funcionamento normal de trabalho no dia seguinte, ressalvando-se os casos imprevisíveis (falta de energia, quebra de máquinas etc.). A outra cláusula

obrigava as empresas a informarem, ao referido sindicato, através de relatórios bimestrais, a situação de créditos e débitos dos "Bancos de Horas" de todos os funcionários.

Encontramos, ainda, em sete do vinte e seis ACTs analisados, cláusulas estabelecendo **adicional de horas extras** para o trabalho realizado em dias feriados e de descanso semanal remunerado, correspondendo a 100% (cem por cento) sobre o valor da hora normal. Isto ocorreu, especificamente, nos Acordos celebrados entre o SINTIVEST/PB e a São Paulo Alpargatas S.A. ("satélites" de Guarabira, Mogeiro e Itabaiana), bem como entre este sindicato e a empresa Cambuci S.A. (fábricas de Bayeux e "satélites" de Sapé, Mari, Mamanguape), todos realizados em 2003.

Em relação ao SINTIVEST/PB, relato dado por uma das dirigentes sindicais mostrava que, há alguns anos, trabalhadores em empresas de grande porte estavam reclamando de cansaço e outros problemas, provocados pelo excesso de horas extras. Constatado isto, a diretoria deste sindicato procurou limitar a prática de horas-extras nessas empresas, quando da renovação dos Acordos de manutenção do "Banco de Horas". Segundo ela, a partir de então, a prática de horas extras ficava restringida ao máximo de duas por dia, de acordo com a lei, e de forma que não fossem sequenciadas, ou seja, só poderiam ser feitas em dias alternados.

Além dos Acordos sobre o chamado "Banco de Horas", constatamos Acordos sobre a **criação e manutenção da "quarta turma" de trabalho em cada turno**, de forma ininterrupta, sem revezamento de horário e escala de trabalho de seis dias com dois dias de folgas consecutivas. Este Acordo foi celebrado entre o Sindicato de Campina Grande e a São Paulo Alpargatas S.A., em 2004, tendo sido autorizado pela Portaria nº 46, da Delegacia Regional do Trabalho, de 16 de setembro de 2004, em atendimento ao previsto na Portaria Interministerial nº 3.118/89[29]. Ele foi renovado em abril de 2008, com vigência por idêntico prazo da autorização ministerial, ou seja, de 2 (dois) anos, iniciando-se com a publicação da Portaria da Superintendência Regional do Trabalho na Paraíba.

Segundo os termos desses Acordos, as turmas trabalhariam todos os dias da semana (da segunda-feira ao domingo), inclusive em feriados, com exceção dos seguintes dias: a) 1º de janeiro; b) sexta-feira santa; c) 1º de maio; d) 25 de dezembro e e) dias destinados às eleições para cargos eletivos

[29] Esta Portaria subdelega competência aos Delegados Regionais do Trabalho para decidir sobre os pedidos de autorização para o trabalho aos domingos e feriados civis e religiosos. Segundo a mesma, estes pedidos deveriam ser instruídos com os seguintes documentos: a) laudo técnico elaborado por instituição Federal, Estadual ou Municipal, indicando as necessidades de ordem técnica e os setores que exigem a continuidade do trabalho, com validade para 4 (quatro anos); b) ACT ou anuência expressa de seus empregados, manifestada com assistência da respectiva entidade sindical; e c) escala de revezamento, observado o disposto na Portaria Ministerial nº 417/1966. A DRT deverá inspecionar a empresa requerente e a autorização somente será concedida se não for constatada irregularidade quanto às normas de proteção, segurança e medicina do trabalho. As autorizações serão concedidas pelo prazo de 2 (dois) anos, renováveis por igual período.

municipais, estaduais e federais. Nestes feriados, as folgas teriam início às 22 (vinte e duas) horas do dia anterior e término às 22 (vinte e duas) horas do dia de referência, observando-se, assim, o descanso de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas e 11 (onze) horas de intervalo intra-jornada. O sistema de quatro turmas por turno de trabalho abrangeria todos os turnos, nos seguintes horários: a) das 6 (seis) às 14 (quatorze) horas; b) das 14 (quatorze) às 22 (vinte e duas) horas e c) das 22 (vinte e duas) às 6 (seis) horas.

No que diz respeito à escala de trabalho, esta deveria ser feita mensalmente e afixada no quadro de avisos da empresa. As folgas, para fins de repouso semanal remunerado, em número de 2 (duas) a cada 6(seis) dias de trabalho, obedeceriam à referida escala de trabalho, de forma que o descanso semanal fosse concedido, pelo menos, num domingo a cada sete semanas trabalhadas. Em relação ao período de apuração das horas trabalhadas para fins de pagamento mensal das remunerações, contava-se do dia 20 (vinte) do mês anterior ao dia 19 (dezenove) do mês de referência do pagamento salarial devido.

Informação obtida junto ao SINTIVEST/CG dava conta da suspensão temporária deste regime por parte da empresa, ou seja, da extinção da "quarta turma" de trabalho e da demissão de mais de mil empregados, em função da crise financeira internacional iniciada em fins de 2008[30].

A partir da descrição feita sobre os resultados desses instrumentos jurídicos, constatamos que as grandes empresas, bem como algumas de porte médio, conseguiram celebrar Acordos Coletivos com dois dos três sindicatos analisados, com a intenção de flexibilizar a jornada de trabalho de forma a se adaptar às flutuações da demanda e da produção sem, com isto, aumentar seus gastos com o pagamento de horas extras. Para os sindicatos, fica o dilema e/ou a contradição entre o discurso veiculado pelo movimento sindical desde os anos 1990, que reivindica a redução da jornada de trabalho e a limitação das horas extras, no sentido de resolver o problema do desemprego e das desigualdades sociais, e a prática de celebração de Acordos que intensificam a jornada de trabalho dos operários da produção, trazendo como consequência não só a geração de um número limitado de postos de trabalho, mas também reverberações sobre as saúde dos trabalhadores, como o crescimento dos casos de acidentes e doenças ocupacionais no segmento coureiro-calçadista paraibano, nos últimos anos.

[30] Isto teve grande repercussão no município, tendo havido uma sessão especial na Câmara Municipal, para tratar do problema destas demissões.

6.4 ALGUMAS OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

A partir de uma análise geral das negociações coletivas de trabalho ocorridas entre 1994 e 2009, através dos instrumentos jurídicos analisados, observamos algumas mudanças relevantes na forma e no conteúdo das negociações coletivas, sendo a principal delas a promoção de Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, que flexibilizaram a remuneração, a jornada e a contratação, trazendo impactos negativos para os trabalhadores. Tais impactos se expressaram, dentre outras coisas, no aumento da jornada de trabalho; na redução dos ganhos a título de horas extras, em função da implantação do "Banco de Horas" em duas das três frentes de negociação; no aumento dos acidentes de trabalho e das doenças ocupacionais, bem como no crescimento da rotatividade.

Verificamos, também, que os sindicatos tiveram uma atuação mais defensiva, seja no sentido da manutenção das conquistas advindas das negociações e/ou da legislação trabalhista, seja através de ações ou dispositivos visando atenuar os "excessos" do grande capital como, por exemplo, a prática sistemática de extensão da jornada diária de trabalho, por parte das grandes empresas calçadistas.

Dentro deste contexto constatou-se, ainda, uma maior complexificação das relações de trabalho, com a criação de novas frentes de atuação sindical (discussões sobre processo de trabalho, saúde e segurança no trabalho etc.), no sentido de alterar a dinâmica das relações de trabalho até então prevalecentes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta tese, procuramos analisar a dinâmica das negociações coletivas de trabalho, estabelecidas com a nova configuração do aglomerado produtivo coureiro-calçadista da Paraíba, particularmente a partir dos anos 1990, bem como discutir suas possibilidades frente ao novo quadro de relações de trabalho.

Para tanto, buscamos: a) caracterizar as transformações ocorridas em vários níveis e suas interferências sobre a dinâmica do polo coureiro-calçadista paraibano, nas últimas décadas; b) estudar de que maneira as transformações afetaram o mercado e as relações de trabalho deste polo produtivo; c) compreender as mudanças e/ou permanências na estrutura, no processo e no conteúdo das negociações coletivas de trabalho e d) analisar as reações, os limites e os desafios enfrentados pelos sindicatos nestas negociações.

Um dos pressupostos adotados era o de que a realidade local guardava algumas similitudes com o quadro nacional, mas possuía algumas especificidades, como a expansão do emprego formal, junto com o crescimento de contratos e condições de trabalho precarizados (informalização, terceirização etc.). Partíamos, também, do pressuposto de que a reestruturação e as mudanças na regulação das relações de trabalho proporcionaram uma maior fragilização da estrutura e da organização sindicais, ao lado de uma maior heterogeneidade e complexidade das relações de trabalho e, portanto, das negociações coletivas.

Para desenvolvermos o trabalho de pesquisa qualitativa, fizemos entrevistas com dirigentes sindicais pertencentes a três sindicatos de trabalhadores da indústria calçadista paraibana, além das atividades de observação e levantamento documental (Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho), onde tivemos como fonte de dados primária as pesquisas de campo e os Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho, bem como secundárias, através da revisão da literatura e de dados estatísticos de diversas fontes.

Após o término da tarefa investigativa, pudemos constatar a pertinência das suposições feitas pois, conforme observamos nos capítulos 3 e 4, as transformações no aglomerado produtivo coureiro-calçadista paraibano, nas últimas décadas, proporcionaram uma nova configuração ao mesmo que, por sua vez, alteraram as bases em que se estabeleciam as relações de trabalho neste aglomerado, no que se referia à incorporação da dinâmica de acumulação de capital e, mais especificamente, das dinâmicas de acumulação de capital em bases flexíveis, à organização do trabalho e às estratégias empresariais de relacionamento com os trabalhadores e seus órgãos de representação.

Nesta perspectiva, constatamos, nos capítulos 5 e 6, que as inovações tecnológicas e/ou organizacionais implementadas, principalmente pelas grandes e médias empresas, proporcionaram impactos significativos sobre as relações de trabalho que, direta e indiretamente, engendraram mudanças expressivas na forma e no conteúdo das negociações. Diretamente, promovendo ou negociando Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho que flexibilizaram a remuneração, a jornada e a contratação do trabalho. Indiretamente, provocando impactos negativos para os trabalhadores, expressos na criação de cooperativas fraudulentas, no aumento e intensificação da jornada de trabalho, no aumento de doenças ocupacionais e na manutenção e/ou elevação das taxas de rotatividade da força de trabalho ocupada.

Foram observados diversos efeitos deletérios sobre os trabalhadores, sendo que vários deles foram objeto da ação sindical ou afetaram a mesma, como são exemplos a descentralização das negociações com as médias e grandes empresas em temas específicos, o crescimento de rodadas de negociações (diretas ou mediadas pela DRT) e de ações judiciais, bem como a deflagração de movimento paredista em uma grande empresa calçadista.

Procurando analisar em que medida o sindicato, através das negociações coletivas de trabalho, atuou no sentido de alterar a dinâmica das relações de trabalho dentro desta nova configuração ou, basicamente, de manter a correlação de forças existente, verificamos que o contexto econômico, social e político mais geral, de um lado, e o crescimento das assimetrias nas relações capital/trabalho, de outro, contribuíram para proporcionar maior fragilidade às organizações sindicais. Além do mais, tais fatores interferiram no momento em que os sindicatos ainda não tinham conseguido resolver os problemas decorrentes das relações de trabalho, onde predominava o subemprego e a informalidade, mas já se deparavam com problemas relacionados à inserção das grandes e médias empresas no capitalismo globalizado. Eles se viram, portanto, diante da necessidade de se posicionar frente ao quadro de maior heterogeneidade e complexificação das relações de trabalho.

Consequentemente, percebemos os sindicatos numa atuação geralmente defensiva, seja no sentido da luta pela manutenção das conquistas até então alcançadas, advindas tanto das negociações com o patronato como da legislação trabalhista, seja através de ações (negociações, paralisações, ações judiciais) visando regular ou atenuar os "excessos" do grande capital empresarial calçadista ali instalado, isto é, procurando acabar com ou amenizar os efeitos negativos da busca incessante e desmesurada do capital para acumular riquezas, como são exemplos a criação de cooperativas fraudulentas e a extensão da jornada de trabalho, por parte de alguns grandes

grupos empresariais, onde os sindicatos conseguiram reverter total (no primeiro caso) ou parcialmente esses problemas.

Neste particular, cabe ressaltar dois aspectos relevantes. Em primeiro lugar, conforme pudemos verificar nos capítulos 2 e 4, esta postura defensiva não foi exclusividade do polo calçadista paraibano, tendo sido encontrada na maioria das categorias de trabalhadores no Brasil e, em certo sentido, na dos países desenvolvidos, estando relacionada ao contexto de crise e reestruturação capitalista em escala global e regional, que atingiu os trabalhadores na indústria em geral e, em particular, nos principais polos calçadistas nacionais, como Vale dos Sinos (RS) e Franca (SP). Por outro lado, mesmo tendo uma atuação preponderantemente defensiva, seus resultados mostram, pelo menos, a manutenção das conquistas adquiridas no período anterior e a coibição dos "excessos" da ambição do capital em acumular riquezas, o que, dentro do contexto político, social e econômico mais geral, mostrou resultados não tão desprezíveis, do ponto de vista da ação sindical, a despeito das fragilidades e limitações vivenciadas.

No que diz respeito às percepções e expectativas dos atores sindicais quanto à nova configuração produtiva e à nova dinâmica das relações de trabalho, observamos a enunciação de grandes desafios frente ao novo quadro de relações de trabalho, como o de conciliar a agenda pré-existente (combate ao subemprego e à informalidade nas micro e pequenas empresas), com a ação sobre os problemas advindos da reestruturação nas grandes empresas; bem como o de melhorar os níveis de organização e conscientização da categoria enquanto classe social, o que implicava na realização de atividades de formação e/ou educação sindical e de base, bem como no trabalho sistemático e aprofundado de articulação com outros sindicatos e entidades, principalmente os do ramo calçadista, em escalas nacional, regional e local, voltando-se, dentre outras coisas, para o fortalecimento do poder de barganha dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho.

Em termos de possibilidades da ação sindical e da negociação coletiva neste novo contexto, vários dos entrevistados afirmaram que novos espaços de atuação estão surgindo, e que suas diretorias estão trabalhando na perspectiva de ocupar estes espaços, destacando-se as discussões em torno da saúde e segurança no trabalho, bem como do processo de trabalho, algumas vezes com o sentido de alterar a dinâmica das relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. *Resenha estatística*. Rio Grande do Sul: ABICALÇADOS, 2001 a 2009. Disponível em: <http;//www.abicalcados.com.br/doc_resenha.html>. Acesso em: 03 jul. 2010.

_____. *Histórico das exportações brasileiras de calçados*. Rio Grande do Sul: ABICALÇADOS, 2010. Disponível em: <http;//www.abicalcados.com.br/doc_resenha.html>. Acesso em: 03 jul. 2010.

_____. *Histórico das importações brasileiras de calçados*. Rio Grande do Sul: ABICALÇADOS, 2010. Disponível em: <http;//www.abicalcados.com.br/doc_resenha.html>. Acesso em: 03 jul. 2010.

ABICALÇADOS; FETICVERGS; Ministério do Trabalho e Emprego. *Cartilha de ergonomia na indústria calçadista:* diretrizes para segurança e saúde do trabalhador. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2011. 96 p.

ABRAMEQ / SEBRAE-RS. *Cartilha de segurança em máquinas e equipamentos para calçados* - requisitos mínimos de segurança. Novo Hamburgo: ABRAMEQ, 2010. 84 p.

ALBUQUERQUE DE OLIVEIRA, Paulo Rogério. Segurança e saúde no trabalho (SST) e a previdência social: a nova metodologia de financiamento dos benefícios acidentários. In: MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. *Informe da Previdência Social*. Brasília: MPS, nº 6, Vol. 16, jun. 2004. 20 p.

ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de. *Crise econômica & interesses organizados:* o sindicalismo no Brasil dos anos 80. São Paulo: EDUSP, 1996. 211 p.

ALPARGATAS. *80 Anos de Nossa História*. São Paulo: Mauro Ivan Marketing Editorial, 1986. 88 p.

_____. *Alpargatas: 100 anos de talento brasileiro*. São Paulo: Alpargatas, Relatório Anual 2006, 2007. 91 p.

ALVES**,** Jorge Souza. Evolução do mercado de trabalho paraibano no período recente: mudanças e permanências. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto de (Org.). *Qualificar Para Quê? Qualificar para Quem*?: Do global ao local: O que se espera da qualificação profissional hoje. São Paulo: Fundação UNITRABALHO; Campina Grande: EDUFCG, 2006, p. 153-170.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Negociações coletivas no Brasil: uma análise do período 1990-2004. In: CEPAL/PNUD/OIT. *Emprego, desenvolvimento humano e trabalho decente*: a experiência brasileira recente. Trabalhos dos Consultores. Brasília: CEPAL/PNUD/OIT, Junho de 2008. Disponível em: <www.eclac.cl/brasil/noticias/noticias/3/34013/NegociacoescoletivasnobrasilWilsonAmorim.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2011.

ANDRADE, José Eduardo Pessoa de; CORRÊA, Abidack Raposo. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, nº 13, p. 95-126, mar. 2001.

ANDRADE, Manuel Correia de. *Poder político e produção do espaço*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco/Editora Massangana, 1984. 132 p.

ANTÔNIO DE OLIVEIRA. Marco. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. In: SANTANA, Marco Aurélio & RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). *Além da fábrica*: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003, p. 271-298.

ANTUNES, Ricardo. *O novo sindicalismo no Brasil*. 2ª ed. Campinas: Pontes, 1995. 85 p.

_____. *Adeus ao trabalho?* Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 2ª ed. São Paulo: Cortez Editora/Editora da UNICAMP, 1995. 155 p.

_____. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005. 261 p.

AQUINO, D. & REINA, C. *Análise descritiva do setor coureiro-calçadista formal e informal no estado da Paraíba*. João Pessoa: Secretaria da Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba, 1997.

ARAÚJO, Tânia Bacelar de. Nordeste: herança de diferenciação e futuro de fragmentação. In: _____. *Ensaios sobre o desenvolvimento brasileiro*: heranças e urgências. Rio de Janeiro, Revan: Fase, 2000a, p. 203-234.

_____. Nordeste, Nordestes. Que Nordeste? In: *Ensaios sobre o desenvolvimento brasileiro*: heranças e urgências. Rio de Janeiro, Revan: Fase, 2000b, p. 165-196.

ARAÚJO GUIMARÃES, Nadya. *Caminhos cruzados:* estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores. São Paulo: Ed. 34, 2004. 406 p.

ASSINTECAL. *Indicadores setoriais*. Disponível em: <www.assintecal.org.br>. Acesso em: 19 abr. 2010.

AUED, Bernardete Wrublevski. *O sapateiro militante:* José Peba Pereira dos Santos. Campina Grande: EDUEPB, 2006. 524 p.

BAGLIONI, G. Il sistema delle relazioni industriali in Italia: caratteri ed evolucione storica. In: CELLA, G. P. & TREU, T. (Orgs). *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi della esperienza italiana.* Bolonha: Il Mullino, 1984.

BARBOSA DE OLIVEIRA, Carlos Alonso. Contrato coletivo e relações de trabalho no Brasil. In: MATTOSO, Jorge Levi; OLIVEIRA, Carlos Alonso de; OLIVEIRA, Marco Antônio de, POCHMANN, Marcio (Orgs.). *O mundo do trabalho*: crise e mudança no final do século. São Paulo: Scritta, 1994, p. 209-231.

BEYNON, Ruw. O sindicalismo tem futuro no século XXI? In: RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio (Orgs). *Além da fábrica*: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003, p. 44-71.

BISSO, Ely Moraes. *O que é segurança do trabalho* São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, nº 242, 1990.

BNB. *A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades*. Fortaleza: BNB, Série Documentos do ETENE, nº 14, 2006.

BNDES. *A indústria de calçados no Estado do Ceará*. Rio de Janeiro: BNDES, Setores produtivos 2 - SP2, dezembro de 2001. 18 p.

_____. *A indústria de curtumes no Brasil*. Rio de Janeiro: BNDES, Informe Setorial nº 3, outubro de 2007. 4 p.

_____. *Panorama do setor de couro no Brasil*. Rio de Janeiro: BNDES, Informe Setorial nº 18, setembro de 2001.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista:* a degradação do trabalho no século XX. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981. 379 p.

BUONFIGLIO, Maria Carmela; GOMES, Maria de Lourdes Barreto; DOWLING, Juan Alfonso & ARAÚJO, Geraldo Maciel. *Trabalhadores, tecnologia e organização do trabalho no setor industrial da Paraíba*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1994. 164 p.

CAMPOS, Fred Leite Siqueira. *Processo de trabalho na fabricação de calçados:* um estudo das grandes empresas do setor no estado da Paraíba. 1995. 122 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.1995.

CAMPOS, Fred Leite Siqueira; ARAGÃO, Paulo Ortiz Rocha de; PAKMAN, Elbio Troccoli. Desenvolvimento tecnológico e qualificação da força de trabalho do setor de calçados na Paraíba. In: NETO, Leonardo Guimarães (Org.). *Tecnologia, estratégia empresarial e processo de trabalho*. João Pessoa: Ed. Universitária/Curso do Mestrado em Economia da UFPB - Campus I, 1999, p. 39-58.

CAMPOS, Silvia Horst. A indústria de couros no Brasil: desempenho superior ao da indústria calçadista em 2006. In: FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Indicadores Econômicos FEE*, Vol. 34, Nº 2, 2006.

CARDOSO, Adalberto Moreira. *A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003. 327 p.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio:* estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Belo Horizonte: IRT-PUC Minas/UNITRABALHO; Petrópolis: Vozes, 2001. 308 p.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação*: economia, sociedade e cultura, Volume I – A sociedade em rede. 8ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 698 p.

CATTANI, Antônio David (Org.). *Trabalho e tecnologia:* dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRS, 1997. 292 p.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996. 335 p.

CINEP/SUDENE/CEBRAE: *A indústria de couros e calçados da Paraíba* (Diagnóstico Setorial). João Pessoa: CINEP/SUDENE/CEBRAE, 1973.

CONFORTO, Ecléia; RIBEIRO, Eduardo P. *Os determinantes da negociação coletiva*: um olhar sobre o setor calçadista. Porto Alegre: FEE, Ensaios FEE, V. 26, p. 299-320. Número Especial, mai. 2005.

CORRÊA, Abidack Raposo. *O complexo coureiro-calçadista brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, Informe Setorial nº 14, setembro de 2001, p. 65-92.

COSTA, Achyles Barcelos da; DEBEROFSKI, Andréia Stein & SPRICIGO, Gisele. Transformações no processo de trabalho na indústria de calçados do Vale do Sinos. *Revista da ABET*. São Paulo: LTR, Vol. VII, nº 2, p. 5-26, jul./dez. 2008.

COSTA, Achyles Barcelos da. *Flexibilidade industrial e subcontratação:* o trabalho a domicílio na indústria de calçados. Porto Alegre, 1988. Mimeografado.

_____. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale do Sinos. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (Orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2004, p. 09-24.

COURAULT, & RERAT, Françoise. *L'automatisation des PMI. Comparaison internationale:* France-Grand Bretagne-Italie. Rapport au Ministère de la Recherche. Programme Mobilisateur "Travail-Emploi", Oct/1987.

CRUZ, Rosane. A qualificação da força de trabalho na adoção das novas técnicas de organização do trabalho: estudo de caso na indústria calçadista do Vale do Rio dos Sinos. In: FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo (Org.). *O complexo calçadista em perspectiva:* tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p. 307-330.

CORRÊA, Abidack Raposo. *O complexo coureiro-calçadista brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, Informe Setorial nº 14, setembro de 2001, p. 65-92.

COSTA, Achyles Barcelos da. *Competitividade da indústria de calçados. Nota técnica setorial do complexo têxtil*. Campinas,1993. Mimeografado.

_____. Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira. *VI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Política (SEP)*. Disponível em: www.sep.org.br. Acesso em: 06 de abril de 2010.

_____. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale do Sinos. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (Orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2004, p. 09-24.

COSTA, Achyles Barcelos da; DEBEROFSKI, Andréia Stein; SPRÍCIGO, Gisele. Transformações no processo de trabalho na indústria de calçados do Vale do Sinos. *Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET).* São Paulo: LTr/ABET, Volume VII, nº 2, p. 05-26, jul./dez. 2008.

COSTA, Achyles Barcelos da; FROEHLICH, Cristiane. Trajetória empresarial em cluster calçadista brasileiro: o caso da Paquetá Calçados. In: FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Revista Ensaios FEE*, Porto Alegre, Vol. 29, nº 2, p. 385-408, 2008.

COUTINHO, Luciano & FERRAZ, J. C. (Orgs.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 2ª ed. Campinas: Papirus, 1994.

DAL ROSSO, Sadi. A regulação social do trabalho. In: ROSSO, Sadi Dal & FERREIRA, Mário César. *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2003, p. 13-20.

_____. *O debate sobre a redução da jornada de trabalho*. São Paulo: ABET, Coleção ABET, Vol. 5, 1998. 106 p.

DIEESE. *A situação do trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE, 2001. 354 p.

_____. *A situação do trabalho no Brasil na primeira década do ano 2000*. São Paulo: DIEESE, 2012. 404 p.

_____. *Balanço das greves em 2008*. São Paulo: DIEESE, Série Estudos e Pesquisas, nº 45**,** 2009b. 30 p. Mimeografado.

_____. *Balanço das negociações dos reajustes salariais em 2009*. São Paulo: DIEESE, Série Estudos e Pesquisas n. 47, março de 2010. 16 p.

_____. *Manual de codificação do SACC*. São Paulo: DIEESE, 1995. (fotocópia).

_____. *Manual de cláusulas do SACC-DIEESE*. São Paulo: DIEESE, maio de 2009.50 p.

_____. *Relações e condições de trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE, fevereiro de 2008. 200 p.

_____. *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE, 2011. 120 p.

_____. *Tratamento do material a ser inserido no SACC-DIEESE (acordos, convenções e outros documentos resultantes das negociações coletivas de trabalho)*. São Paulo: DIEESE, abril de 2002. 15 p. Mimeografado.

DUNNING, H. *Negotiating and writing a collective agreement*. Genebra: ILO, 1985.

DUNLOP, John T. *Industrial relations systems*. New York: Henry Holt and Company, 1958.

FERREIRA DA SILVA, Edil. *Assédio moral – A imposição de poder e o sofrimento psicológico como meio de agravamento das LER/DORT na indústria do calçado em Campina Grande – PB*. Relatório Final de Pesquisa PIBIC/CNPq/UEPB, Campina Grande: UEPB, fevereiro de 2007. 57 p.

FERREIRA, José Otávio de Souza. Modernização econômica, estado e relações de trabalho no Brasil. In: DIEESE. *O trabalho no setor terciário:* emprego e desenvolvimento tecnológico. São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT, Vol. 6, p. 219-239, 2005.

FLANDERS, A. *Management and unions:* the theory and reform of industrial relations. Londres: Faber and Faber, 1970.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Em busca de metodologias para o estudo de cadeias de valor. In: GITAHY, Leda; LEITE, Márcia de Paula (Orgs.). *Novas tramas produtivas:* uma discussão teórico-metodológica. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2005, p. 121-148.

FUNDACENTRO/SESI. *Acidentes de trabalho em micro e pequenas empresas industriais nos ramos calçadista, moveleiro e de confecções*. Belo Horizonte: Pesquisa realizada em agosto de 2007, Relatório Técnico 4 – A Indústria de Calçados (81 p.). Disponível em: <http://www.fundacentro.gov.br/dominios/CTN/indexAcervoDigital.asp?D=CTN&C=1600&menuAberto=215>. Acesso em: 17 de agosto de 2012.

GALLIZA, Diana Soares. *Modernização sem desenvolvimento na Paraíba: 1890-1930*. João Pessoa: Ideia, 1993. 212 p.

GALVÃO, Andréia; TRINDADE, Edi Aparecido. Sistemas de relações de trabalho nos países avançados: características e mudanças recentes. In: DEPARTMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*: artigos dos pesquisadores. São Paulo: DIEESE; CAMPINAS: CESIT, Série Seminários Internacional e Regionais: Emprego e Desenvolvimento Tecnológico, nº 2, p. 225-253,1999.

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas. Abertura comercial e reestruturação produtiva: considerações teóricas e um estudo de caso para a indústria de calçados no Brasil e no Nordeste. *Anais do 2º Encontro Regional da ABET*, Vol. I. João Pessoa: FAPESQPB/CAPES/CME-JP, p. 11-49,1999.

GIMENEZ, D. M.; BIAVASHI, M. & KREIN, J.D. Tribunais reconhecem vínculo entre contratante e cooperado. São Paulo: *Revista Carta Maior*, 2 de agosto de 2002.

GONDIM, Vanessa Thaysa de França. '*Os desdobros do trabalho': análise da possibilidade da existência de coletivo de trabalho em uma empresa calçadista de Campina Grande*. 2007. 49 f. Monografia (Curso de Psicologia) – Universidade Estadual de Campina Grande, Campina Grande. 2007.

GORZ, André. *Adeus ao proletariado:* para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987. 203 p.

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo, Ciência e Tecnologia. *Cadastro industrial do setor coureiro-calçadista e afins do estado da Paraíba*. Campina Grande: SICTCT, 2002. 116 p.

_____. *Perfil do polo coureiro-calçadista da Paraíba*. João Pessoa: Governo do Estado da Paraíba/SICTCT, 1994.

GUIDOLIN, Silvia Maria; RODRIGUES DA COSTA, Ana Cristina; ROCHA, Érico Rial Pinto da. *Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade*. BNDES Setorial, nº 31, p. 147-184, mar. 2010.

GUIMARÃES, I. *Apontamentos*. Novo Hamburgo: ASSINTECAL, 2001.

GUIMARÃES NETO, Leonardo Guimarães. Dinâmica recente das economias regionais brasileiras. *São Paulo Em Perspectiva*, 9 (3), 1995.

_____. *Introdução à formação econômica do Nordeste*. Recife: FUNDAJ/Ed. Massangana, 1989.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna:* uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 5ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992. 349 p.

_____. *O novo imperialismo*. Santa Catarina: Edições Loyola, 2004.

HENNINGTON, E. A. & MONTEIRO, M. O perfil epidemiológico dos acidentes de trabalho no Vale dos Sinos e o sistema de vigilância em saúde do trabalhador. *História, Ciências, Saúde* – Manguinhos, Rio de Janeiro, volume 13, nº 04, p. 865-76, 2006.

HIRATA, Helena Sumiko (Org.). *Sobre o modelo japonês:* automação, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.

HORN, Carlos Henrique. A expansão do escopo temático das negociações coletivas de trabalho. *Análise Econômica*. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas da UFRS, Ano 22, nº 41, p. 177-210, mar. 2004.

_____; COTANDA, Fernando Coutinho & PICHLER, Walter Arno. John T. Dunlop e os 50 anos do industrial relations systems. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, Vol. 52, nº 4, p. 1047-1070, 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21817692007>. Acesso em: 10 mai. 2011.

HYMAN, R. *Relaciones industriales:* una introducción marxista. Madrid: H. Blume Ediciones, 1981.

HUMANN, Paulo Victor. Componentes – o setor que abastece as fábricas de calçados. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (Orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2004, p. 87-97.

IANNI, Octávio. *A era do globalismo*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censos Demográficos*. Rio de Janeiro: IBGE (anos selecionados).

_____. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios*. Rio de Janeiro: IBGE (anos selecionados).

INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES DO TRABALHO; Ministério do Trabalho. *A trajetória das negociações coletivas de trabalho no início dos anos 80*. São Paulo: IBRART; Brasília: MTb, Série Pesquisa nº 3, 1985. 117 p.

JANÚNCIO DE OLIVEIRA, Alunilda. *Inovação tecnológica e o meio ambiente – um estudo das empresas do setor de calçados de Campina Grande, Paraíba*. 2009. 212 f. Tese (Doutorado em Recursos Naturais) - Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande. 2009.

KEHRLE, Luiz (Coord.). *A indústria de calçados da Paraíba*. Brasília: SEBRAE, 2006. 327 p.

KERR, Clark; DUNLOP, John T.; HARBISON, Frederick H.; MYERS, Charles A. *Industrialismo e sociedade industrial: os problemas das relações entre os sindicatos dos trabalhadores e a gerência no crescimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963. 321 p.

KLEIN, Enio Eni & GARCIA, Renato. *A cadeia couro, calçados e artefatos.* Relatório Panorama Setorial. Brasília: CGEE, 2007.

KOCHAN, Thomas A.; KATZ, Harry C.; McKERSIE, Robert B. *The transformation of american industrial relations*. New York: Basic Books, 1986.

KREIN, José Dari. Balanço da reforma trabalhista do governo FHC. In: PRONI, Marcelo Weishaupt & HENRIQUE, Wilnês (Orgs.). *Trabalho, mercado e sociedade:* o Brasil nos anos 90. São Paulo: Ed. UNESP/IEUNICAMP, 2003, p. 279-322.

_____. Tendências recentes das relações de trabalho no Brasil. In: BALTAR, Paulo Eduardo Andrade; KREIN, José Dari & SALAS, Carlos. *Debates Contemporâneos, Economia Social e do Trabalho*, nº 7. São Paulo: LTr/ABET/IE-UNICAMP, 2009, p. 199-226.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna:* novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997. 258 p.

LAMOUNIER, V. L. *Da escravidão ao trabalho livre:* a lei de locação de serviços de 1879. Campinas: Papirus, 1988.

LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra. In: MATTOSO, Jorge Levi; OLIVEIRA, Carlos Alonso de; OLIVEIRA, Marco Antônio de; POCHMANN, Márcio (Orgs.). *O mundo do trabalho:* crise e mudança no final do século. São Paulo: Scritta, 1994, p. 563-587.

_____. *O futuro do trabalho:* novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta,1994. 331 p.

LEMOS, Cristina; PALHANO, Alexandre. *Arranjo produtivo coureiro-calçadista de Campina Grande/PB.* Rio de Janeiro: Nota Técnica nº 20, do Projeto de Pesquisa "Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico", IE-UFRJ/BNDES/FINEP, julho de 2000. 17 p.

LEMOS, Cristina. Arranjos produtivos locais no Brasil: o caso do arranjo coureiro-calçadista de Campina Grande (PB). CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). Brasília: Editora CGEE, *Revista Parcerias Estratégicas*, nº 17, p. 31-53, set. 2003.

LEONARDO DA SILVA, Sayonara Grillo Coutinho. *Relações coletivas de trabalho:* configurações institucionais no Brasil contemporâneo. São Paulo: LTr, 2008. 566 p.

LIMA, Jacob Carlos. *As artimanhas da flexibilização:* o trabalho terceirizado em cooperativas de produção. São Paulo: Terceira Margem, 2002. 160 p.

_____ & ARAÚJO, Neyara. Para além do 'novo sindicalismo': A crise do 'assalariamento' e as experiências com 'trabalho associado'. In: RODRIGUES, Iram Jácome (Org.). *O novo sindicalismo*: vinte anos depois. São Paulo: VOZES/EDUC/UNITRABALHO, 1999, p. 229-248.

LIPIETZ, Alain. *Miragens e milagres:* problemas da industrialização no Terceiro Mundo. São Paulo: Nobel, 1988. 231 p.

LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. Trabalho inglório: processo de trabalho, estranhamento e agravos à saúde no setor calçadista em Franca/SP. In: INÁCIO, José Reginaldo & SALIM, Celso Amorim (Orgs.). *O vestir e o calçar:* perspectivas da relação saúde e trabalho. Belo Horizonte: Ed. Crisálida, 2010, p. 43-89.

LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza & BERTANI, Iris Fenner. A relação trabalho e saúde no setor calçadista de Franca. *Revista Katál*, Forianópolis, Vol. 12, nº 2, p. 152-160, jul./dez. 2009.

LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. *O mundo do trabalho adoece*. Rede de Estudos do Trabalho (RET), Estudos do Trabalho, Ano II, nº 3, 2008. Disponível em: <www.estudosdotrabalho.org /ArtigoEdvâniaÂngela.pdf.>. Acesso em: 28 nov. 2008.

MARTINS, Sergio Pinto. *Direito do trabalho*. 23ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MARX, Karl. *O Capital*. 11ª ed. São Paulo: Editora Bertrand Brasil – DIFEL, 1987.

MATTOSO, Jorge. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995. 210 p.

_____. *O Brasil desempregado. Como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999. 47 p.

MAURÍCIO DOS SANTOS, André. A indústria de curtumes do Rio Grande do Sul. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (Orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2004, p. 99-114.

MEDEIROS DE OLIVEIRA, Keila Kaionara. *O sofrimento psíquico em portadores de lesões por esforço repetitivo relacionados ao trabalho (LER/DORT) na indústria do calçado em Campina Grande*. Campina Grande: UEPB, Relatório de Pesquisa PIBIC/CNPq/UEPB, na área de Psicologia do Trabalho e Organizacional, abril de 2006. 64 p.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Negociação coletiva: tratamento teórico e prática. *Revista de Administração de Empresas*, nº 31 (4), p. 49-62, out./dez. 1991.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE); MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (MPS). *Anuário estatístico de acidentes de trabalho:* AEAT 2007. Brasília, vol. 1 (2007), 2008. 718 p.

MOREIRA, Eliana Monteiro (Autora); ALVES, Jorge Souza; CARVALHO, Rejane Gomes; FARIAS, Wanderleya dos Santos; HELENO, Edilane do Amaral; LIRA, Ana Adelaide G. P. Rosa (Co-autores). A precarização do trabalho, o estado e os novos espaços de participação**.** Trabalho apresentado no *33º Encontro Anual da ANPOCS*, no Grupo de Trabalho nº 14 (Desigualdades: produção e reprodução), 2009.

MOREIRA, Raimundo. *O Nordeste brasileiro:* uma política regional de industrialização. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979. 170 p.

MOTA, Marileide da Silva. *A reestruturação produtiva e suas consequências na organização do trabalho: um estudo sobre a indústria calçadista na Paraíba*. (Dissertação). Mestrado em Sociologia do Trabalho. João Pessoa, UFPB Campus I, 2000. 132 p.

MOUTINHO, Lúcia Maria Góes. A produção de couro e calçados na Paraíba fora dos segmentos produtivos de Campina Grande, Patos e João Pessoa. In: MOUTINHO, Lúcia Maria Góes. *Economia paraibana*: estratégias competitivas e políticas públicas. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2006, p. 237-273.

NAVARRO, Vera Lúcia. O trabalho e a saúde do trabalhador na indústria de calçados. *São Paulo em Perspectiva*, 17(2), p. 32-41, 2003.

_____. *Trabalho e trabalhadores do calçado:* a indústria calçadista de Franca (SP) – das origens artesanais à reestruturação produtiva. São Paulo: Expressão Popular, 2006ª. 304 p.

_____. A indústria de calçados no turbilhão da reestruturação. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006b, p. 386-424.

NAVARRO, Vera Lúcia & PRAZERES, Taísa Junqueira. Reestruturação produtiva, precarização e saúde do Trabalhador na indústria de calçados de Franca (SP). In: LOURENÇO, Edvânia; NAVARRO, Vera Lúcia; BERTANI, Iris; SILVA, José F. S. da; SANT'ANA, Raquel (Orgs.). *O avesso do trabalho:* trabalho, precarização e saúde do trabalhador. São Paulo: Expressão Popular, 2010, p. 179-196.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: LEME FLEURY, Maria Tereza (Org.). *As pessoas na organização*. 8ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 115-132.

NORONHA, Eduardo Garutti; TURCHI, Lenita Maria. *Cooperação e conflito:* estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil. Brasília: IPEA, Texto para Discussão nº 861, mar. 2002. 44 p.

NORONHA, Eduardo Garutti. *"Informal", ilegal, injusto: percepções do mercado de trabalho no Brasil*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.18, nº 53, out. 2003.

OLIVEIRA, Maria Helena de; MEDEIROS, Luiz Alberto R. de. *Panorama da indústria calçadista brasileira e o segmento de tênis*. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, novembro de 1995, p. 136-148.

OLIVEIRA, Francisco de. A metamorfose da arribaçã: fundo público e regulação autoritária na expansão econômica do Nordeste. In: OLIVEIRA, Francisco de. *Os direitos do antivalor:* a economia política da hegemonia imperfeita. Petropólis/RJ: Vozes, 1998.

_____. *Crítica à razão dualista:* o ornitorrinco. 1ª ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003. 150 p.

_____. *Noiva da revolução; Elegia para uma re(li)gião:* Sudene, Nordeste, planejamento e conflitos de classes. São Paulo: Boitempo Editorial, 2008.

_____. *O elo perdido:* classe e identidade de classe. São Paulo: Brasiliense, 1987. 135 p.

OLIVEIRA SANTOS, Ariovaldo de. A nova crise do sindicalismo internacional. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006, p. 447-459.

ONU/CEPAL. *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas:* las exportaciones del calzado del Brazil, 1991.

OFFE, Claus. *Capitalismo desorganizado:* transformações contemporâneas do trabalho e da política. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 322 p.

PAIVA, V. Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional. *Ensino das humanidades*: a modernidade em questão. São Paulo: Cortez, Brasília, SENEB, 1991.

PICCININI, Valmiria Carolina; ANTUNES, Elaine Di Diego, & FARIA, Maurício Sardá de. Estratégia sindical dos trabalhadores do setor calçadista. In: LEITE, Márcia de Paula (Org.). *O trabalho em movimento*: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas/SP: Papirus, 1997, p. 175-255.

PICCININI, Valmiria Carolina. Tecnologia e qualificação profissional na indústria calçadista do Vale dos Sinos. *Revista de Administração*, v. 29, nº 1, p. 59-66, jan./mar. 1994.

_____. Mudanças na indústria de calçados brasileira*:* novas tecnologias e globalização do mercado. In: FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo (Org.). *O complexo calçadista em perspectiva*: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p. 115-141.

_____. O trabalho flexível na indústria calçadista. In: CASTRO, Nadya Araújo &DEDECCA, Cláudio Salvadore (Orgs). A ocupação na América Latina: Tempos Mais Duros. São Paulo/Rio de Janeiro: ALAST, Série 2, *Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho*, 1998, p. 189-210.

PEREIRA, William E. N.; SILVA, Marconi Gomes da; APOLINÁRIO, Valdenia. A distribuição espacial da indústria calçadista no Nordeste: 1985 a 2005. In: MACAMBIRA, Júnior; SANTOS, Sandra Maria dos (Orgs.). *Brasil e Nordeste*: ocupação, desemprego e desigualdade. Fortaleza: IDT/Banco do Nordeste do Brasil, 2007, p. 407-435.

POCHMANN, Márcio. Desafios atuais do sindicalismo brasileiro. In: TOLEDO, Enrique de La Garza (Org.). *Sindicatos y nuevos movimentos sociales en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO, 2005, p. 163-180.

_____. *O emprego na globalização*: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. 3ª ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005. 151 p.

_____.*O trabalho sob fogo cruzado:* exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 2002. 205 p.

PRADO, Antonio. Mudanças na negociação sindical nos anos recentes: elementos para a reflexão. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: SEADE, nº 12, 1998.

RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio. Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. In: RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio (Orgs). *Além da fábrica:* trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003, p. 11-43.

RENNER, Jacinta Sidegum. O trabalho na indústria calçadista: a relação com o adoecimento e estratégias Preventivas. In: INÁCIO, José Reginaldo & SALIM, Celso Amorim (Orgs.). *O vestir e o calçar:* perspectivas da relação saúde e trabalho. Belo Horizonte: Ed. Crisálida, 2010, p. 141-154.

ROCHA, Roberto Ednísio Vasconcelos & ELIAS, Sérgio José Barbosa. Transferência de tecnologia no setor de plásticos e calçados da região Nordeste: o caso do projeto unidades móveis. In: *Anais Eletrônicos do XII Simpósio de Engenharia da Produção (SIMPEP)*. Bauru (SP): UNESP, 12 páginas, 2005. Disponível em: <http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/Anais XIISIMPEP/02.html>. Acesso em: 20 dez. 2005.

REICHERT, Clovis Leopoldo. A evolução tecnológica da indústria calçadista no sul do Brasil. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (Orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2004, p. 51-68.

REIS, Carlos Nelson dos. *A indústria brasileira de calçados:* inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80. 1994. 257 f. (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas.1994.

RIGOTTO, Raquel Maria; MACIEL, Regina Heloisa & BORSOI, Isabel Cristina Ferreira. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. São Paulo: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35 (122), p. 217-228, 2010.

RUAS, Roberto. *Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho:* condições objetivas de controle na indústria de calçados. Porto Alegre: FEE, 1985. 160 p.

_____. Notas acerca das relações entre trabalho em domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva & SORJ, Bila (Orgs.). *O trabalho invisível:* estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil. Rio de Janeiro: Rio Fundo Editora, 1993, p. 25-41.

_____ & ANTUNES, J. A. V. Novas formas de organização e estratégias de gestão do trabalho em indústrias tradicionais. In: *Ensaios FEE*, Ano 13, nº 1, 1992.

SALIM, Celso Amorim. Os resultados da pesquisa sobre acidentes do trabalho nas micro e pequenas empresas industriais de calçados e confecções: suas contribuições, limites e críticas**.** In: INÁCIO, José Reginaldo & SALIM, Celso Amorim. *O vestir e o calçar*: perspectivas da relação saúde e trabalho. Belo Horizonte: Crisálida, 2010, p. 13-42.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; CORRÊA, Abidack Raposo; ALEXIM, Flávia Menna Barreto; PEIXOTO, Gabriel Barros Tavares. *Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista*. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, nº 15, p. 63-82, março de 2002.

_____. *Panorama do setor de couro no Brasil*. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, nº 16, p. 57-84, setembro de 2002.

SANTOS, M. S. *O processo de trabalho e a organização operária na Azaléia Nordeste à época da acumulação flexível do capital*. 2007. 272 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Alagoas, Maceió. 2007.

SANTOS, Maurício dos. A indústria de curtumes do Rio Grande do Sul. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (Orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul.* São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2004, p. 99-114.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização*: do pensamento único à consciência universal. 2ª ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.

SARAIVA, Renato. *Direito do trabalho para concursos.* 11ª ed. São Paulo: Ed. Método; Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2010.

SARLET, Erica D. *Os 40 Anos de Calçados Azaléia S.A.* Canoas (RS): La Salle, 1999. 277 p.

SAUL, M. V. A. *Classe operária e sindicalismo no Rio Grande do Sul (Novo Hamburgo: 1945-1964)*. Santo Ângelo: FUNDAMES, 1988.

SCHMITZ, Hubert. Automação microeletrônica e trabalho: A experiência internacional. In: SCHMITZ, Hubert & CARVALHO, Ruy de Quadros (Orgs). *Automação, Competitividade e Trabalho*: A Experiência Internacional. São Paulo: HUCITEC, 1988.

SCHNEIDER, Sergio. O mercado de trabalho da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul: formação histórica e desenvolvimento. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (Orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2004, p. 25-49.

SEBRAE. *Polo de couro e calçados da Paraíba*. João Pessoa: SEBRAE, 2001. 93 p.

SECCHI, Leonardo; NAHAS GUIMARÃES, Valeska. Reflexos da introdução de novas tecnologias de produção sobre o emprego. Brasil: *Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia da*

Produção, 1998, Artigo nº 489. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART489.pdf>. Acesso em: 20 set. 2011.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DO GOVERNO E GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Vigor das exportações gera emprego e renda para todo o país. Brasília: SECOM/PR, *Boletim Em Questão*, nº 288, 04/03/2005.

SECRETARIA DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DA PARAÍBA. *Cadastro industrial do setor coureiro-calçadista e afins do estado da Paraíba*. Campina Grande: SICTCT/PB, 2002. 116 p.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DA BAHIA (SPCT/BA). *A indústria calçadista na Bahia*. Salvador: Superintendência de Planejamento Estratégico, Série Estudos Estratégicos, nº 2, 2000. 120 p.

_____. *Perfil do polo coureiro-calçadista da Paraíba*. João Pessoa: Governo do Estado da Paraíba/SICTCT, 1994.

SENAI-DR/PB. *Relatório de Auto Avaliação do Centro Nacional de Tecnologia do Couro e do Calçado Albano Franco*. Campina Grande: DR/PB SENAI, 1996a. 150 p.

_____. *Relatório de Atividades 1997 do Centro Nacional de Tecnologia do Couro e do Calçado*. Campina Grande: DR/PB SENAI, 1997. 110 p.

SILVA, José Antônio Rodrigues da. A globalização e os distritos industriais: a indústria de calçados da Paraíba. In: CAMPOS, Fred Leite Siqueira; MOREIRA, Ivan Targino & MOUTINHO, Lúcia Maria. *A Economia paraibana*: estratégias competitivas e políticas públicas. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2006, p. 173-207.

SILVA SANTOS, Luis Rogério Cosme. Saúde do trabalhador e qualidade de vida no centro do debate sobre política pública de desenvolvimento regional na Bahia: o caso do ramo calçadista. Brasil: *Jornal Saúde Coletiva*, Editora Bolina, Número 7, Vol. 41, 2010, p. 146-151. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/842/84213511005>. Acesso em: 14 ago. 2011.

STEIN, Andréia. *A organização do processo de trabalho de empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos*. (Monografia). São Leopoldo, curso de Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

SUDENE; FUNDAJ. *A indústria de curtumes, couros e calçados do Nordeste*. Recife: SUDENE, 1997. 95 p.

SUZIGAN, Wilson. *Indústria brasileira:* origem e desenvolvimento. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TABOSA, Kenya Michelly Pereira. *Mudança organizacional:* uma análise da gestão de mudanças e seus impactos em uma indústria calçadista de Campina Grande 2006. 80 f. Monografia (Curso de Psicologia), Universidade Estadual de Campina Grande, Campina Grande. 2006.

TODESCHINI, Remígio. Políticas públicas em saúde e segurança do trabalhador (SST) na previdência social: como vencer a guerra dos acidentes, doenças e mortes no Trabalho. In: MPS. Brasília: MPS, *Informe da Previdência Social*, Vol. 20, nº 5, p. 01-12, mai. 2008.

TOURAINE, Alain. *La societé post-industrielle*. Paris: Denoël/Gonthier, 1969.

FIORI, José Luís. Ajuste, transição e governabilidade: o enigma brasileiro. In: TAVARES, Maria da Conceição; FIORI, José Luís**.** *(Des)ajuste global e modernização conservadora*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993, p. 127-193.

THIOLLENT, Michel. Problemas de metodologia. In: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa & VARGAS, Nilton. *Organização do Trabalho*: uma abordagem interdisciplinar (Sete Casos Brasileiros para Estudo). São Paulo: Atlas, 1983, p. 54-83.

VASCONCELOS, Antônio Gomes de. A (in)efetividade do direito fundamental à saúde e à segurança no trabalho: o sistema NINTER e perspectivas para a atuação do sindicato na prevenção contra acidentes e doenças do trabalho. In: INÁCIO, José Reginaldo & SALIM, Celso Amorim (Orgs.). *O vestir e o calçar*: perspectivas da relação saúde e trabalho. Belo Horizonte: Ed. Crisálida, 2010, p. 203-237.

WOOD, S. J. *et. al*. Rules in industrial relations theory*:* a discussion. *Industrial Relations Journal*, 6, 1, p. 14-30, primavera de 1975.

ZIMMERMANN, T. *Os trabalhadores e a crise na indústria de calçados*. Porto Alegre: FASE, 1994. 23 p.

REVISTA

RUMOS. Reportagem de capa, p. 8-11, novembro e dezembro/2006.

MATÉRIAS DE JORNAL

JORNAL O NORTE. *ALPARGATAS: governador participa de inauguração da central de distribuição*, 17/09/2004.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. *Indústria de calçados aumenta sua rede varejista*, 26/12/2008.

_____. *Tavares de Melo estuda construir eólicas no Nordeste*, 09/04/2010.

_____. Prefeitura e entidades atuam para capacitar empresários no município. Matéria Especial: *A indústria calçadista em Franca*, 05/05/2011.

_____. *Partidos perdem influência, ao contrário dos sindicatos, diz Pochmann*. Entrevista ao Jornal Valor Econômico, matéria especial sobre Sindicalismo, página A16, 28/05/2010.

_____. *Nova resolução da Previdência Social reduz contribuição ao SAT*, 16/06/2010.

_____. *Indústria chinesa começa a distribuir riqueza* (Publicado originalmente no Financial Times), 30/06/2010.

_____. *Frigoríficos vivem fase de concentração radical*. Página A1, 04/08/2010.

_____. *Para socorrer frigoríficos médios, governo estuda patrocinar fusões*, 12/08/2010.

_____. *Cipatex prepara transição em meio ao desafio chinês*, 12/08/2010.

_____. *Grifes vão para as mãos de chineses e indianos* (Publicado originalmente no Financial Times), 01/09/2010.

_____. *CGTB incorpora central sindical menor e garante repasse de* verba, 18/11/2010.

_____. *Empresa troca o Rio Grande do Sul pela* Nicarágua, 08/12/2010.

_____. *Sapato com sotaque brasileiro revitaliza polo calçadista argentino*. Matéria especial, página A16, 16/12/2010a.

_____. *Setor de calçados bate recorde de produção.* Matéria especial, página A16, 16/12/2010b.

_____. *Para atender EUA, Paquetá amplia fábrica na República Dominicana*, 01/03/2011.

_____. *Demanda interna forte faz a gaúcha Piccadilly comprar terceira fábrica*, 09/03/2011.

_____. *Penalty abre nova unidade na Argentina*, 15/03/2011.

_____. *Incentivo para exportador só atraiu 245 empresas*, 22/03/2011.

_____. *Consolidação do setor no país criou gigante mundial*, 31/03/2011.

_____. *Frigoríficos 'abertos' detêm 35% dos* abates, 19/04/2011.

_____. *Geração de emprego obriga justiça a ampliar estrutura, 28*/06/2011.

PÁGINAS DA INTERNET

ABICALÇADOS. *ABRAMEQ e ABICALÇADOS lançam cartilha de segurança*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/noticias_abrameq-e-abicalcados-lancam-cartilha-de-seguranca.html>. Acesso em 15 mai. 2011.

_____. *Calçadistas lançam cartilha sobre segurança de máquinas*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/noticias_calcadistas-lancam-cartilha-sobre-seguranca-de-maquinas.html>. Acesso em: 15 mai. 2011.

_____. *Cartilha de ergonomia chega aos polos calçadistas*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/noticias_cartilha-de-ergonomia-chega-aos-polos-calcadistas.html>. Acesso em: 28 out. 2011.

BRASKEN. *Conheça a empresa*. Disponível em: <http://www.braskem.com.br/site/portal_braskem/pt/conheca_braskem/a_empresa/conheca.aspx>. Acesso em: 14 abr. 2011.

CAMBUCI S.A. *Cambuci S.A.* Disponível em: http://investidores.cambuci.com.br/site/index.php?acao=paginas&pagina_id=7&id_pai=1&id_filho=35. Acesso em: 03 abr. 2011.

CIPATEX. *Grupo Cipatex*. Disponível em: http://www.cipatex.com.br/grupo/historico.php. Acesso em: 26 abr. 2011.

ENCICLOPÉDIA WIKIPÉDIA. *ERP*. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/ERP. Acesso em: 21 abr. 2011.

JORNAL EXCLUSIVO. *Agabê encerra produção no polo de Franca*. Disponível em: <http://www.exclusivo.com.br>. Acesso em: 06 mai. 2010.

DOCUMENTOS

Acordos Coletivos de Trabalho

Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário e Calçados da Paraíba & São Paulo Alpargatas S.A. Temas: contrato por prazo determinado, “Banco de Horas” e participação nos resultados. Anos Selecionados.

Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Campina Grande & São Paulo Alpargatas S.A.. Temas: contrato por prazo determinado, “Banco de Horas”, manutenção da “quarta turma” em cada turno de trabalho e participação nos resultados. Anos Selecionados.

Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Santa Rita & São Paulo Alpargatas S.A. Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba. Temas: contrato por prazo determinado, “Banco de Horas” e participação nos resultados. Anos Selecionados.

Convenções Coletivas de Trabalho

Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba & Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário e Calçados da Paraíba.

Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba & Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Santa Rita.

Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba & Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Campina Grande.

ANEXO

QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO A DIRIGENTES SINDICAIS DE TRABALHADORES NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DA PARAÍBA

BLOCO 1 – REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVO-ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO E OS TRABALHADORES

1 As empresas deste segmento passaram por alguma mudança de 1990 para cá?
   1.1 Sim. Quais? De que tipo?
   1.2 Não. Vá para a questão 4

2 Que impactos estas mudanças (ou permanências) tiveram ou vêm tendo sobre os trabalhadores?

3 A (s) empresa (s) tomou (aram) alguma providência/medida para minimizar seus efeitos?
   3.1 Sim. Quais?
   3.2 Não. O que achou desta atitude?

4 Se não houve mudanças nas empresas, este fato gerou algum tipo de problema?
   4.1 Sim. De que natureza/tipo?
   4.2 Não.

5 Como são as formas de seleção proporcionadas pelas empresas?

6 Como são as formas de treinamento ou qualificação proporcionadas pelas empresas?

7 Como são as condições de trabalho nas empresas?

BLOCO 2 - FORMAS, ESPAÇOS DE ATUAÇÃO E PARTICIPAÇÃO SINDICAL

8 Que ações o sindicato desenvolve junto aos sindicalizados?

9 O sindicato desenvolveu ou desenvolve alguma ação junto aos trabalhadores em condições precarizadas (terceirizados, sem carteira assinada, cooperativa etc.)?

10 Existe alguma forma de organização por local de trabalho na base deste sindicato?
   10.1 Sim. De que tipo? Qual a forma de funcionamento?
   10.2 Não. O que você acha disto?

11 Existe alguma Comissão de Conciliação Prévia (CCP) na base deste sindicato?
   11.1 Sim. Qual a forma de funcionamento?
   11.2 Não.

12 O sindicato participa(ou) de algum fórum de discussão/deliberação público (comissões municipais ou estaduais) e/ou organizado por entidades da sociedade civil?
   12.1 Sim. Qual é? Como vem se dando esta participação?

12.2 Não. Qual sua opinião sobre esta atitude?

13 Há alguma articulação deste sindicato com os outros da mesma categoria no Estado e em outras localidades do país, em termos das negociações?
13.1 Sim. Com qual (is) entidade (s)? Como se estabelece?
13.2 Não.

14 Há especificidade nas negociações deste sindicato em relação aos outros desta categoria?
14.1 Sim. Como estas se manifestam?
14.2 Não.
14.3 Não sei.

BLOCO 3 – ESTRUTURA, DINÂMICA E CONTEÚDO DAS NEGOCIAÇÕES

15 Quem participa das negociações coletivas de trabalho anuais?

16 E antes, como era?

17 Em sua opinião, as transformações (e permanências) ocorridas no setor coureiro-calçadista tiveram interferência sobre as negociações coletivas?
17.1 Sim. Como? De que natureza?
17.2 Não.

18 Houve mudanças nas relações com o patronato com a vinda de grandes empresas para a Paraíba?
18.1 Sim. Poderia falar um pouco sobre elas?
18.2 Não.

19 Como vem se dando a atuação do sindicato nas negociações coletivas?

20 Quais foram as principais reivindicações (cláusulas econômicas, sociais, sindicais) feitas pelo sindicato trabalhista da década passada até hoje?

21 Elas foram atendidas?

22 E o patronato, fez reivindicações ou impôs condições?

22.1 Sim. Quais foram? Elas foram atendidas?

22.2 Não.

23 Houve mudanças na forma de atuação do sindicato patronal nas negociações coletivas durante este período?

23.1 Sim. Qual(is)? Com que finalidade(s)?

23.2 Não.

24 As empresas vêm cumprindo o resultado dos Acordos, Convenções ou Dissídios Coletivos da categoria?

24.1 Sim.

24.2 Não. Em quais questões/assuntos? Qual(is) empresa(s)?

25 Se não, como o sindicato age em tais circunstâncias?

26 O sindicato e/ou o patronato recorrem a mecanismos ou instituições de mediação e/ou arbitragem trabalhista?

26.1Sim. Quais? Com que objetivos? Com qual frequência?

27 Em sua opinião, que papel vem desempenhando estas instituições no que se refere às negociações da categoria?

28 O que você acha da legislação que trata das negociações coletivas?

29 Em sua opinião, quais são as perspectivas das negociações para os próximos anos?

30 Que desafios e possibilidades estão colocados para o sindicato dentro deste contexto?