DOCUMENTO

Relações trabalhistas no mundo atual: uma visão contemporânea das mudanças trabalhistas recentes*

Sônia Maria Fleury Teixeira (coordenadora)
André Nunes de Azevedo
Armando Marques Sampaio
Elaine Ferreira do Nascimento
Luis Filipe Chateaubriand Baracho Ferreirinha Amador

1. Introdução

O final dos anos 80 registrou profundas mudanças na ordem internacional, sobretudo em suas dimensões política e econômica. O fenômeno da derrocada do socialismo real, expresso simbolicamente na queda do Muro de Berlim, abriu espaço para um redesenho da correlação de forças mundial. O fim do conflito entre as grandes potências icônicas do capitalismo e do comunismo (EUA e URSS, respectivamente) propôs novas clivagens que apontavam, primeiramente, para o reordenamento da economia internacional que, agora emancipada da "ameaça comunista", acirra o processo de internacionalização das relações comerciais e de liberalização das economias nacionais. As alíquotas comerciais decrescem paulatinamente, bem como a ingerência dos Estados nacionais em suas economias, cada vez mais relegadas às flutuações do mercado. No plano político, o fenômeno da queda do comunismo supôs um novo equilíbrio de hegemonia, outrora firmado na bipolaridade entre EUA e URSS, e agora se definindo na relação de equilíbrio entre os EUA, Comunidade Européia, capitaneada pela Alemanha, e os Tigres asiáticos, liderados pelo Japão.

* Artigo recebido em abr. e aceito em nov. 1997.

A democracia liberal, outrora questionada, começou a ser apontada como modelo único de democracia. A sobrevivência das ideologias passou a ser questionada em nome do entendimento e da formação da união-sinergia interclasses, na perspectiva do desenvolvimento econômico de cada nação. Não obstante, a gama de fenômenos originados pela globalização pôs em xeque a própria ordem política liberal. Até então, acreditava-se que as democracias poderiam ser geridas apenas pelos seus agentes internos em sua correlação de forças.

Entretanto, o mundo globalizado radicalizou a multilateralidade política, inscrevendo as decisões dos Estados nacionais em uma rede de conexões internacionais que limita e condiciona a liberdade de ação desses Estados e, em decorrência, as dimensões de sua soberania. Essa rede, também, radicalizada com o processo de globalização, não neutralizou a ação dos Estados nacionais, apesar de redefinir sua atuação, que passou a ser cada vez mais balizada por entidades que extrapolam a territorialidade desses Estados. A execução de um determinado "pacote de políticas" passa mesmo a ser critério de inserção de um determinado grupo de nações na nova lógica econômica que se afirmava. Obviamente, o impacto da globalização é relativo ao *status* internacional e às especificidades nacionais de cada país. Seu grau de subordinação à "teia" de entidades externas obedece a critérios como o papel que ocupa o Estado-nação na divisão internacional do trabalho e seu prestígio político no seio dos diversos blocos e organismos de poder. Com efeito, independentemente da posição externa dos diversos Estados, todos sofrem os impactos das modificações apresentadas neste fim de século, ainda que de maneiras diversas, respeitando as singularidades de cada formação histórica. Frente a tal fenômeno, todas as sociedades vêm operando transformações conscientes em suas esferas infra-estrutural e superestrutural.

No caudal das transformações em curso nos diversos países globalizados, um dos setores que mais vem sofrendo abalos com as vicissitudes deste processo é o do trabalho, através das modificações nas relações de trabalho, expressas pelas mudanças nas legislações trabalhistas.

O que se convencionou chamar "emprego total", ou seja, a relação de trabalho que envolvia um salário, uma relação de dependência e um único empregador, e que fora o modelo padrão do emprego segundo as diversas legislações trabalhistas ocidentais consolidadas no século XX, começa a ser ameaçado pelas diversas formas de trabalho atípico. Entre elas, afigura-se particularmente preocupante para a classe trabalhadora o trabalho clandestino. Este chegou à taxa de 18% do total da mão-de-obra espanhola e 27% do montante dos trabalhadores na Argentina. Tal forma de trabalho exclui o trabalhador dos benefícios provenientes do sistema formal de seguridade social, bem como abala as estruturas do movimento sindical que, por força da maior parte das leis nacionais, passa a perder em representatividade com esta nova categoria de trabalhadores. Paralelamente a este fenômeno, cres-

ce na América Latina, com a queda do Muro de Berlim, a força das políticas neoliberais, que preconizam a retirada total do Estado das relações trabalhistas, deixando-as a cargo do livre embate — quase sempre assimétrico — entre trabalhadores e empregadores. Ao mesmo tempo, essa perspectiva política defende o corte dos custos (benefícios) trabalhistas, sob o pretexto do aumento da produtividade e competitividade, metáforas da nova ordem que se pretende tornar hegemônica.

Reforçando o vetor que pressiona o reordenamento das relações de trabalho em escala mundial, encontra-se o desemprego estrutural, conduzido pelos avanços tecnológicos que redimensionam não só as estratégias de atuação dos diversos sindicatos de empregados, mas também o papel da própria força de trabalho no processo produtivo. Por outro lado, a desterritorialização econômica requereu mais flexibilidade, que, por vezes, resultou em critérios de fixação de capitais produtivos em determinados territórios, chegando a impor exigências como a não-sindicalização dos trabalhadores de suas unidades.

A globalização trouxe a pressão pela flexibilização das relações de trabalho, uma vez que as diversas empresas flutuam sobre as diferentes nações na busca de um arco de vantagens que racionalize sua produtividade e lucro. Ainda, as oscilações de conjuntura interna e externa e as alterações de demanda dos mercados impõem revisões nas relações de produção que ora se afiguram pouco congruentes com os novos fenômenos deste fim de século. Sem dúvida, o grau de benefício que cada classe ou segmento conquistar dependerá da correlação de forças entre os sindicatos, bem como de sua relação com o Estado, e de seu grau de adaptação à nova realidade e ao posicionamento de seu país no contexto internacional.

Enfim, a nova ordem apresenta vários desafios ao mundo do trabalho. Empregadores e empregados de diversos países, em face das mudanças em curso, percebem os limites de suas antigas relações, não obstante vivenciarem as incertezas típicas da aplicação de novos mecanismos de gerenciamento dos conflitos desse mundo. As diversas alternativas de mudanças nessas relações expressam também os diferentes interesses presentes no *rol* de atores sociais de um determinado Estado-nação.

O mundo do trabalho anterior aos processos globalizantes se constituiu referendado na economia capitalista engendrada pela Segunda Revolução Industrial. As relações de trabalho pertinentes a tal modelo eram baseadas em alguns pilares, a saber: uma presença marcante do Estado nas relações de trabalho, um jogo de disputas entre capital e trabalho equilibrado pela força da organização dos trabalhadores e uma legislação trabalhista que amparava os setores operários em vias de organização.

Tal modelo de relações trabalhistas, tributário de uma ordem econômica eminentemente industrial, agora percebe-se pelo movimento estrutural de desindustrialização, promotor de uma economia com base nos serviços. A

nova revolução tecnológica, ao contrário da Segunda Revolução Industrial, não supôs um aperfeiçoamento no setor secundário; seus dois fundamentos básicos foram a biotecnologia e a informática, elementos subversivos do universo fabril, que propõem a criação e a conexão com termos-chave para a compreensão da nova ordem que emerge.

O modelo regulamentador da maior parte dos países capitalistas ocidentais respondia, portanto, a uma economia de base industrial-financeira e apresentava forte aparato institucional em prol da defesa do trabalho. No entanto, novos fenômenos indicadores das mudanças estruturais da economia capitalista — flexibilização, terceirização, mudanças radicais na estratégia de gestão etc. — impõem modificações na ordenação do mundo do trabalho, que ainda se afigura tributário de uma ordem econômica pretérita.

Não obstante esta gama de fenômenos atingir todos os países de um mundo globalizado, os impactos das modificações são sentidos de diferentes formas em cada um. De acordo com as matrizes culturais, com o estágio de desenvolvimento das forças produtivas e com os arranjos institucionais historicamente confirmados, as várias sociedades responderão de formas diversas aos desafios da nova ordem. Sociedades com relações de trabalho altamente centralizadas buscam a descentralização, enquanto outras, de modelo marcadamente descentralizado, procuram uma maior centralização de tais relações.

Com efeito, apesar da existência de uma invariante — as modificações estruturais da economia deste fim de século —, os diversos países que por ela são atingidos se afiguram variáveis, apresentando uma miríade de realidades sociais, políticas, econômicas e culturais que produzem uma série de respostas distintas aos estímulos externos.

2. Perspectivas das mudanças

A construção de um modelo trabalhista articulado com uma visão de Estado de bem-estar social remonta ao período imediatamente posterior à II Guerra Mundial. Jorge Mattoso (1994:521-2) mostra o caminho trilhado: "O padrão de desenvolvimento norte-americano constituído no pós-guerra resultou da articulação entre características econômicas originadas da Segunda Revolução Industrial do século passado e mecanismos institucionais e políticos que, nas precisas condições daquele momento histórico, possibilitaram à economia capitalista adquirir um caráter *virtuoso* por algumas décadas. Efetivamente, pela primeira vez, o capitalismo nos países avançados combinou crescimento econômico e pleno emprego, mecanismos de mercado e políticas estruturantes com ampliação e diversificação da intervenção estatal, economia internacionalizada e administração da demanda agregada, descentralização das decisões capitalistas e contratação coletiva crescentemente centralizada, elevação da produtividade e distribuição de renda.

No entanto, esse padrão tecnológico demorou para encontrar sua *virtuosidade*, só podendo ser constituído depois do término da guerra, quando, afastado o nazi-fascismo, crescia o *espectro* do comunismo. Só então, graças às condições políticas da época, conformar-se-iam, nos países capitalistas avançados, as normas de produção, as relações salariais e o padrão de consumo que caracterizariam o modelo de desenvolvimento norte-americano, gerando um acentuado processo de homogeneização da estrutura produtiva, do mercado de trabalho e do consumo.

Nestas condições, o mundo do trabalho do pós-guerra conquistou crescentes espaços "ao sol". Os trabalhadores e suas organizações desempenharam um inusitado papel social nesse processo. No mercado de trabalho, cada vez mais homogêneo, o desemprego baixou a níveis praticamente inéditos. Os salários articularam-se estreitamente com a elevação da produtividade e dos preços, ampliando o seu poder de compra. Os salários indiretos foram desenvolvidos e parcelas significativas do custo do trabalho foram assumidas pelo Estado. Finalmente, mas não menos importante, as relações de trabalho assumiram um caráter mais padronizado e a contratação coletiva adquiriu uma função econômica favorável à administração da demanda agregada."

Mas, com o advento da Terceira Revolução Industrial, esta situação se modifica. Jorge Mattoso (1994:522) acrescenta: "Em resposta às dificuldades e contradições de mercado, institucionais e sócio-políticas, iniciadas em meados dos anos 60 e agravadas na década de 70, emergiu uma Terceira Revolução Industrial, caracterizada por uma verdadeira *destruição criadora* schumpeteriana, realizada na década de 80 sob a forma de uma *modernização conservadora*. Essa modernização, ao mesmo tempo que acentuou os ganhos de produtividade e apontou para um novo padrão tecnológico, assumiu um caráter marcadamente desigual segundo diferentes regiões do globo, países, empresas e indivíduos, em uma 'distribuição desequilibrada dos benefícios do progresso técnico.'"

Sobre as mudanças advindas com a Terceira Revolução Industrial, Wolfgang Däubler (1994:42) esclarece que: "Em todos os países europeus, o mundo do trabalho passou por muitas mudanças nos últimos 20 anos. A produção industrial encolheu, enquanto o setor de serviços ganhou maior importância. Esse efeito se faz sentir não só no número total de empresas de serviço e de produção; mesmo no interior do setor produtivo tradicional diminuiu a importância relativa do trabalho concreto na máquina em relação ao trabalho administrativo e organizacional. Essa mudança encontra sua expressão na redução do número de operários em relação aos empregados administrativos nos escritórios, um fato de grande importância nos sistemas jurídicos que prevêem diferenças significativas quanto aos direitos de cada uma dessas categorias. A introdução da informática modificou as atividades em todas as áreas, levando ao mesmo tempo a uma redução do quadro de pessoal, o uso do computador facilitou o controle dos empregados e a introdução de novas

tecnologias exigiu dos empregados um grande esforço de adaptação. As novas tecnologias trouxeram, além disso, uma nova divisão de trabalho entre as empresas. A terceirização de certas funções, da limpeza à entrega dos componentes na indústria automobilística, revelou-se mais econômica. Muitas empresas passaram a limitar-se a funções básicas, com as devidas conseqüências sobre o número de funcionários. Empresas isoladas integraram-se em verdadeiras 'redes' de unidades interligadas, de modo que uma greve pode paralisar não só um certo grupo de empresas, mas todas as atividades econômicas — um fenômeno que em muitos países ainda não foi percebido como problema, porque o número de greves diminuiu muito e porque greves rápidas não costumam produzir este efeito".

Dentro deste novo modelo de interpretação das relações industriais, o conceito de flexibilização ganha importância. Ser flexível é a característica fundamental da organização dos novos tempos, uma vez que é necessária grande capacidade de adaptação às condições de mercado e da demanda por produtos, para que as estruturas empresarias possam perpetuar-se.

Quatro formas de flexibilidade podem ser avistadas à luz da moderna teoria organizacional (Alexim, 1996:6-8): salarial, do emprego, técnico-organizacional e do tempo de trabalho.

Em relação à flexibilidade dos salários, pode-se dizer que visa a promover a sensibilidade dos salários em relação às condições econômicas dadas. Contempla, portanto, a desindexação dos salários e o atrelamento destes a índices de produtividade, com a crescente tendência para a diminuição da parcela fixa dos salários e, em contrapartida, o aumento da parcela variável (Alexim, 1996:6).

A flexibilidade do emprego é relativa à necessidade de adaptação ao volume de serviço disponível, preconizando que o quadro de pessoal efetivo deve ser compatível com o volume de trabalho a ser realizado, o qual, na atual conjuntura, é extremamente variável. Logo, fica comprometido o vínculo empregatício tradicional: aquele prestado por tempo completo, mediante pagamento de salário, com relação direta entre empregado e empregador, executado dentro da empresa e com regulação que proteja o trabalhador contra demissão sem justa causa (Alexim, 1996:7).

A flexibilidade do emprego pode suscitar tanto novas formas de vínculo empregatício que, não obstante serem (em certa medida) prejudiciais aos trabalhadores, são oficiais (como a terceirização, o trabalho em tempo parcial e a prestação de serviços por conta própria), quanto o trabalho informal e, quiçá, o clandestino (Alexim, 1996:7).

A flexibilidade técnico-organizacional diz respeito à melhoria de processos, rotinas e técnicas de produção, visando a produzir mais com menos (Alexim, 1996:7). Logo, formas inovadoras de gestão da produção se enquadram neste caso, como os times autogestores, a formação de funcionários po-

livalentes, o rodízio de tarefas entre os funcionários e os programas de aprimoramento em qualidade e produtividade.

Por fim, tem-se a flexibilidade do tempo de trabalho, visando a adaptá-lo ao volume de serviço necessário, dentro dos padrões do mercado. Comporta tanto o estabelecimento das horas de trabalho fixas semanais (tendência à redução), quanto a alocação das horas variáveis (horas extras) (Alexim, 1996:8). É interessante notar que uma eficaz flexibilização das horas trabalhadas (mediante reduções salariais e, portanto, flexibilização dos salários) pode reduzir os riscos de demissões por excesso de quadros, evitando-se a flexibilização do emprego em sua conotação mais negativa, do ponto de vista dos trabalhadores.

Não se deve, entretanto, confiar que esse seja o caminho escolhido. Em teoria, seria possível conciliar uma menor jornada de trabalho com a criação de novos postos de trabalho. Assim, haveria farta oferta de empregos e jornada de trabalho menor, com a possibilidade de os cidadãos terem mais tempo disponível fora do trabalho.

O cotidiano, entretanto, não parece confirmar esta hipótese, já que a redução da jornada não vem sendo adotada conforme esperado. Em boa medida, acontece exatamente o inverso: alto número de demissões, com os que mantêm o emprego tendo de trabalhar mais, para compensar o declínio da produção ocasionado pela falta dos empregados demitidos. A esse respeito, diz Jorge Mattoso (1994:552): "A continuidade de uma situação desta natureza, em que se verificam horas de trabalho estabilizadas ou ascendentes em meio ao acentuado desenvolvimento das forças produtivas e da produtividade, tende a acentuar a exclusão e a fragmentação social, dificultando ainda mais a constituição de um novo padrão de desenvolvimento".

Se, como demonstrado, a flexibilização da jornada do trabalho não ocasiona o efeito esperado — na perspectiva dos trabalhadores —, o mesmo se dá em relação à flexibilização de emprego e dos salários, que coloca o processo de contratação coletiva em posição enfraquecida. Jorge Mattoso (1994:539) esclarece (sobre o aumento da participação dos salários nas rendas nacionais): "Na década de 80, inverteu-se esta tendência. O objetivo geral sob a ofensiva do capital reestruturado foi o de permitir a flutuação dos salários, considerados muito rígidos. Para isso, "descentralizou-se a determinação dos salários, desgastou-se a contratação coletiva e introduziram sistemas flexíveis de pagamento".

Ou seja, dentro da nova lógica, tem-se a argumentação do patrão: "Não posso manter o número de funcionários atuais, pois perco produtividade" ou "Se o empregado não está satisfeito com o que eu pago, que procure outro emprego". As proteções contra esses tipos de arbitrariedades têm diminuído. Na prática, isto é flexibilização.

Incontestavelmente, essa nova situação traz a desarticulação do movimento sindical, o legítimo representante da classe trabalhadora. O patronato,

que prefere negociar diretamente com os trabalhadores no *locus* do trabalho, tem êxito em sua estratégia, como mostra Guido Baglioni (1994:84): "As estratégias empresariais que visam à participação por meio das relações diretas com os trabalhadores, sem ou contra as representações sindicais, assumiram uma consistência bem maior. Elas constituem uma das maiores novidades no âmbito das relações industriais e têm potencialidades para o futuro. Representam concretamente um desafio ao método sindical e contratual — não por acaso, algumas organizações de trabalhadores (por exemplo, na Alemanha) tendem a conduzir as iniciativas empresariais no terreno da negociação".

Daí, infere-se uma das características do trabalhador contemporâneo: no que considera que os sindicatos ainda estejam lutando por novas conquistas, prefere preservar o que já tem. Não se trata tanto de buscar novos ganhos pecuniários e melhores condições de trabalho. Trata-se, antes de tudo, de preservar o emprego, ameaçado pelo incrível contingente de desempregados, que estão dispostos a abdicar de muito para conseguirem, enfim, um emprego.

Robert Reich (1993:277-81) — retratando os EUA — mostra mais um dado sobre a nova realidade: o crescente progresso técnico necessário para que um trabalhador opere na realidade atual faz com que a demanda por empregados especializados seja crescente. Pessoas que estejam mais familiarizadas com as tecnologias recentes são, portanto, as mais requisitadas. Isso, obviamente, faz com que essas pessoas requisitem maiores salários. É a lei do mercado: ganha mais quem tem maiores possibilidades.

Mas, como a necessidade por esses serviços é crescente, e o número de pessoas aptas a fornecê-los não é tão alto, tem-se a alta de salários, ou seja, leva o trabalhador especializado quem pagar mais.

Como muitos empresários não estão dispostos a pagar os salários requeridos, recorre-se a um expediente razoável: a imigração. Imigrantes sempre se dispõem a trabalhar por salários menores que os nativos.

Daí, conseqüentemente, decorre o sentimento xenófobo crescente em grande parcela da população dos países desenvolvidos, suscitando o crescimento de linhas políticas de extrema-direita, com discurso e práticas duras contra os estrangeiros.

Robert Reich (1993:285-6) mostra, ainda, a ascensão de um novo tipo de trabalhador: o analista simbólico. Profissional típico de uma ambiência de economia globalizada, visa à consecução de negócios, para a companhia que trabalha, em outros países. Seus intrumentos de trabalho: computadores interligados em redes, telefones, fax. Faz contatos em outros países, visando a incrementar negócios em comum.

Esse profissional viaja muito, visto que deve fazer contatos permanentes com sua "rede de negócios". Freqüentemente, muda sua residência de uma cidade para outra, ou até de um país para outro. Ele está onde está

uma oportunidade de negócios. É uma espécie de alto executivo dos novos tempos.

Mudança no perfil do trabalhador (e do empresário), mudanças no processo de produção, mudanças na legislação trabalhista, mudanças no vínculo empregatício. Será que a flexibilização das relações trabalhistas não vem contribuir para que o conceito trabalho deixe de ser uma categoria sociológica fundamental?

Claus Offe (1989:28) argumenta que sim. A histórica tendência de analisar o comportamento social a partir de um ponto central — o trabalho (e suas decorrentes formas de produção) — estaria sendo substituída por um novo foco, seja porque os interesses humanos se reportam a outras categorias além do trabalho, seja porque as modificações da estrutura trabalhista inviabilizariam-no como eixo de estudos sociológicos: "A tentativa de construção, a partir da esfera do trabalho, de todo o ambiente da vida como uma unidade subjetiva e coerente, é cada vez mais inútil por causa da estrutura temporal e da biografia de trabalho. Em primeiro lugar, porque hoje a continuidade entre formação e exercício profissional, assim como a continuidade no próprio exercício profissional (ou mesmo na designação da profissão exercida!), já representa mais uma exceção que uma regra. Em segundo lugar, devido à tendência secular de redução da parcela do tempo de trabalho no tempo de vida, especialmente na medida em que (além da extensão das fases antes da entrada e após a saída da vida de trabalho) se expande cada vez mais o tempo livre, no qual outras experiências, orientações e necessidades são determinantes. A descontinuidade da biografia de trabalho e a redução do tempo de trabalho no tempo de vida tendem a tornar o trabalho um assunto 'entre outros', relativizando sua função enquanto ponto de referência para a construção da identidade pessoal e social. Além disso, quanto maior for a extensão de experiências (ou ansiedades) de desemprego ou de retirada involuntária da atividade de trabalho remunerado, tanto mais baixo será, presumivelmente, o limiar do efeito da (auto-) estigmatização moral do desemprego, já que ele não mais poderia ser atribuído ao fracasso ou à culpa individual (principalmente não no caso do desemprego maciço em certas regiões ou em certos ramos de atividades). Em vista dos dados e prognoses econômicas disponíveis, já no início da década de 80 não parece ser irrealístico antecipar para o futuro previsível uma redução drástica do potencial de absorção do mercado de trabalho, apontando para um maior refluxo da parcela do tempo médio de trabalho no tempo de vida, ou pelo menos para o surgimento de uma parcela da população 'marginalizada' da esfera da atividade remunerada".

Até que ponto Claus Offe estava certo? Só um estudo mais aprofundado de alguns países industrializados pode ajudar a responder à pergunta.

Este artigo visa estudar aos problemas de relações trabalhistas em cinco países: Alemanha, Austrália, EUA, Japão e Suécia. Consideramos que o

grupo selecionado é bem representativo da realidade dos países de economia industrializada.

As análises atinentes aos EUA, Alemanha e Japão justificam-se pelos seus respectivos papéis de liderança nos três maiores blocos econômicos do mundo e pelo impacto econômico e simbólico que podem causar em um mundo cada vez mais globalizado. A escolha da Suécia se explica pela forte estrutura de proteção ao trabalho que este país tem desenvolvido. O caso da Austrália também se afigura interessante, uma vez que este país vem experimentando mudanças radicais em sua estrutura trabalhista.

A pesquisa das mudanças ocorridas nestes últimos anos no âmbito das relações de trabalho de diversos países tem extrema relevância para os estudos da administração pública brasileira. O Brasil, como vários países da América Latina, enfrenta o desafio de operar mudanças decisivas em aspectos de sua superestrutura, sem com isso ampliar o já majorado arco da exclusão, marca característica de nossa sociedade.

3. Os países

Alemanha

Três aspectos primordiais das mudanças trabalhistas alemãs são contemplados neste artigo.

O primeiro deles é a reunificação das Alemanhas Ocidental e Oriental. A partir desta situação, adveio a dificuldade de os antigos alemães orientais se adaptarem aos conceitos de emprego em uma economia do tipo capitalista.

O segundo aspecto é a crise para o emprego no setor público. Antes em franca expansão, o número de postos de trabalho na área pública tende a conter seu ritmo de expansão.

Finalmente, o terceiro aspecto é o relacionado ao custo do emprego. Se antes a concessão de amplos benefícios aos trabalhadores garantia-lhes uma melhor qualidade de vida, agora é capaz de comprometer a continuidade do vínculo empregatício.

A estrutura histórica

Na Alemanha, o processo de negociação coletiva dá-se entre as partes interessadas, sem a interferência direta do Estado (que assume, apenas, um papel de mediador de impasses). Da mesma forma, é garantido o direito de livre organização dos trabalhadores, que podem fundar organizações sindicais de acordo com os seus interesses (Blenh, 1993:53 e 60-1).

Esse modelo, de ampla liberdade sindical, conviveu — na antiga Alemanha Ocidental — com um prolixo sistema de regulações trabalhistas. Se é verdade que o processo de regulação da economia na antiga Alemanha Oriental dava-se em maior grau do que na Alemanha Ocidental — antes de 1989 —, não se deve pensar, com isso, que havia um processo de pouca regulação na Alemanha Ocidental de antes da queda do Muro de Berlim. Bird, Schwarze e Wagner (1994:391) demonstram que a Alemanha Ocidental, a capitalista, era dotada de ampla legislação trabalhista: "Antes de 1989, o mercado de trabalho na Alemanha Ocidental era menos regulado que o mercado de trabalho no seu Estado-irmão, a Alemanha Oriental. Ser menos regulado, de qualquer modo, não é ser desregulado. Ao contrário, o mercado de trabalho alemão ocidental era fortemente afetado por regulações salariais, e as negociações sindicais com a indústria nacional tinham papel significativo em relação aos níveis salariais e às estruturas. Além do mais, 100 anos de leis de trabalho criaram um significativo conjunto de proteções para os trabalhadores: garantia de não se demitir sem aviso prévio, regulações contra condições precárias de trabalho, planos de licença-maternidade — e a constituição de comissões de fábrica garantindo a participação do trabalhador nas decisões da firma. Um sistema nacional de treinamento regulava a certificação de vários empregos. Além disso, o sistema de treinamento permitiu aos atores das negociações salariais barganharem dentro de uma distância explicitamente definida para o salário dos trabalhadores, de acordo com os seus níveis ou tipos de treinamento. Desse modo, na Alemanha Ocidental as negociações de salários e benefícios raramente eram feitas entre indivíduos".

Portanto, uma das características dessa nova Alemanha, reunificada, é a de incorporar os benefícios trabalhistas herdados da conjuntura política anterior.[1] Os trabalhadores da forte indústria química alemã constituem um exemplo disso: "Os trabalhadores de química na Alemanha concluíram mais de 60 acordos que vão desde o mandato dos comitês de empresa aos efeitos de ministrar aos trabalhadores informação, participação e, inclusive, co-determinação em assuntos ambientais" (Jordan, 1996:65).

Em relação ao funcionalismo público, Werner Blenk esclarece que, na Alemanha, é seccionado em três categorias: *Beamte*, *Angestellte* e *Arbeiter* (Blenk, 1993:47).[2]

---

[1] Uma ánalise mais acurada do processo histórico do desenvolvimento dos benefícios trabalhistas na antiga Alemanha Ocidental é apresentada em Fleury (1994:81-9).

[2] Segundo informações do consulado alemão no Rio de Janeiro, a categoria *Beamte* é a dos funcionários públicos propriamente ditos, ou seja, servidores que exercem funções típicas da área pública, como, por exemplo, fiscais públicos e diplomatas. Já a categoria *Angestellte* é composta dos empregados, ou seja, pessoas que exercem atividades de escritório típicas tanto da área pública quanto da área privada (no entanto, essa categoria é referente a esses tipos de funções apenas na área pública). Os *Arbeiter* são os trabalhadores assalariados, ou seja, funcionários que exercem atividades manuais na área pública (idem). No caso de um consulado, por exemplo, um diplomata é *Beamte*, um auxiliar administrativo é *Angestellte* e um motorista é *Arbeiter*.

A categoria *Beamte* é a dos funcionários públicos propriamente ditos, ou seja, os membros dos quadros públicos que exercem funções que são típicas da área pública. Um fiscal do imposto de renda, por exemplo, pertence à categoria *Beamte*, uma vez que fiscalizar a arrecadação de impostos é tarefa típica do Estado.

A categoria *Angestellte* comporta os trabalhadores que fazem parte da burocracia pública sem, no entanto, fazerem parte das funções próprias do Estado. Um encarregado administrativo de uma autarquia, por exemplo, pertence à categoria *Angestellte*, uma vez que o cargo que ocupa, burocrático, é próprio tanto da atividade pública quanto da iniciativa privada.

A categoria *Arbeiter* comporta os trabalhadores de atividades manuais exercidas no serviço público, as quais digam mais respeito a esforço físico que a faculdades intelectuais. Um *office-boy* de um organismo público pertence à categoria *Arbeiter*, uma vez que o cargo que ocupa no serviço público é de natureza manual, não intelectual.

As regras trabalhistas variam de acordo com cada uma dessas categorias. Os trabalhadores *Beamte*, no que sua função exige maior qualificação, são dotados de estabilidade no emprego. Entretanto, devido à sua imprescindibilidade, não participam de um processo de negociação coletiva e não podem fazer greves.

Os trabalhadores *Angestellte* e *Arbeiter*, por seu turno, não têm estabilidade no emprego, mas fazem da negociação coletiva o modo de conseguir mais vantagens, assim como têm o direito de recorrer a greves.

Embora os trabalhadores ligados à *Beamte* não possam participar de um processo de negociação coletiva, não é raro que conquistas obtidas pelos grupos *Angestellte* e *Arbeiter* sejam estendidas, pelo governo, também aos funcionários da categoria *Beamte*.

Entre as décadas de 60 e 80, o emprego no setor público cresceu, na Alemanha Ocidental, em ritmo maior que o dos empregos no setor privado, como mostra Werner Blenk (1993:50): "Entre 1960 e 1980, o emprego em função pública elevou-se em aproximadamente 50%. Durante o mesmo período, o emprego geral aumentou somente 25%, aproximadamente 20 ou 25 milhões. Dessa maneira, ao longo dos anos o emprego público — à exceção de ligeiras reduções em meados dos anos 70 — tem representado uma proporção cada vez maior do total da força de trabalho".

Quanto ao encaminhamento dos conflitos, há que se fazer uma diferenciação entre conflitos de interesses e conflitos de direitos. Conflitos de interesses são típicos da incompatibilidade de objetivos entre capital e trabalho, e têm nas negociações coletivas seu canal de equacionamento. Conflitos de direitos dizem respeito ao descumprimento da legislação trabalhista. Na *Beamte*, estes conflitos são resolvidos em tribunais administrativos. Na *Angestellte* e na *Arbeiter*, em tribunais do Trabalho.

Outras características do modelo trabalhista do setor público alemão são:

- centralização das negociações coletivas, que se dão entre poucos atores (sindicatos e associações patronais mais fortes);
- em questões ditas secundárias, que não estão contempladas na negociação coletiva, tem-se as negociações regulamentárias, que se dão a partir dos conselhos de trabalhadores e da direção no nível do local de trabalho;
- em relação ao conjunto dos trabalhadores, os funcionários públicos encontram-se em vantagem, uma vez que seus representantes sindicais conseguiram a obtenção de algumas garantias contra o emergente processo de desemprego, garantias essas que não existem no setor privado.

Assim, pode-se dizer que a história das relações trabalhistas alemãs é marcada pela ampla gama de conquistas trabalhistas, adstrita à singularidade da divisão do serviço público em três categorias profissionais.

As mudanças

No setor público, aparentemente a maior mudança esperada para os próximos anos é a interrupção da expansão dos postos de trabalho. Werner Blenk (1993:50) explica: "Se confiamos nos dados disponíveis, não é provável que continue esta evolução (do número de postos de trabalho na área pública): manifestam-se duas tendências adversas a uma expansão continuada. Em primeiro lugar, a grande elevação dos custos de pessoal tem induzido à adoção de melhoras estruturais nos serviços, como resultado de acordos coletivos que reduzem a margem de manobra do Estado, já seriamente limitada por restrições econômicas. Em segundo lugar, a tecnologia reduzirá a necessidade de uma futura expansão".

Um argumento que tem ganhado força nas discussões sobre relações de trabalho no setor público alemão é que deveria haver uma equiparação das leis que regem as três categorias de funcionalismo público, unificando a *Beamte*, a *Angestellte* e a *Arbeiter*. No momento, entretanto, nenhum esforço prático foi feito nessa direção, seja pelo governo, seja pelos trabalhadores.

Quanto à reunificação das Alemanhas, pode-se dizer que esse processo acarretou significativas mudanças culturais na sociedade alemã (da antiga Alemanha Ocidental). Assim, não foi surpresa que fossem engendrados novos desafios ao fluir do mundo do trabalho, decorrentes da nova situação.

Com a reunificação, surge um problema crucial: os antigos alemães orientais não estão adaptados ao modo de produção em uma economia de

mercado. Carecem de educação para o trabalho em um contexto capitalista e, mais ainda, globalizado.

As recentes mudanças tecnológicas tornaram a produção mais barata. Isto, por si só, coloca um desafio para as economias capitalistas modernas: o de retreinarem sua mão-de-obra, para poderem operar com a mais moderna tecnologia.

Se este não é um obstáculo fácil de ser transposto por trabalhadores de uma economia dita capitalista, o que se dizer de trabalhadores que não estão treinados para conviver nesse modo de produção? Os trabalhadores da antiga Alemanha socialista não estão acostumados ao ambiente de competição entre empresas característico da ambiência em que agora atuam. Portanto, não é surpresa que tenham dificuldades em se adaptar. Logo — pela ótica capitalista de produção —, os alemães orientais encontram-se em nítida inferioridade em relação aos ocidentais. Constituem capital humano de inferior qualidade para a economia de mercado e, dessa forma, necessitam urgentemente de um processo de educação continuada visando ao treinamento para o trabalho na Alemanha reunificada.

A falta de capacitação para o trabalho em uma ambiência de economia de mercado tem gerado um alto índice de desemprego e subemprego para os orientais. Veja-se o dado, de 1992, da Sipa Press (Exame, 1992a): "O desemprego, oficialmente de 17% na metade oriental, chega a 50% se for contado o subemprego de pessoas que ocupam cargos de meio período em órgãos públicos em fase de extinção".

Conforme Bird, Schwarze e Wagner (1994:399), o que torna menos trágico o quadro é o fato de a Alemanha reunificada ter aproveitado — da Alemanha Ocidental de antes de 1989 — a rede de conquistas trabalhistas já citadas, o que permitiu aos orientais não ficarem de todo desprotegidos. Mas, cabe lembrar, a incorporação de milhões de pessoas a este sistema o torna mais oneroso que anteriormente. Setores expressivos da sociedade alemã defendem o argumento de que é necessária a redução de parte dessa rede de proteção, com o intuito de diminuir tanto o déficit público, quanto o custo do emprego (viabilizando, assim, a criação de mais empregos).

Sobre a redução dos custos do emprego, pode-se dizer que a vasta rede de proteções trabalhistas, no que possa ser solução para os trabalhadores, também pode ser problema. O empresário persegue o lucro. Portanto, preferirá investir em locais onde os custos são menores. Como o amplo sistema de proteções aos trabalhadores alemães é dispendioso para os empresários, gerando alto custo de mão-de-obra, estes vêm preferindo fazer investimentos no exterior, como mostra Cláudia Vassalo (1994): "O problema: o altíssimo custo da mão-de-obra no país. Mesmo coexistindo com 3,6 milhões de desempregados, o trabalhador alemão está entre os mais bem pagos do mundo e usufrui um sistema de benefícios sociais que corresponde a cerca de 80% dos holerites. Trata-se de uma conta que muitas companhias alemãs não estão mais dispostas a pagar. 'Daqui para a frente será necessário frear a escalada

dos salários', diz Wedige Von Dewitz, diretor adjunto do Ministério da Economia da Alemanha. 'Caso contrário, a tendência de saída das linhas de produção do país crescerá ainda mais'".

Já em 1991, o efeito da crise podia ser sentido na Volkswagen alemã, um dos maiores símbolos da indústria alemã, como mostra Mauro Suttora (1991): "Acordos trabalhistas levam funcionários da Volkswagen alemã a ganharem, hoje, 6% a mais que seus companheiros da Ford ou da General Motors da Europa. Pagamento maior, produtividade menor. Cada trabalhador constrói em média 13 carros por ano, contra os 14 da GM européia, os 15 da Peugeot, os 16 da Ford, os 17 da Fiat e, no Japão, os 22 da Toyota e os 26 da Honda. O sindicato dos metalúrgicos é fortíssimo dentro da Volkswagen, que enfrentou greves em cascata no ano passado e, por isso, deixou de produzir 15 mil automóveis".

Como foi amplamente divulgado na imprensa, a partir dessa situação foi fechado um inédito acordo na indústria automobilística: a Volkswagen alemã reduziu em 20% a jornada de trabalho de seus funcionários, procedendo, ao mesmo tempo, a um corte de 10% dos vencimentos de cada um dos trabalhadores. Foi a alternativa encontrada para se evitar um processo de demissões em massa.

Apesar, portanto, da garantia de livre organização sindical para os trabalhadores, o processo corrente na Alemanha encerra dificuldades diversas. A solução proposta com freqüência, a da redução do amplo sistema de proteções sociais, carrega consigo uma grande ambigüidade: ao se diminuírem as proteções, se criariam mais empregos. Mas, possivelmente, ao custo da redução da qualidade de vida dos que têm emprego atualmente. Isso sem contar que, se as proteções forem reduzidas em demasia, os desempregados podem ficar totalmente desassistidos. Como mostra Cláudia Vassalo (1994), retratando o ano de 1994, o país encontra-se em situação crítica: "O crescimento da produção em mercados emergentes tem feito bem à saúde das empresas, mas tem provocado dor de cabeça para os trabalhadores do país. O corporativismo sindical perdeu o norte. Diante da abundância de mão-de-obra barata no estrangeiro, não houve outra saída para os trabalhadores a não ser fazer concessões. Desde janeiro, os funcionários da Volkswagen em Wolfsburg trabalham apenas quatro dias por semana, com redução de 10% nos salários.

Foi a saída encontrada para não irem para a rua, até o final de 1995, 30 mil trabalhadores alemães. Sinal dos novos tempos. Há dois anos, submeter uma proposta desse tipo ao IG Metall, o poderoso sindicato dos metalúrgicos alemães, seria pura perda de tempo. Hoje, a redução das horas trabalhadas já faz parte da pauta de discussões entre empresas e sindicatos do país. Recentemente, um acordo entre a Basf e o sindicato dos químicos reduziu para 37,5 horas semanais a jornada na empresa e podou os salários. Motivo: evitar novas demissões.

É aceitar ou... aceitar. Ir para o olho da rua pode ser o pior dos mundos para o trabalhador alemão. O desemprego, que atingiu mais de 4 milhões de pessoas no auge da crise, vem diminuindo. Em agosto, segundo dados do Ministério do Trabalho, 70.800 pessoas foram reintegradas ao mercado. Mas o processo é lento. Hoje, um em cada três desempregados está sem trabalho há mais de um ano. Para eles, reencontrar lugar nas linhas de produção fica a cada dia mais difícil. 'São trabalhadores que deixaram de acompanhar o desenvolvimento tecnológico das empresas', diz Von Dewitz, do Ministério da Economia. 'Por isso estão em desvantagem'. É um fardo para o Estado. Um desempregado casado, com dois filhos, recebe uma pensão mensal de cerca de 2.800 dólares. Esse tipo de ajuda, no entanto, pode estar com os seus dias contados. Há propostas no Parlamento para reduzir drasticamente o seguro-desemprego a partir do próximo ano".

Austrália

A estrutura trabalhista australiana, de um modelo extremamente corporativo — em que o Estado assumia um papel central nas negociações entre capital e trabalho —, tem mudado seus rumos para um processo de maior descentralização. Este fato, por si só, tem servido para reorientar todo o espectro de atuação do mundo do trabalho australiano, bem como para estabelecer um novo paradigma nas relações entre os trabalhadores e o patronato, que, concordando com esta mudança estrutural, divergem sobre as diretrizes que devem norteá-la.

Outro fenômeno que vem sendo observado na Austrália é a incorporação das novas tecnologias ao processo de produção, gerando uma série de desdobramentos para as relações trabalhistas, como, por exemplo, os conflitos decorrentes das demissões provocadas pelo advento das novas tecnologias.

Enfim, tem-se, ainda, modificações no padrão de participação dos trabalhadores no processo produtivo. Muito embora essa mudança seja crescente, teme-se que não seja suficiente para a concretização dos anseios dos trabalhadores.

A estrutura histórica

Tradicionalmente, o papel do Estado nas relações trabalhistas australianas tem sido central. A Comissão Australiana das Relações Profissionais (Airc) é uma instituição poderosa, que, historicamente, contribuiu para a presença — na Austrália — de um modelo de relações de trabalho corporativista, em que havia a negação dos conflitos inerentes à relação entre capital e trabalho e,

conseqüentemente, a infantilização desses atores sociais (Lansbury & Bamber, 1993:499).

Nesse contexto, as instituições mais representativas do capital — o Conselho de Empresários Australianos (BCA) — e do trabalho — o Conselho Australiano de Sindicatos (Actu) – adquiriam um papel menor, pouco coerente com sua representação social.

O movimento sindical vem perdendo força ao longo das últimas décadas. De mais de 50% dos trabalhadores sindicalizados em 1970, tem-se hoje um grau de sindicalização inferior a 40% (Lansbury & Bamber, 1993:500). Talvez a estrutura corporativista das relações trabalhistas australianas tenha contribuído para que os trabalhadores se afastassem dos sindicatos que não eram capazes de corresponder às suas expectativas.

O processo de participação dos trabalhadores nas decisões das empresas, também pode ser considerado histórico, visto que seus movimentos iniciais são datados da década de 70, muito embora tenham ganhado força nos anos 80 (Lansbury & Davis, 1992).

O processo de participação dos trabalhadores na empresa pode ser restrito ou amplo, sendo que esta segunda modalidade é conhecida como democracia na empresa. Em documento diretivo do governo australiano, datado de 1986, é dada a seguinte definição para a distinção entre democracia na empresa e participação dos assalariados: "A democracia na empresa implica que os assalariados influenciam diretamente as decisões que são inerentes às suas vidas no trabalho..., que eles participam de verdade, que eles têm o que dizer (...). A 'participação dos assalariados' designa as vias e as práticas que permitem ao assalariado exercer uma influência maior na empresa ou em seu local de trabalho" (Lansbury & Davis, 1992:245-6).

Portanto, deve-se verificar até que ponto, na Austrália, tem-se caminhado para um processo de participação mais efetivo, ou apenas tópico.

A exemplo do que acontece com a participação, a incorporação de novas tecnologias não é fenômeno novo no mundo do trabalho australiano. Mas as reações que as tecnologias mais recentes têm provocado para os interesses dos trabalhadores permanecem um tanto incertas.

Para se entender um pouco melhor o que se passa nessa área, recorremos ao trabalho de Benson e Ieronimo (1996:65-81), que estão preocupados em estudar o processo de terceirização na Austrália. Sua busca para entender as implicações do processo de terceirização é uma referência importante para se compreender o papel que as tecnologias exercem sobre o mundo trabalhista australiano.

As mudanças

Basicamente, o intuito da terceirização de serviços secundários — delegados a fornecedores — seria o de fazer com que as empresas pudessem concentrar-

se com maior ênfase em suas atividades primordiais. Esse processo, obviamente, encerraria algumas vantagens e desvantagens, mas, de forma geral, as empresas que recorressem à terceirização poderiam, delegando serviços, tornar-se mais competitivas e produtivas.

O estudo de caso de Benson e Ieronimo valeu-se de dois instrumentos metodológicos para levar a cabo sua pesquisa:

- a comparação entre o grau de terceirização das empresas australianas e das empresas japonesas estabelecidas na Austrália;
- a análise de quatro empresas que terceirizaram seus serviços de manutenção, concedendo-os à Skilled Engineering (empresa especializada em pessoal para manutenção industrial e de construção). Entre outras, a principal conclusão dos autores é que terceirizar não é garantia de aumento da produtividade. Empresas japonesas, que por motivos culturais são mais reticentes quanto à terceirização do que as australianas, são também mais produtivas (Benson & Ieronimo, 1996:78).

Algumas referências de Benson e Ieronimo são importantes para construir um mosaico das relações de trabalho na Austrália de hoje:

- procurar eficácia tecnológica via terceirização das atividades de manutenção gera desemprego estrutural (Benson & Ieronimo, 1996:75);[3]
- para boa parte das empresas, terceirizar significa transferir a responsabilidade sobre as relações trabalhistas para outras empresas (Benson & Ieronimo, 1996:73);
- o processo de indenizações decorrente das demissões provenientes de terceirizações é demorado e cansativo; não é raro que os trabalhadores em litígio façam acordos com os empregadores em que recebem menos que o devido, só para garantir o recebimento da indenização, sinal de que os tribunais do Trabalho australianos não despertam a confiança dos trabalhadores (Benson & Ieronimo, 1996:76).

Em suma, pode-se dizer que o advento da incorporação de novas tecnologias ao processo de produção tem provocado, na Austrália, desemprego e litígios trabalhistas.

---

[3] Desemprego estrutural, em nossa concepção, é o fenômeno que explicita o fato de que alguns empregos foram extintos com o advento das novas tecnologias. Assim, a oferta de empregos vem sendo cada vez menor, uma vez que não há corrrespondência de um novo posto de trabalho criado a cada emprego encerrado.

O processo de participação dos trabalhadores australianos nas decisões das empresas ganhou maior força a partir dos anos 80. Uma declaração conjunta (de 1986) do BCA, do Actu e da Confederação das Indústrias Australianas (CAI) mostra essa realidade: "As partes reconhecem a necessidade de desenvolver a participação dos assalariados por uma melhor divisão das informações, uma comunicação mais eficaz entre todos os níveis da empresa e uma incitação mais ativa dos trabalhadores a participar" (Lansbury & Bamber, 1993:247).

Lansbury e Davis desenvolveram um estudo de caso visando a auferir o verdadeiro grau de participação dos trabalhadores australianos. Eis algumas informações obtidas:

- os empresários — muito embora tenham o discurso da defesa da participação — são mais adeptos das suas formas oficiosas (reuniões esporádicas com a direção e com os agentes da gerência) do que das suas formas oficiais (comitês de segurança e saúde no trabalho, conselhos bipartites, equipes especiais, círculos de qualidade, representação do pessoal no conselho de direção das empresas); os sindicatos argumentam que as formas oficiais de participação são as mais importantes, pois nelas são firmados compromissos entre as partes (Lansbury & Davis, 1992:250);
- em 73% dos locais de trabalho, os sindicatos não são consultados ou informados sobre mudanças estruturais que afetam os trabalhadores (Lansbury & Davis, 1992:251).
- a participação é maior nas grandes do que nas pequenas empresas, bem como é maior nas instituições públicas que nas privadas (Lansbury & Davis, 1992:251).

A conclusão dos autores é que, realmente, o processo de participação dos trabalhadores nas empresas australianas cresceu muito ao longo dos anos 80. Entretanto, isso não quer dizer que a participação dos trabalhadores australianos seja corrente entre a maioria das organizações. Parece que tal se dá muito mais em função da outorga das organizações do que em função de uma conscientização propriamente dita dos trabalhadores.

Para as organizações, conceder participação é lucrativo, desde que esta se limite ao processo produtivo: as sugestões dos trabalhadores não raras vezes traduzem-se em economia de custos operacionais.

Não se deve esperar, porém, que a outorga dos empregadores passe disso. Lutar por participação nos resultados financeiros e nos conselhos de definição de estratégias das organizações é tarefa dos trabalhadores.

Em relação à maior descentralização das relações trabalhistas australianas, Lansbury e Bamber (1993:499) descrevem a nova tendência: "De uma

ótica internacional, um dos fenômenos mais interessantes surgidos na Austrália foi a transição de um sistema muito centralizado, fundado na arbitragem obrigatória, a uma marcha mais descentralizada, com a negociação coletiva se situando na empresa. Essa evolução se fez graças a um notável esforço de cooperação entre os sindicatos, os empregadores e o governo. Foi igualmente seguido por um enfraquecimento da Comissão Australiana das Relações Profissionais (Airc), que vem tendo um papel central nas relações profissionais a partir do início do século".

Ao mesmo tempo, há uma reorganização da própria estrutura sindical. Onde havia mais de 200 sindicatos negociando com as associações patronais, surgem cerca de 20 "megassindicatos". A estratégia é de criar sindicatos maiores e mais representativos, que, portanto, possuem maior poder de barganha para negociar com os empresários.

Ainda em relação aos sindicatos, estes têm procurado lidar com a diminuição dos níveis de sindicalização através de fortes campanhas para sindicalizar, sobretudo, mulheres, membros de minorias étnicas e trabalhadores jovens, bem como estimular a maior participação dos trabalhadores sindicalizados nos eventos sindicais.

A legislação formal vem sendo modificada, visando a promover a competência como critério de remuneração, bem como a obter maior satisfação, melhor remuneração dos trabalhadores e maior flexibilidade de organização do trabalho e da formação profissional (Lansbury & Bamber, 1993:499).

Dentro desse novo contexto, o BCA e o Actu — antes relegados a uma posição secundária, devido à tutela estatal — adquirem importância no processo de negociações coletivas. Estes dois pólos — no que seja impossível capital e trabalho terem visões absolutamente iguais sobre as relações de trabalho — têm divergido sobre as diretrizes que as mudanças trabalhistas devem seguir.

O BCA, representando a elite dos empresários australianos, tem criticado fortemente o governo. Segundo aquela instituição, o ritmo das reformas tem-se mostrado excessivamente lento e, além disso, os sindicatos têm influenciado em demasia as políticas governamentais. Para o BCA, deve prevalecer o modelo de negociação por empresa, com a negociação direta entre patrões e empregados (como proposto para a nova realidade). Só que, pela sua visão, o governo não deve conceder garantias mínimas para os trabalhadores.

Por outro lado, os membros da Actu defendem um conjunto de garantias mínimas para os trabalhadores, para, a partir daí, negociarem de forma direta com o patronato. Argumentam que não se pode partir da igualdade de condições para a negociação com os empresários, uma vez que estes têm

uma posição de nítida vantagem nas negociações. É por este motivo que os trabalhadores reivindicam um elenco de garantias mínimas.[4]

Em síntese, o contexto das relações trabalhistas australianas vem mudando ao longo dos últimos anos. O Estado, que sempre ocupou um papel central nas negociações entre capital e trabalho, tende a diminuir sua participação, estimulando a livre negociação entre empregadores e empregados, na ambiência dos locais de trabalho.

Não obstante a concordância entre empresários e trabalhadores sobre a necessidade de diminuir o escopo de atuação do Estado ter levado esses atores a um processo de maior cooperação mútua, não se deve esperar que tal se prolongue. A partir do consenso de que a livre negociação — sem interferência estatal — é o melhor caminho a ser seguido, diferenciam-se os anseios e as estratégias de cada um desses atores.

A fluência de novas tecnologias de produção — produzir mais (artigos) com menos (trabalhadores) — e o processo de globalização da economia — cada país deve produzir apenas uma série de artigos para os quais esteja dotado de vantagens comparativas naturais — têm produzido uma das maiores crises de oferta de empregos da história recente da humanidade. Esta situação, que nitidamente enfraquece a capacidade de influência dos assalariados, pode significar uma perspectiva sombria para os trabalhadores australianos, que, como vimos, perdem empregos frente à terceirização e não conseguiram, até este ponto, ter uma participação efetiva no processo produtivo.

EUA

As relações de trabalho nos EUA vêm passando por mudanças radicais. Parte desse processo é a própria crise das modernas sociedades desenvolvidas a partir da mudança do padrão tecnológico da produção. Na sociedade norte-americana, a necessidade de utilização de novos e emergentes métodos de elaboração de produtos colocou em xeque o conceito de pleno emprego originário do *New Deal* da década de 30.

---

[4] De fato, algumas garantias mínimas foram arroladas pelo governo. Em 1993, este comprometeu-se a criar 500 mil empregos em um período de três anos, bem como promover "salvaguardas" para os empregados de pior remuneração e os sindicalizados. No entanto, a crise econômica recente da Austrália vem inviabilizando tais metas. O descontentamento dos trabalhadores é crescente, seja pelo não-cumprimento das metas, seja pelo fato de as garantias mínimas serem consideradas insuficientes (Lansbury & Bamber 1993:500).

Mais do que isso, o próprio Estado do bem-estar social vem sofrendo modificações, uma vez que os benefícios trabalhistas decorrentes desta visão social estão gradativamente perdendo sua força — seja pela diminuição dos benefícios trabalhistas de quem está na ativa, seja pela diminuição das formas de assistência para potenciais trabalhadores que se encontram excluídos do mercado de trabalho.

A crescente insatisfação da sociedade norte-americana com o setor público vem comprometendo o padrão de oferta de emprego público em um contexto onde a retórica do *laissez-faire* é cada vez mais contemplada.

A estrutura histórica

As relações sindicais norte-americanas têm como pilar básico o princípio da livre sindicalização. Indagado a esse respeito — se existe nos EUA alguma lei que garanta o direito de organização dos trabalhadores —, Sanford Mevorah[5] responde que "Sim. É uma lei nacional sobre relações trabalhistas. Ela diz que todos os trabalhadores são livres para se organizar, se assim o quiserem. Os empresários não podem impedi-los e são obrigados pela lei a negociar com a representação sindical as condições de trabalho" (Netz & Castanheira, 1992).

Da mesma forma que existe uma ambiência de livre negociação nos EUA, há uma forte tendência para a descentralização e a competição entre os diversos sindicatos. Steve Troyer (1993:215) explica: "Nas relações de trabalho do serviço público nos EUA encontramos mais diversidade e descentralização que na maior parte dos outros países industrializados. Essa diferença é, até certo ponto, apenas um reflexo do desenvolvimento geral das relações de trabalho nesse país, em que o voluntarismo e a diversidade são características centrais da solução de conflitos de trabalho e onde, ademais, o movimento trabalhista está estruturado em sindicatos de profissões e indústrias que competem entre si e defendem antes de tudo os interesses dos seus filiados, sem se ocuparem muito de questões ideológicas. Mas, em medida ainda maior, a diversidade de complexidade das relações de trabalho do serviço público surge diretamente da tradição de descentralização da estrutura de governo nos EUA".[6]

---

[5] Sanford Mevorah é consultor da Negociation Institute Inc. e da Nierenberg, Zeif & Weinstein, em Nova York. Especialista em negociações de todos os tipos, lida constantemente com situações relativas a acordos trabalhistas.

[6] Note-se que o autor se refere às relações de trabalho no setor público. No entanto, esta descentralização também é típica do setor privado.

Esta tendência à descentralização faz com que as associações patronais prefiram negociar caso a caso. Tal situação é ilustrada por Donald Cullen (1985:331): "De uma parte, a negociação-piloto baseada em diversos ramos de atividade vem perdendo terreno. Assim, em muito tem sido abandonado um modelo da indústria automobilística, a começar pela Chrysler em 1979, e certas negociações dos últimos tempos na área de transportes aéreos têm sido caóticas. O mesmo acontece em relação aos carvoeiros e caminhoneiros, onde a negociação com diversos empregadores deixou de ser a norma, as associações patronais foram abandonadas por sociedades que esperavam obter melhores condições negociando sozinhas; na siderurgia, um comitê de negociações coordenado por grandes produtores, estabelecido nos anos 50, passou de nove membros em 1980 a cinco membros em 1984, antes de ser definitivamente extinto em 1985".

Uma das características fundamentais do sindicalismo norte-americano é a recorrência à representação sindical exclusiva. Em cada ramo de atividade, um sindicato que se destaque dos demais, conseguindo a maioria da representatividade, é considerado o único com o qual as empresas necessitam negociar oficialmente (Troyer, 1993:228). Assim, vários sindicatos podem coexistir em um ramo de atividade, lutando pela maioria. O mais forte deles será o encarregado das negociações oficiais.

Outra característica interessante das relações trabalhistas nos EUA é o fato de que, nesse país, a interferência estatal se dá apenas na mediação de conflitos. Muito embora o Estado seja um dos atores que participa das negociações, só utiliza seu poder de arbítrio em último caso. Segundo Sanford Mevorah (Netz & Castanheira, 1992), apenas em situações de impasse, como demissões e redução da jornada de trabalho, o governo sugere que as partes se utilizem do serviço federal de mediação e conciliação.

Dentro dessa linha de atuação, pode-se dizer que o governo provê garantias mínimas, e as partes negociam além disso. É ainda Sanford Mevorah (Netz & Castanheira, 1992) que assegura que existem patamares mínimos para a idade de iniciação no trabalho e a duração mínima das férias. Respeitados estes patamares, sindicatos e empresas negociam livremente.

Sanford Mevorah faz referência, ainda, ao fato de que as demissões, quando necessárias, são negociadas dentro do princípio básico de que "o primeiro a ser admitido é o último a ser dispensado". Outros mecanismos utilizados para as demissões, segundo aquele consultor, são a escala de demissões e a transformação de uma demissão em afastamento temporário (de acordo com as necessidades de mercado), que pode ser remunerado ou não (Netz & Castanheira, 1992).

Logo, conclui-se que o modelo sindical norte-americano é valorizador da negociação direta entre capital e trabalho, onde o Estado só se utiliza de seu poder de arbítrio em último caso. O modelo, descentralizado, paradoxalmente convive com a representação sindical exclusiva.

Em relação ao funcionalismo público, pode-se dizer que o grau de sindicalização é mais alto do que no setor privado. Esse fenômeno tem-se repetido, nos EUA, ao longo de alguns decênios (Troyer, 1993:217).

Tanto o grau de sindicalização quanto o de engajamento dos funcionários públicos norte-americanos são superiores aos do setor privado. Greves e outras medidas econômicas são recursos utilizados com freqüência pelos trabalhadores públicos dos EUA para alcançar seus objetivos coletivos (Troyer, 1993:217). Tal fenômeno é ainda mais notável se considerarmos que, nos EUA, as greves são consideradas ilegais na maioria das instituições públicas e que, até nos anos 60, todos os sindicatos de empregados públicos demonstravam seu repúdio a esse tipo de estratégia (Troyer, 1993:219).

Os servidores públicos norte-americanos foram aderindo ao processo de negociações coletivas a partir do início dos anos 60, sobretudo os ligados aos níveis local e estadual. Como as organizações do trabalho demonstraram competência para garantir novas conquistas para o funcionalismo público, elas foram obtendo cada vez mais força. Posteriormente, os movimentos trabalhistas militantes no serviço público passaram por um processo de convergência cada vez maior, o que contribuiu consideravelmente para incrementar a sindicalização e a militância dos trabalhadores públicos (Troyer, 1993:222).

Em relação à remuneração dos trabalhadores públicos, não existem dados confiáveis para comparação. Mas, de forma geral, os funcionários federais ganham um pouco mais que os equivalentes na iniciativa privada. Já os estatais e locais ganham um pouco menos que os seus equivalentes no mercado livre. A remuneração dos funcionários públicos norte-americanos é influenciada por diversos fatores, entre os quais estão a presença ou ausência de crises econômicas (se há crise, as remunerações tendem a ser menores) e a capacidade de influência do sindicato ao qual estão ligados: quanto mais forte, melhores as condições de remuneração (Troyer, 1993:222-4).

Deve-se atentar, no entanto, para o fato de que o empregador público só é obrigado a negociar com o sindicato que for detentor da exclusividade sindical. Logo, o empregador pode valer-se do não-reconhecimento de alguns sindicatos, visando a não ter de negociar com os mesmos. Segundo Steve Troyer (1993:228), não é rara a manifestação de alguma situação desse tipo.

Nos EUA, a via indicada para a resolução de conflitos de interesses é o próprio processo de negociação coletiva. Para o equacionamento de conflitos de direito, entretanto, a falta de acordo entre as partes conduz as negociações para a mediação estatal (Troyer, 1993:231).[7]

---

[7] O processo de negociação coletiva pode ser considerado o ideal para o equacionamento das condições de emprego. Lamentavelmente, a decisão unilaterial do empregador ainda prevalece em alguns casos. Isso vale tanto para o setor público quanto para o privado.

As mudanças

O emprego público teve uma expansão continuada, nos EUA, no decorrer das décadas de 60 e 70. No entanto, a partir daí vem regredindo em termos de representatividade proporcional. É o que mostra Steve Troyer (1993:216): "O emprego governamental conheceu uma vigorosa expansão a partir dos anos 60 e 70. Em 1980 o serviço público representava 14,9% do total da força de trabalho. Depois de 1980 essa tendência se inverteu. Pela primeira vez, tanto no nível federal quanto no não-federal, se está restringindo lentamente o emprego público frente à recessão econômica e às pressões da sociedade para que se reduzam os gastos de governo".

Na verdade, a recente crise econômica nos EUA alimentou a má-vontade de significativa parcela da sociedade com os empregados públicos. Argumenta-se que, quanto mais vantagens o funcionário público detém, mais recursos para pagamento de impostos o cidadão comum tem de desembolsar. Seria necessário, portanto, cortar benefícios e, inclusive, demitir.

Talvez aí esteja o grande segredo da mobilização do trabalhador público, notadamente mais ativo nas questões relativas ao trabalho do que seu similar no setor privado. Trata-se de "salvar a própria pele", garantir seu próprio trabalho, que — pelo desejo da sociedade — está seriamente ameaçado.

Analisando a situação dos trabalhadores de forma geral — sejam públicos, sejam privados — pode-se intuir que dificuldades são avistadas. A recessão norte-americana do início dos anos 80 parece ter criado uma grave crise de emprego e, paralelamente, a desarticulação do movimento trabalhista (Cullen, 1985:338).

Mas o fator que realmente parece pesar contra os trabalhadores norte-americanos é sua própria apatia, como confirma Sanford Mevorah (Netz & Castanheira, 1992): "Quando os sindicatos surgiram no país, no início do século, eram muito fracos. Nas décadas de 20, 30 e 40 eles se fortaleceram, principalmente porque os empresários não estavam atendendo às necessidades dos trabalhadores. À medida que os empresários atendem às reivindicações, os trabalhadores sentem que estão conquistando o que querem. É estranho, mas isso gera um paradoxo. Os trabalhadores começam a pensar que não precisam mais do sindicato. A taxa paga à entidade passa a ser considerada alta. Eles acham então que basta negociar diretamente com o empresário. Nos EUA, o que era negociado nas décadas de 20 e 30 hoje não se negocia mais. Alguns exemplos são o respeito ao trabalho feminino e a presença de negros e hispânicos. Isso já é garantido por lei".

As mudanças, entretanto, não se resumem às demandas da sociedade em relação ao funcionalismo público e aos humores da classe trabalhadora como um todo. Fator primordial para a compreensão do novo papel do mundo do trabalho na sociedade contemporânea é o estudo da revolução tecnológica em curso, adstrita a uma ambiência de globalização da economia.

Em 1979, a Chrysler — tradicional empresa automobilística norte-americana — atravessava uma das piores crises de sua história. Baseada nisso, negociou um pacote de medidas com o Sindicato Único dos Automobilistas (UAW), segundo o qual uma série de benefícios estabelecidos pela contratação coletiva seriam retirados, em troca do compromisso de não se alterar outros. Não tardou muito e, no início de 1982, as mesmas condições foram negociadas também com a Ford e com a General Motors. Entre outras medidas, os trabalhadores renunciavam ao recebimento de ganhos por produtividade durante 30 meses, aceitavam o adiamento de certos reajustes devidos à alta do custo de vida e à supressão de diversos dias de férias pagas. Em troca, os empregadores comprometiam-se a avisar com dois anos de antecedência sobre o fechamento de locais de trabalho (se necessário), a garantir a remuneração em pelo menos 50% dos trabalhadores demitidos durante um bom período e, como foi feito na Chrysler, discutir a participação nos lucros, muito embora se negassem a admitir a participação dos trabalhadores nos conselhos de direção (Cullen, 1985:317-9).

Obviamente, tal processo implicou o descumprimento do que tinha sido definido pela negociação coletiva em curso, razão pela qual Donald Cullen (1985:317) vê um enfraquecimento do processo de negociação coletiva norte-americano ao longo dos anos 80.

Ao final dos anos 80, a tradicional indústria automobilística de Detroit ainda se via em dificuldades, agora pressionada pela grande competitividade do setor automobilístico japonês. Segundo Gustavo Camargo (1991) — retratando a Cadillac (que pertence à General Motors) —, foi um período de constantes demissões: "A referência à concorrência estrangeira não é gratuita. Na verdade, as mudanças na Cadillac, que começaram por um traumático corte de pessoal em 1987, foram forçadas pelo impacto da competição dos automóveis japoneses. Responsável pela linha de carros grandes e luxuosos da GM, a fábrica tratou então de se mexer antes que a frota de compactos nipônicos passasse sobre os seus escombros. A GM, a exemplo do que fizeram a Ford e a Chrysler, demitiu empregados e fechou fábricas. Em seguida, passou a imitar o inimigo, adotando alguns métodos usados pelos japoneses na administração da produção".

Baseados na competição com a indústria japonesa — que não se limita ao setor automobilístico —, os norte-americanos buscam novos padrões de gestão. Nesse sentido, começam a ganhar força os "times autogestores" (TDA). São grupos de trabalho em que se negociam todos os aspectos relativos à atividade produtiva: cronogramas de procedimentos, divisão de tarefas e metas para cada subgrupo envolvido. Os objetivos centrais são estimular a polivalência do empregado e criar um maior envolvimento deste com a tarefa executada (Castanheira, 1990).

Dentro dessa nova filosofia, as grandes empresas de Detroit ensaiam a recuperação: "Nos Estados Unidos, a administração participativa tem sido a arma mais utilizada pela indústria em sua dramática competição com os japo-

neses. Lá, o conceito de participação, ou o trabalho em times, como os executivos americanos o batizaram, espraiou-se rapidamente pelos escritórios. A indústria automobilística aderiu com entusiasmo ao sistema. Hoje, nas três grandes montadoras — General Motors, Ford e Chrysler —, os times se multiplicam. Formados de cinco a doze trabalhadores polivalentes, eles finalizam um produto inteiro com o mínimo de supervisão. As especializações profissionais de cada funcionário praticamente desaparecem. Todos sabem realizar mais de uma tarefa" (Castanheira, 1990).

Entretanto, a recuperação das empresas é traduzida em maior eficiência, mas não na criação de novos postos de emprego. Defende-se o argumento de que, para criar novos empregos, não resta outro caminho se não reduzir os encargos trabalhistas. Nesse sentido, Robert J. Samuelson (1995) sustenta que: "Ao sobrecarregar as empresas com mais custos trabalhistas, o governo as desencoraja de fazer contratações. E benefícios obrigatórios, se pagos pelo governo com deduções na folha de pagamento ou simplesmente impostos por regulamentação, significam custos trabalhistas mais altos".

Portanto, analisar o quadro atual das relações trabalhistas dos EUA é uma tarefa que se demonstra demasiado complexa, à guisa das variáveis que devem ser consideradas.

É certo que o sindicalismo norte-americano foi capaz de arrolar uma série de conquistas para a classe trabalhadora ao longo da história deste século. Mas, ao que parece, os trabalhadores de hoje mostram-se mais preocupados com suas idiossincrasias do que com os objetivos grupais. Em suma, o grau geral de sindicalização dos norte-americanos decresce a olhos vistos.

Exceção a essa regra é o funcionalismo público, que vem demonstrando maior coesão e mais fôlego do que os trabalhadores do setor privado. Não seria para menos: esta é a estratégia de sobrevivência para um setor que tem, contra si, a antipatia da maioria da sociedade.

Se é possível dizer que as novas técnicas de gestão têm propiciado aos trabalhadores maior participação no processo produtivo, também é verdadeiro o fato de que novas tecnologias têm um amplo potencial desempregador, o que não chega a ser (tão) verdadeiro nos Estados Unidos,[8] mas principalmente geram perdas de direitos trabalhistas para quem está na ativa. Aliás, essa crise do Estado do bem-estar social é clara, mas negada por

[8] O desemprego nos EUA não chega a ser assustador, por dois motivos: a) tem-se optado por maciço investimento para a criação de empregos no setor de serviços, compensando a penúria de empregos no setor industrial propriamente dito; b) a nova lógica de economia global é claramente favorável aos interesses norte-americanos, já que o fato de terem uma base industrial ampla e acabada (muito embora em crise) capacita-os a exportar para as várias partes do mundo e, assim, vários empregos foram criados. Não obstante esses fatos, é verdade também que, na sociedade norte-americana, existem milhões de miseráveis e um alto índice de *turnover* nas empresas.

ampla parcela da sociedade, como por Robert J. Samuelson (1996): "É igualmente verdadeiro que as mudanças no orçamento propostas pelo Congresso não destruiriam o Estado de bem-estar social nos Estados Unidos. Alguns programas para os pobres seriam transferidos para os estados, mediante a concessão de verbas federais. O crescimento dos gastos médicos com idosos seria levemente diminuído. Essas mudanças podem enfraquecer a rede de segurança social, mas não é correto dizer que a descartam".

Nos anos de crise da indústria de Detroit, ameaçada pela competição dos japoneses, técnicas de gestão vindas do próprio Japão foram essenciais para soerguer este símbolo do mundo do trabalho norte-americano. Talvez tenha faltado copiar, entretanto, a parte mais importante: garantias de pleno emprego, sustentadas pelo compromisso moral (e cultural) entre capital e trabalho, ensejando uma sociedade intransigente com a miséria e a degradação social.

Japão

O projeto de desenvolvimento japonês do pós-guerra, no que tivesse um forte componente de internacionalização (ênfase na exportação de produtos industrializados), foi partidário de uma política industrial que garantia proteção aos produtos nacionais, pouco ameaçados pela concorrência estrangeira. Destarte, um país que se industrializava e se protegia em relação à concorrência nacional era capaz de criar excelentes condições de emprego para seus cidadãos.

Com o processo de abertura da economia decorrente da globalização dos mercados, porém, tornou-se difícil a manutenção de empregos em setores em que os japoneses são pouco competitivos internacionalmente. E, portanto, os empregos começaram a ser ceifados.

Esse novo modelo comprometeu o mais importante princípio de sustentação da cultura trabalhista japonesa baseada no pleno emprego: o elevado grau de lealdade mútua entre empregadores e empregados. As razões mercadológicas fazem com que o empresário sinta-se cada vez menos responsável pelo bem-estar do funcionário e dos seus dependentes, ao contrário do que acontecia historicamente.

Paralelamente, pode-se observar o enfraquecimento da instituição do "sindicato por empresa", tão tradicional naquele país do Oriente, como conseqüência direta da decadência do modelo, outrora vigoroso, do pleno emprego.

A estrutura histórica

As relações trabalhistas japonesas têm se desenvolvido, ao longo das últimas décadas, baseadas em três características: o emprego vitalício, o siste-

ma de salários por antigüidade e os "sindicatos por empresa" organizados em cada companhia (Consulado Geral do Japão no Rio de Janeiro, 1976). Logo, vê-se uma clara diferenciação em relação ao que acontece no Ocidente, em que o emprego não é dotado de garantias de duração prolongada, os salários são definidos pela "meritocracia" e os sindicatos são baseados em ramos de atividades.

Segundo o Consulado do Japão no Rio de Janeiro (1976:1), o emprego vitalício é assim implementado: "O sistema de emprego vitalício origina-se de uma compreensão tácita entre patrão e empregado de que o empregado, desde que passe a trabalhar numa companhia, nela permanecerá até a idade de se aposentar. A companhia, por seu turno, não despede o empregado (exceto em circunstâncias extremas) até que atinja a idade da aposentadoria".

A origem desse tipo de vínculo empregatício remonta ao sentido de ampla lealdade existente entre os atores sociais no Japão, já que, de acordo com o Consulado do Japão no Rio de Janeiro (1976:2), "Tem vínculo com a relação sentimental e moral existente entre o empregador e o empregado. Essa relação, altamente valorizada por ambas as partes, é uma parte integral do mundo econômico japonês, e mesmo da sociedade japonesa num sentido muito maior. Graças a esse sistema, o empregado sente que pode confiar na companhia; ao mesmo tempo, tem um senso elevado de participação e identidade na empresa".

O sistema é, entretanto, pouco flexível, criando uma distinção entre trabalhadores móveis e permanentes, já que o primeiro grupo é considerado uma força secundária ou terciária e, sob certas circunstâncias, indesejável. O segundo, entretanto, constitui o núcleo básico de trabalho da indústria japonesa (Consulado Geral do Japão no Rio de Janeiro, 1976:2).

Destarte, pode-se perceber que há uma clara priorização do trabalhador permanente, este sim objeto da política de emprego vitalício. Os trabalhadores temporários e provisórios não desfrutam desse privilégio, estando sujeitos aos fatores típicos de incerteza do modo de produção capitalista (Consulado Geral do Japão no Rio de Janeiro, 1976:2-4).[9]

Um importante elemento adicional dessa característica de emprego vitalício é o processo de treinamento do trabalhador. As organizações são tão afeitas a esse tipo de prática na qual emprego vitalício e treinamento de pessoal são considerados aspectos interligados. Conforme o Consulado Geral do Japão no Rio de Janeiro (1976:6), "A característica principal deste sistema é a de que trabalhadores mais ou menos habilitados são contratados como empregados regulares; recebem então constante treinamento no trabalho e depois de se tornarem membros habilitados da 'família' da compa-

[9] A grande maioria da força de trabalho é composta de trabalhadores permanentes (de 85 a 90% do total).

nhia alcançam eventualmente posições responsáveis e criativas na empresa. No processo de seu treinamento, são influenciados diretamente pelo ambiente de negócios que os cerca, incluindo seus contatos com colegas de trabalho e sua relação com seus superiores, ficando assim imbuídos das tradições e do espírito da empresa. Deste modo, o emprego vitalício e o treinamento no local de trabalho complementam-se reciprocamente em todas as maiores empresas do Japão".

Segundo a mesma fonte (1976:29), o sentido de lealdade entre patrão e empregado, no Japão, faz com que várias alternativas sejam pensadas antes da demissão: "A relação entre o empregador e o empregado no Japão não é simplesmente a de um patrão que paga salário enquanto o empregado servir à empresa. Mais que isso, considera-se que o empregador entrou num acordo para garantir o sustento do empregado. Eis por que não há modo simples de despedir empregados no Japão durante as épocas de recesso. Quando os negócios diminuem e o volume de trabalho se reduz, a primeira reação do empregador é diminuir ou abolir as horas extraordinárias e a seguir preencher o tempo de inatividade com treinamento e instrução, ou com empreendimentos como projetos de decoração ambiental, enquanto mantém os salários. Se a crise piora, o volume de trabalho reprogramado será escalonado entre os trabalhadores (na realidade uma redução no salário). Se uma redução no pessoal não pode ser evitada, haverá de início uma chamada para aposentadoria voluntária, com um auxílio de aposentadoria maior do que o normal".

Outra característica fundamental do sistema trabalhista japonês é a valorização dos critérios de antigüidade, em vez da suposta capacidade individual, para a definição de cargos e salários. O consulado japonês (1976:6-7) sustenta que é o sistema de antigüidade que determina os salários e as épocas de promoções, sendo raros os casos de rebaixamentos de cargos e, também, os de uma pessoa ter como subordinado alguém mais idoso.

Mais uma característica do sistema do trabalho japonês é o advento dos sindicatos por empresa. Ao contrário do que acontece no Ocidente — em que os sindicatos são organizados em categorias profissionais que transcendem as empresas —, no Japão cada empresa tem o seu sindicato, ao qual as diversas categorias profissionais ali inseridas estão filiadas. O Consulado Geral do Japão no Rio de Janeiro (1976:40) conceitua: "Eis o que, no Japão, entende-se por 'sindicato por empresa', um sistema que diverge da noção ocidental de que um sindicato deve ser uma organização que de algum modo transcenda a estrutura de um único empregador ou companhia. Mas isso não significa necessariamente que tais organizações sejam 'sindicatos de companhia' no sentido pejorativo usado no Ocidente, isto é, organizações não-democráticas controladas ou sustentadas pelos patrões. A tradição e a Lei do Sindicato combinam-se para excluir a possibilidade de qualquer empregador tirar vantagem injusta dessa estrutura".

Ao fato de existirem sindicatos por empresa, é adicionada a freqüente prática de consulta paritária nas empresas, o que permite que os trabalhadores tenham poder de decisão nas organizações (Sugeno, 1994:563).

Muito embora os sindicatos por ramo de atividade e categoria profissional também existam no Japão, é evidente o domínio (em número de sindicatos) da categoria dos sindicatos por empresa, de acordo com o consulado japonês (1976:40-1). Os dois outros fatores característicos da cultura trabalhista japonesa — emprego vitalício e valorização profissional por critérios de antigüidade — contribuem para que este tipo de sindicalismo prevaleça, segundo o consulado japonês (1976:41-2): "Muitos estudiosos salientam que tal situação é ajudada pelos tradicionais sistemas de emprego vitalício e antiguidade. Nela, os empregados de uma única empresa, considerando-a base de sua existência, passam a partilhar de um número muito maior de interesses em comum que no caso dos países ocidentais. O sindicato por empresa, como agrupamento de tais empregados, pode, desse modo, ser considerado um desenvolvimento natural. Em outras palavras, a relação japonesa entre patrão e empregado particularmente com seu sistema de antigüidade, mesmo com suas modificações recentes envolvendo índices de desempenho e função, é o apoio mais importante para este sindicalismo por empresa no Japão".

Com a força do sindicalismo por empresa, as centrais sindicais não participam diretamente das negociações coletivas (Shirai, 1984:335). O Consulado Geral do Japão no Rio de Janeiro (1976:32-3) sustenta que as federações sindicais servem como orientadoras para os sindicatos por empresa e como fornecedoras de informações gerais.

Como informa o consulado japonês (1976:32), o processo de negociações coletivas no Japão dá-se a partir da "Ofensiva Trabalhista Primaveril". Durante os meses de fevereiro e março, são procedidas as negociações para as novas condições profissionais, bem como o recrutamento de jovens valores pelas empresas (que vão ser buscados nas universidades e escolas técnicas). No restante da temporada, vigoram os acordos acertados.

Entretanto, não é correto dizer que todos os aspectos relativos ao mundo do trabalho são objeto de negociação coletiva entre patrão e empregado. Os empresários julgam que alguns fatores relativos ao processo produtivo devem ser necessariamente decididos por eles, fazendo parte de suas prerrogativas. Taishiro Shirai (1984:339) mostra que os empregadores consideram como tais as prerrogativas que visam à organização e à produção, bem como o recurso a novas técnicas, as mudanças de direção, o deslocamento de fábricas, a fusão com outras empresas, o fechamento de fábricas, a terceirização e os planos de produção.

Em relação ao setor público, pode-se dizer que existem dificuldades para as negociações com o governo. Taishiro Shirai (1984:337) diz que os funcionários públicos japoneses não têm direito de participar do processo de

negociação coletiva, bem como não podem recorrer às greves; a remuneração é, em média, 5% menor que na iniciativa privada. Por isso mesmo, após a "Ofensiva Trabalhista Primaveril", os trabalhadores não-sindicalizados seguem o padrão concedido ao setor público (Sugeno, 1994:567).

Segundo Taishiro Shirai (1984:337), o grau de intervenção do governo japonês no processo de negociação entre capital e trabalho no setor privado é secundário, limitando-se a estimular o diálogo entre as partes. A intervenção só se dá em caso de conflitos, mesmo assim através da nomeação de comissões tripartites.

As mudanças

Com o recente processo de globalização da economia, as empresas japonesas não se encontram livres da necessidade de reajustar seus processos produtivos. E, assim, surgem as dificuldades para os trabalhadores. Kazuo Sugeno (1994:571) demonstra que as mudanças estruturais das economias capitalistas comportam o aumento rápido da proporção de trabalhadores ocasionais ou de tempo parcial, a redução da oferta de postos de trabalho em função da produtividade das novas tecnologias e, em geral, um crescente sentimento de egoísmo dos trabalhadores em relação aos seus afins, o que enfraquece o sindicalismo.

A economia japonesa, no que consiga resistir um pouco melhor do que as de outros países a este processo que tem ceifado empregos, há que ceder em alguns pontos, retratados na revista *Exame* (1992b): "A redução de jornadas tem sido uma atitude moderada, bem diferente daquela adotada pela indústria americana, que vem demitindo em massa milhares de pessoas. Mesmo assim, alguns economistas previram que um total de 800 mil trabalhadores — 1,4% da força de trabalho — acabaria na rua por conta da retração econômica, já que não seria possível à indústria sustentar a mão-de-obra excedente por muito tempo".

Sobre este processo, Adriano Silva (1995) parece enxergar o que está acontecendo:

"Os funcionários japoneses são bem treinados, têm alto grau de instrução e recebem 2 mil dólares por mês. Mesmo assim, estão perdendo seus empregos para robôs mais rápidos, precisos e baratos."

Dentro de um quadro de economia global, até que o modelo de sindicato por empresa, mais descentralizado, atende aos interesses. Kazuo Sugeno (1994:565) diz que, com a possibilidade de se negociar individualmente com os trabalhadores de cada empresa, pode-se flexibilizar as relações trabalhistas a ponto de as empresas tornarem-se mais competitivas e poderem enfrentar a forte concorrência em ambiente globalizado.

O sistema de sindicato por empresa, por excelência descentralizado, funcionou muito bem em virtude do estreito grau de cooperação entre patrões e empregados. Acontece que o momento atual — marcado pelas inovações tecnológicas que tornam o processo produtivo mais barato e, conseqüentemente, favorável a demissões — vem rompendo esse grau de confiança. Empregadores não mais se podem dar ao luxo de demitir em último caso. Quem tem mão-de-obra excedente acaba encarecendo seu produto, e a concorrência (sobretudo estrangeira) acaba levando vantagem.

É por isso que, gradativamente, a atitude colaboradora entre empresários e trabalhadores japoneses vem diminuindo. E, curiosamente, essa situação clama por maior centralização das negociações. Se o trabalhador não pode mais contar com a cooperação de seu patrão, deve recorrer à colaboração de seus colegas de ramo de atividade, o que indica o fortalecimento do sindicalismo por categoria profissional como a melhor estratégia a ser seguida (Shirai, 1984:345). De fato, a centralização das negociações por confederações de empregados e patrões já vem evoluindo no Japão, onde acordos desse tipo foram feitos no setor siderúrgico (Shirai, 1984:336-7).

O Estado, que no Japão sempre participou de forma complementar das relações trabalhistas, deve agora assumir um papel central. Com o grau de colaboração que existia entre empregadores e empregados, não era necessário que interviesse de forma direta, o trabalhador estava protegido. Agora, a situação mudou.

Para os sindicatos, contar com essa ajuda é fundamental. Mas, aí aparece o dilema, como fazê-lo sem perder a independência? Kazuo Sugeno (1994:573) resume bem o problema: "De fato, uma questão fundamental que se coloca comumente aos sindicatos é a de saber se, em um sistema livre e democrático, eles devem receber uma ajuda do Estado, e se esta é possível sem sacrificar sua independência".

Realmente, buscar uma maior intervenção estatal traz consigo o risco do corporativismo. Mas os trabalhadores japoneses não podem ver as garantias de estabilidade de que sempre desfrutaram desaparecerem sem se mobilizarem em sentido contrário.

Suécia

O exemplo sueco é de uma singularidade impressionante em relação ao que parece ser a tendência das interações trabalhistas existentes no mundo contemporâneo. Destoa, positivamente, do que vem sendo a tônica ditada pela nova ordem mundial.

Se a globalização da economia induz os países a diminuírem seus custos de produção através da redução de benefícios sociais, não parece que na Suécia — um caso clássico de *Welfare State* bem-sucedido — o discurso ve-

nha encontrando eco. Participar da globalização, sim. Aniquilar um sistema trabalhista que proporcionou aos cidadãos uma excelente qualidade de vida, não. Prova nítida de que se pode conviver em uma economia global enfrentando seus efeitos nefastos.

O setor público sueco, no que seja questionado quanto à sua eficácia — sobretudo quando se argumenta que é preciso combater o déficit fiscal — não parece ameaçado por uma onda de rejeição social.

O fluir constante das relações entre capital e trabalho — algo estimulado pelo governo e pela sociedade — encontra-se reafirmado, seja porque políticas intervencionistas na área fiscal foram abandonadas, seja porque os trabalhadores possuem um elenco de garantias conquistadas na negociação direta com o patronato.

Mais do que isso, em uma época de recessão como os anos 80, os suecos foram capazes de criar fundos de ganhos salariais para os trabalhadores (por eles administrados). Uma experiência que, seja pelos seus equívocos, seja pela sua ousadia, merece ser relatada.

A estrutura histórica

O sistema de relações trabalhistas sueco é considerado dos mais desenvolvidos do mundo contemporâneo. Dotado de um processo dinâmico de intercomunicação entre capital e trabalho, constitui-se em um notável referencial para os demais países. O modelo sueco é baseado na livre negociação entre empresários e trabalhadores, com uma influência moderada do Estado (Elvander, 1990:17).

Em uma comparação direta com os outros países nórdicos (Dinamarca, Finlândia e Noruega), Nils Elvander (1990:8) define o quadro do sindicalismo na Suécia: a forte tradição de democracia representativa reina nos sindicatos suecos que, portanto, são centralizados. Mas não são centralizados porque, assim, poderiam ser cooptados por uma estrutura corporativista. Ao contrário, são centralizados porque a democracia representativa dá oportunidades de expressão aos seus membros. Assim, os sindicatos são coesos e, conseqüentemente, centralizados, tendo grande poder de barganha nas negociações sindicais.[10]

Na visão de Nils Elvander, algumas das características consideradas ideais para uma ambiência de relações de trabalho benéfica aos empregados estão presentes na Suécia:

---

[10] Aqui, pode-se inferir uma diferença entre a noção vulgar de corporativismo — que, na verdade, representa o corporativismo estatal (o Estado "manobra" a sociedade) — e a noção de corporativismo societário (a sociedade pressiona o Estado), tal qual praticado na Suécia.

- o papel primordial que deve ser exercido pelo Estado na relação entre capital e trabalho é o de provedor de boas informações para que as negociações entre as partes sejam de boa qualidade (Elvander, 1990:23); esta prática é coerente com o papel que o Estado sempre se delegou (exceção feita a um pequeno período, que será relatado mais adiante);
- na Suécia de 1956 a 1981, as negociações entre empregadores e empregados davam-se de forma direta entre a Confederação Sindical (LO) e a Confederação dos Empregadores Suecos (SAF); entretanto, a partir do início dos anos 80, a SAF optou por uma estratégia de descentralização das negociações, contra a vontade da LO; logo, na Suécia, os trabalhadores têm sido sistematicamente contrários à descentralização das negociações (Elvander, 1990:11), em oposição ao que acontece nos outros países de uma forma geral.

O processo de livre negociação entre as partes gerou a incorporação de uma série de garantias legais para os trabalhadores. Em especial, uma lei de 1974 garante a participação de delegados sindicais nas organizações: empresas que tenham mais de 500 empregados filiados ao mesmo sindicato devem ter, em seus quadros, um trabalhador que se dedique em tempo integral às questões sindicais (escolhido pelo sindicato); empresas que tenham entre 250 e 500 empregados filiados ao mesmo sindicato devem ter, em seus quadros, um trabalhador que se dedique em metade do expediente às questões sindicais (escolhido pelo sindicato) (Seth, 1993:161).

Jonas Pontusson e Sarosh Kuruvilla (1992:781) listam uma série de medidas, contidas na legislação trabalhista, favoráveis ao trabalhadores suecos. Merecem ser citadas:

- segundo lei de 1972, todas as empresas ou instituições financeiras que tenham ao menos 25 empregados devem ter dois representantes dos trabalhadores (eleitos pelos próprios) nos seus conselhos de direção; nas organizações com mais de mil empregados, este número deve ser de três; esses diretores devem participar de todas as decisões inerentes ao papel de um diretor comum, exceto as que dizem respeito às negociações coletivas;
- a Lei de Segurança do Emprego (1974 e 1982) institui regras relativas à contratação temporária, estabelecendo a notificação com muita antecedência para casos de dispensa de funcionários, bem como uma série de compensações que possam servir de salvaguarda ao empregado;
- a Lei sobre o Ambiente de Trabalho (1974) estabelece regras visando à segurança e à saúde no trabalho;

- a lei de 1977 preconiza a livre negociação entre empregados e empregadores, mas, ainda assim, estabelece que os empresários devem consultar os trabalhadores em diversas questões que lhes dizem respeito (realocação de pessoal, recrutamento de pessoal, novos métodos de trabalho, fatores orçamentários e outras mudanças organizacionais); estabelece, ainda, a necessidade de informar os sindicatos sobre as mudanças implementadas.

O processo de negociação coletiva no setor público, que ganhou força a partir de 1966, gerou uma série de disposições obrigatórias, a favor dos trabalhadores, em relação a: conflitos de trabalho; forma de preenchimento das vagas; deveres dos empregados em tempos de guerra; condições de término do emprego; critérios para primeiras demissões em casos de redução de pessoal; responsabilidades disciplinares; condições de suspensão do emprego, procedimentos de apelação e aplicação de decisões. Através do referido mecanismo, ainda, foi possível determinar que os trabalhadores que se sentissem prejudicados poderiam recorrer aos seus respectivos sindicatos (Seth, 1993:163).

Em relação ao setor público, o funcionalismo é dividido em duas seções (Seth, 1993:157):

- setor estatal, que trata dos problemas nacionais;
- governo local, onde estão inseridas as administrações regionais e municipais.

De 1972 a 1982, o setor público cresceu — em relação ao número de empregados — de uma participação de 33 para 40,7%, principalmente devido ao governo local (que foi de 21,4 a 29,6%). O setor estatal apresentou ligeira redução (de 11,6 para 11,1%) devido à contenção de gastos públicos, estratégia de redução dos déficits orçamentários (Seth, 1993:158).

Em termos de filiação sindical, o índice é altíssimo na Suécia, com inegável crescimento no setor público, como mostra Torsten Seth (1993:158): "Uma notável feição característica da força de trabalho da Suécia é seu elevado nível de filiação sindical. Ainda que não se conte com cifras exatas a respeito, estima-se em geral que entre 80 e 90% de todos os empregados pertençam a um sindicato. Atualmente não existe uma diferença significativa entre o serviço público e o setor privado, ainda que no passado o nível de sindicalização do setor privado fosse muito maior que o do serviço público".

Registram-se, normalmente, poucas greves na Suécia. Quando é o caso, normalmente a questão que suscita tal expediente é a busca de melhor remuneração, quando as negociações nesse sentido fracassam (Seth, 1993:158).

Em relação à remuneração, pode-se dizer que na primeira metade dos anos 70 era o setor privado que pagava melhor. No entanto, entre 1976 e 1979, foi o setor público que passou a conceder as melhores taxas de reajuste. A partir do início dos anos 80, houve equilíbrio entre os dois setores (Seth, 1993:159).

A prática da negociação coletiva é, na Suécia, algo corrente, tanto no setor público quanto no privado. O princípio da exclusividade sindical, entretanto, mostra-se presente. Segundo Torsten Seth (1993:160): "É preciso estabelecer uma distinção entre aqueles sindicatos que conseguiram uma relação de acordo coletivo com um empregador, e aqueles em relação aos quais um empregador não está obrigado por qualquer acordo coletivo. A lei prevê que o primeiro grupo de sindicatos desfrutará de toda uma gama de direitos que não se concedem ao segundo grupo. Tais direitos incluem, por exemplo: o de negociar com o empregador antes que este decida introduzir mudanças importantes no local de trabalho; o de designar um delegado de escritório que, entre outras coisas, terá direito a tempo livre remunerado a fim de cumprir seus deveres sindicais; e o direito de designar um delegado para a segurança (no trabalho)".

Quanto à resolução dos conflitos, os de interesses devem ser negociados entre as partes (uma "comissão de negociação" é denominada pelo poder público apenas em casos extremos). Os de direito podem ser equacionados por via administrativa e, em último caso, pelo Tribunal do Trabalho (Seth, 1993:172).

As mudanças

O problema básico para o setor público é que se deseja diminuir o déficit fiscal. Assim, para se fazer economia dos gastos de governo, setores da sociedade sueca preconizam que haja demissões.

Para o setor público, greves de natureza política são consideradas ilegais. Logo, Torsten Seth (1993:178-9) vê nesse fato um dos maiores fatores de perigo para o sindicalismo público sueco da atualidade: a pressão pela diminuição do déficit fiscal faz com que organizações públicas se sintam impelidas a demitir funcionários. Estes poderiam reagir através de greves. Mas uma greve reativa contra cortes de gastos no setor público é, necessariamente, política e, portanto, ilegal.

De qualquer forma, se o corte de postos de trabalho públicos é uma possibilidade, não se deve esperar que aconteça de forma maciça. Ademais, as garantias dos trabalhadores públicos da ativa não parecem estar ameaçadas.

Um aspecto das relações trabalhistas suecas que merece ser analisado é a posição do governo em relação a políticas de rendas. Nils Elvander (1990:1) desenvolveu uma pesquisa em que estuda a implementação de polí-

ticas de rendas nos países nórdicos, tendo a Suécia como referencial básico. O autor dá a definição de políticas de rendas: "Segundo a definição que é dada habitualmente, a expressão 'política de rendas' designa o que empreende um governo para moderar os aumentos de salários e ainda gerenciar a inflação sem agravar o desemprego".

Em função do caráter excessivamente intervencionista, por parte do Estado, da elaboração de uma política de rendas, alguns especialistas enxergam em tal prática um mecanismo corporativista.

Nils Elvander (1990:22), concordando com essa visão, sustenta que a melhor estratégia para o desenvolvimento das relações trabalhistas é a livre negociação entre as partes interessadas (como, normalmente, acontece na Suécia). Assim, descarta as políticas de rendas como um instrumento eficaz de desenvolvimento econômico, uma vez que, assegura, há uma série de problemas inerentes a este tipo de prática de tal forma a inviabilizá-la.

O autor define corporativismo como um regime em que o processo de negociação entre empresários e trabalhadores dá-se a partir de um processo centralizado e não-conflitivo entre as partes, sob a mediação direta do Estado (Elvander, 1990:2). No caso específico das políticas de rendas, tal instrumento só se pode concretizar a partir do consenso entre as partes envolvidas. Mas o fato de o governo ter papel predominante no processo faz com que possa — através da persuasão e de informações privilegiadas — conduzir as negociações para o lado que lhe interessa (Elvander, 1990:3). Assim, não é raro que os trabalhadores se vejam obrigados a sacrificar seus interesses mais legítimos em função do "objetivo maior" de estabilizar a economia.

Como já dito, políticas de rendas não são tradição na Suécia. De fato, apenas uma experiência é relatada por Nils Elvander neste sentido. Em 1981, a coalizão de centro-direita que governava o país implementou um processo de reforma fiscal orientado pelas seguintes diretrizes:

- em função das altas taxas para os pagamentos de impostos, era necessário fazer um rebaixamento geral das alíquotas;
- sendo as taxas progressivas — portanto, quem ganhava mais pagava uma alíquota maior —, era necessário que o rebaixamento de alíquotas fosse maior entre os cidadãos de alta renda do que entre os de baixa renda.

Obviamente, este tipo de acordo privilegiava os setores de alta renda, em detrimento dos cidadãos de baixa renda.

Mas, em 1983, os social-democratas voltaram ao poder. E, a partir dali, a prioridade muda: o rebaixamento geral de alíquotas é mantido; mas as maiores deduções não são para o pessoal de alta renda, mas o de baixa, notadamente os trabalhadores ligados à LO. Daí, advém a crise.

Nils Elvander (1990:15-22) faz referência ao fato de que políticas de rendas — no caso, traduzidas em um processo de reforma fiscal — criam um dilema a ser resolvido: ou bem as medidas são de caráter geral (e aí, a tendência é que as classes menos favorecidas sejam contra, uma vez que a divisão de benefícios não contempla a todos proporcionalmente às suas dificuldades), ou as medidas são de caráter seletivo (aí, a tendência é que os setores menos contemplados se rebelem, uma vez que existe diferenciação da distribuição de benefícios, em caso de concessões, ou da carga a suportar, no caso de sacrifícios).

Logo, pode-se inferir que políticas de rendas que visam a conter a espontaneidade das relações entre capital e trabalho — não raras vezes implicando sacrifícios impróprios para a classe trabalhadora — devem ser descartadas. Logo, a única tentativa de elaborar uma mudança nesse sentido, datada da primeira metade dos anos 80, não logrou êxito.

Um ponto adicional a ser citado no espectro das relações trabalhistas suecas é o advento dos fundos de ganhos salariais (*swedish wage-earner funds*),[11] notável experiência desenvolvida na Suécia entre 1983 e 1990. A motivação para a sua criação passava por cinco fatores, conforme Pontusson e Kuruvilla (1992:782-3):

- construção de uma política social solidária; os autores esclarecem que, para que este princípio funcione, a divisão dos resultados deve ser realizada por critérios coletivos, não individuais;
- diminuição da desigualdade social; na Suécia de 1976, os 10% mais ricos eram donos de 55% da riqueza;
- redistribuição de poder; com os recursos provenientes dos WEFs, os trabalhadores poderiam participar mais do processo financeiro nacional;
- aumento do capital investido na indústria sueca, por meio da aplicação dos recursos provenientes dos WEFs em compra de ações, gerando novos investimentos;
- complementação do sistema de pensões, visto que alguns excedentes dos WEFs seriam deslocados para o referido sistema.

A implementação dos WEFs, tentada em meados dos anos 70, aconteceu efetivamente em 1983.[12] Eles foram constituídos de cinco fundos, alocados em bases regionais. Cada um dos fundos era independente em relação aos demais.

---

[11] Para facilitar, chamaremos de WEFs os *wage-earner funds*.

[12] O processo de implementação dos WEFs, por nós descrito a partir deste momento, é explicado em detalhes por Pontusson e Kuruvilla (1992:784-91).

A administração dos fundos era provida por um conselho composto por nove pessoas, cinco das quais indicadas por sindicatos. Os outros quatro membros eram indicados pelo governo.

O financiamento dos WEFs era proveniente de duas formas de arrecadação:

- primeira fonte — ou se descontavam (de todas as empresas e organizações financeiras) 20% dos lucros excedentes a SEK $1 milhão (US$150 mil) ou se descontavam 6% sobre a folha de pagamento; o maior desses valores era o descontado;
- segunda fonte — desconto obrigatório — para todas as empresas e organizações financeiras, públicas ou privadas — de 0,2% sobre a folha de pagamento.

Cada um dos fundos recebia 1/5 dos valores recolhidos, reajustados até um teto pré-estipulado para a inflação. Os recursos excedentes a este teto eram repassados ao sistema de pensões.[13]

Como as reações dos empresários e dos grupos de direita fossem grandes, a legislação confinou a arrecadação de recursos para os WEFs até 1990. A partir daí, procedeu-se apenas ao gerenciamento dos recursos existentes.

Os investimentos de recursos obtidos pelos WEFs deveriam seguir três critérios:

- diversificação dos portfólios de investimentos;
- priorização de investimentos com retorno a longo prazo, visando a caracterizá-los como capital produtivo (e não especulativo);
- consecução de altas taxas de retorno.

Sobre este último item, era necessário que as taxas de retorno fossem, minimamente, iguais a 3%, uma vez que os recursos obtidos até este ponto deveriam ser repassados para os sistemas de pensões.[14]

Ao fazerem a análise do que aconteceu, na realidade, com o gerenciamento dos WEFs, Jonas Pontusson e Sarosh Kuruvilla argumentam que, do ponto de vista financeiro, pode-se até dizer que os WEFs funcionaram, sobre-

---

[13] Se, por exemplo, o teto estipulado para reajuste pela inflação fosse de 2% ao ano, e a inflação anual chegasse a 3%, o reajuste para os WEFs seria de apenas 2%. O 1% excedente reverteria em favor dos fundos de pensões.

[14] Assim, por exemplo, se houvesse um retorno de 4% sobre o investimento, os gerenciadores dos WEFs teriam 1% para os fundos, ao passo que os outros 3% ficariam com o sistema de pensões.

tudo porque foram capazes de realocar um significativo volume de recursos para o sistema de pensões. Mas o objetivo central de promover maior participação dos trabalhadores em uma política de ganhos solidária não teve o resultado esperado, até porque a gestão dos recursos obtidos não foi muito melhor do que seria a gestão financeira de um fundo privado qualquer.[15] Faz-se mister dizer, entretanto, que o fracasso relativo dos WEFs não deriva da inadequação deste instrumento, mas de seu mau gerenciamento. Estudar as falhas do sistema é um caminho para sua reaplicação em termos mais plausíveis.

Pode-se, portanto, à guisa dessas informações, retratar o ambiente em que as relações trabalhistas são processadas na Suécia. Três pontos são relevantes:

- como visto em relação à questão das políticas de rendas, na Suécia as negociações entre capital e trabalho dão-se diretamente, sem excessiva ingerência do Estado; como a LO é uma instituição forte, coesa e representativa, as conquistas da classe trabalhadora sueca são expressivas;
- os funcionários públicos gozam de um elenco grande de garantias, a exemplo do que acontece com o setor privado;
- a existência dos WEFs por si só — independentemente dos resultados práticos — demonstra uma conquista dos trabalhadores que, se não se prolongou, ao menos foi tentada (ao contrário do que acontece na maioria dos países, em que não se vê fundos dessa natureza serem implementados em benefício dos trabalhadores; não esquecer, ainda, que os recursos dos fundos arrecadados entre 1983 e 1990 estão à disposição dos trabalhadores).

Há, notadamente, uma visão distinta sobre políticas de rendas, segundo os enfoques de Nils Elvander e Jonas Pontusson e Sarosh Kuruvilla. Se, para o primeiro, políticas de rendas devem ser desconsideradas, para os últimos é um expediente válido (os WEFs são, em certo sentido, instrumentos de política de rendas e, muito embora tenham ficado aquém do resultado desejado, são de simpatia dos referidos autores).

Talvez a questão seja semântica. Enquanto Elvander critica as políticas de rendas baseadas em controles que representam danos aos interesses dos trabalhadores (atrelando-os, necessariamente, a um esquema corporativista), Pontusson e Kuruvilla elogiam uma espécie de política de rendas que é favorável aos trabalhadores (sem tutelá-los). Logo, não vemos uma diferença irreconciliável entre a opinião dos autores, eles estão apenas caracterizando situações diferentes.

---

[15] Verificou-se, por exemplo, que o investimento especulativo em atividades de curto prazo realizou-se até em maior grau do que acontece com os fundos privados, subvertendo-se totalmente o princípio de investimentos na área produtiva.

O fato é que a globalização da economia não pegará a Suécia de surpresa. Este país vem aderindo ao processo, mas não se mostra disposto a abrir mão de um Estado de bem-estar social construído com muitas dificuldades. Talvez, de acordo com sua desenvoltura, possa vir a ser um bom exemplo de como se inserir em uma economia globalizada mantendo-se um compromisso com os seus trabalhadores e, por extensão, com a população como um todo. Segundo o renomado historiador Paul Kennedy, a Suécia está pronta para responder ao desemprego estrutural que o novo padrão tecnológico, adstrito à globalização da economia, impõe: "Alguns países estão tentando produzir respostas. Na Suécia, por exemplo, quando há uma redução de pessoal, os demitidos são orientados por especialistas em identificar onde há indústrias em crescimento. E ainda passam por um retreinamento de dois anos, ganhando 80 ou 90% de seus salários anteriores" (Breitinger, 1996).

4. Conclusões

O processo de globalização nas duas últimas décadas foi conseqüência de profundas mudanças técnico-científicas, além de importantes transformações nas estruturas políticas que alteram a relação de forças entre os países. Este fenômeno afetou o conjunto das relações sociais, transformando papéis e relações jurídico-políticas.

Como vimos, um dos setores mais influenciados pelas mudanças foi o das relações de trabalho, as quais sofreram grande impacto através das posturas desregulamentadoras e flexibilizadoras. O trabalho passa a ser moldado de forma atípica, fala-se em trabalho parcial ou temporário e em toda uma vasta gama de ramificações introduzidas no seio das relações trabalhistas. As diferentes respostas dadas pelos diversos países, apontadas neste artigo, devem-se a características culturais distintas — como é o caso bastante manifesto do Japão em relação aos países do Ocidente —, além de outros fatores, como os de formação histórica e tradição política, caso das alterações apontadas na Suécia.

As alterações sofridas nas relações de trabalho têm sido bem-vistas pelos empresários, pois estes consideram que elas facilitam o enfrentamento das questões estruturais, conferindo-lhes maior eficácia, produtividade e capacidade de competição. Os diferentes Estados as têm considerado formas positivas, já que possibilitariam o enfrentamento de males sociais, como o desemprego.[16] O movimento sindical, por sua vez, apesar de condutas distintas em diversos países e frente às variadas alterações, tem manifestado temor

[16] Flexibilizar as relações trabalhistas seria uma atitude que incentivaria os empresários a contratarem, diminuindo, assim, os efeitos nefastos do crescimento dos níveis de desemprego ao longo das décadas de 80 e 90.

diante de mudanças que podem alterar direitos trabalhistas muitas vezes solidificados.

Subjacentes a esses fatos, têm ocorrido mudanças na ordem econômica, com a diminuição sensível do peso dos setores agrícolas e industriais e o fortalecimento expressivo do setor de serviços. Nos EUA, por exemplo, dados recentes revelam que, diferentemente do que ocorria no passado, o número de agricultores caiu, ocupando apenas 3% dos norte-americanos. Já a produção industrial envolve 22% da população, e 75% estão trabalhando no setor de serviços.

Um fenômeno importante abordado ao longo do artigo, e que cabe ressaltar, é o da descentralização da presença do Estado no arbitramento das relações entre capital e trabalho, destacadamente no caso da Austrália, que possui um tipo de estrutura jurídico-trabalhista algo semelhante à brasileira. Por outro lado, a necessidade de enfrentar a tendência de desregulamentação e flexibilização tem feito com que em vários países o movimento sindical passe por uma maior centralização, diminuindo e concentrando a representação sindical, com o objetivo de torná-la mais eficaz frente às mudanças.

Comparando-se os países analisados, pode-se dizer que a Austrália é o único que — no período histórico do pós-guerra — não tem sido adepto da livre negociação entre os trabalhadores e o patronato. Tal postura, entretanto, vem mudando, sobretudo a partir da segunda metade do anos 80. Existe um esforço — tanto do capital quanto do trabalho — para que as relações trabalhistas se dêem de forma mais espontânea e com um menor grau de intervenção estatal, tal como acontece nos EUA, na Alemanha e na Suécia.

O Japão, ao contrário, tem caminhado na direção de uma intervenção estatal maior do que existiu no passado. O desmantelamento do compromisso de lealdade entre patrões e empregados vem exigindo que o poder público intervenha de forma mais direta, para prestar algum apoio aos trabalhadores, que vêem a outrora garantia de emprego (quase) vitalício sendo desmantelada.

O caso alemão é singular entre os países estudados. Afinal, tem-se em curso um processo de reunificação de países separados por quase 50 anos e que, portanto, e também pelas diferenças de orientação política, suscitou culturas trabalhistas absolutamente distintas. Readequar culturas que enveredaram por meandros tão dicotômicos é tarefa das mais difíceis, razão pela qual alguns dos problemas estruturais do novo mundo do trabalho — tal qual desemprego e corte de benefícios trabalhistas — mostram-se mais dramáticos nesse país que nos demais.

Traço comum entre todos os países estudados — pelo menos em suas linhas mais gerais — é a situação do funcionalismo público. Os déficits orçamentários seqüentes — uma rotina em todos os países estudados — indicam que cortes de gastos na atuação pública são estratégia mais que valorizada para diminuir despesas públicas, suscitando a possibilidade de demissão de

funcionários públicos. O que muda, neste caso, é a gradação do diagnóstico: os EUA, com toda uma linha de ação voltada quase exclusivamente para a economia de mercado, são mais rígidos, ou seja, a sociedade norte-americana não se mostra disposta a arcar com os custos de funções públicas que, no seu entender, poderiam ser executadas pela iniciativa privada; inversamente, no Japão a pressão dos ganhos do funcionalismo público sobre o orçamento não parece ser tão grande, uma vez que — de forma geral — um funcionário público ganha menos que seu equivalente na iniciativa privada.

À exceção da Austrália, os países estudados foram, na história do pós-guerra, dotados de uma ampla gama de proteções trabalhistas — seja na forma de benefícios acrescidos ao salário, seja na de garantias de rendimentos para os desempregados. Mas estas proteções têm sido revistas na Alemanha, nos EUA e no Japão (neste país, a um ritmo menor). A Suécia, entretanto, não se mostra disposta a fazer grandes sacrifícios para desestruturar um sistema de proteções aos trabalhadores, mesmo aderindo ao processo de globalização da economia.

A preferência geral do empresariado por negociar com os trabalhadores de forma descentralizada tem prevalecido na maioria dos países, muito embora, no caso da Suécia, a contragosto da LO (Confederação dos Trabalhadores Suecos). Curiosamente, no Japão sucede exatamente o contrário: os sindicatos por empresa, na medida em que vem sendo quebrado o sentido de lealdade entre patrões e empregados, vêm perdendo espaço, em detrimento de negociações mais centralizadas, por ramos de atividade.

Em relação ao funcionamento interno da estrutura sindical, a descentralização não parece ser o melhor caminho. Os sindicatos mais centralizados são, também, mais coesos. Portanto, têm melhores condições de enfrentamento com o patronato. O exemplo histórico da Suécia e as mudanças recentes do sindicalismo na Austrália corroboram esta visão.

Nos dois países que têm como prática a representação sindical exclusiva — cada empresa de determinado ramo de atividade é obrigada a negociar apenas com o sindicato mais representativo daquele ramo —, o expediente resulta em realidades distintas. Na Suécia — onde os sindicatos são coesos e bastante representativos —, o sindicato é, geralmente, representante legítimo dos anseios dos trabalhadores. Nos EUA — onde os sindicatos são fragmentados e competem entre si —, existe a possibilidade de que o sindicato mais representativo de um setor, ou ramo, não seja porta-voz dos anseios daquela categoria profissional. Por exemplo, se determinado sindicato é o mais representativo de algum setor e tem 15% dos filiados deste, isto significa que a representação sindical exclusiva deixa de levar em conta os interesses de 85% dos trabalhadores filiados nesse setor.

O processo de redução de empregos em virtude do florescimento de novas tecnologias de produção industrial é comum a todos os países. EUA e Suécia, entretanto, conseguem contornar o problema. Nos EUA, combinam-se a

transferência da massa trabalhadora para a área de serviços com o crescente padrão de exportação de produtos industrializados — sobretudo para países do Terceiro Mundo —, fazendo com que esse país mantenha, ainda, uma boa base de empregos industriais. Logo, o desemprego não é crescente, já que o processo de globalização da economia muito bem se encaixa no padrão idealizado pelos norte-americanos para política externa.

Na Suécia, muito embora o desemprego na indústria seja crescente, existe um enfático programa de retreinamento da mão-de-obra para operar na economia dos novos tempos, visando a reincorporar os cidadãos ao mercado de trabalho e a garantir-lhes remuneração compatível com suas necessidades. Isto se chama entrar na globalização pela porta da frente!

A flexibilização por si só, como se pode constatar, não resolve o problema do desemprego, já que para isso é necessária uma política em que o aumento da produção seja acoplado à determinação de criação de novos postos de trabalho. Como assinala Von Potobski (1991): "A flexibilização contratual pode facilitar a canalização desse crescimento para a criação de novos postos (...). Mas também pode distorcer a estrutura do emprego através de uma utilização excessiva de um mosaico de modalidades contratuais que trazem uma notação maior ou menor de precariedade. Isso é o que tem acontecido na prática (...). O progresso econômico e social depende em grande parte de medidas macroeconômicas apropriadas que sejam adotadas e de que os empresários tenham o gosto da aventura e das mudanças inovadoras, assim como o sentido da responsabilidade".

Na realidade, as transformações que vêm se manifestando nas relações de trabalho são, como vimos, conseqüência de fatores mais globalizantes para cujo enfrentamento não existem fórmulas definidas, sendo o processo de debate livre e democrático o único antídoto eficaz, levando vários estudiosos a desenvolverem propostas como a de Paul Kennedy (Breitinger, 1996): "Acredito que desemprego e novas formas de trabalho deveriam ser discutidos em uma grande conferência das Nações Unidas".

A flexibilização das relações trabalhistas é, portanto, uma realidade. As formas de lidar com ela é que são, por assim dizer, flexíveis. Flexibilizar pode ser fazer com que poucos trabalhem muito e o produto do trabalho esteja ao alcance de poucos. Flexibilizar também pode ser fazer com que muitos trabalhem pouco e o produto do trabalho esteja ao alcance de muitos. A saber: qual dessas duas vias tem sido a contemplada?

A redução da jornada de trabalho, por exemplo: tem sido implementada dentro de uma perspectiva humanística de fazer com que os indivíduos tenham mais tempo para outras demandas pessoais? Ou tem sido implementada dentro de uma perspectiva técnico-burocrática de fazer com que se gaste menos com empregados, fazendo com que cada um deles produza mais?

E como interpretar o crescente processo de participação dos trabalhadores nas organizações: existe uma efetiva busca de parceria entre os donos do capital e os empregados? Ou será que se pensa apenas em aproveitar idéias dos trabalhadores para a obtenção de custos menores e, em conseqüência, lucros maiores?

E o crescimento da imigração: tem contribuído para uma atitude mais cosmopolita no mundo do trabalho? Ou apenas tem servido para infestar as ruas de Nova York, Berlim e Tóquio de neomiseráveis estrangeiros, sem perspectivas em seus países de origem e, ainda por cima, vítimas da intolerância que o medo de perder o emprego provoca nos locais?

Que não esperemos respostas fáceis a perguntas complexas. Dizer, como Claus Offe, que o trabalho está deixando de ser uma categoria sociológica fundamental pode ser uma assertiva correta ou falsa, de acordo com o prisma com que seja dissecada.

Quando se fala que o ser humano desenvolveu uma série de interesses para além do trabalho, relativizando a importância deste, não se está mentindo. Afinal, os grupos de convivência social do ser humano não se limitam ao trabalho: estão na família; estão no círculo de amizade; estão no clube de recreação; estão até na Internet!

Entretanto, a ansiedade que o ser humano moderno vive perante a competição para conseguir (ou manter) uma ocupação remunerada faz com que muitas vezes necessite trabalhar até o limite de suas forças. Vale lembrar que Offe contempla uma realidade em que o *Welfare State* não se encontrava em uma crise nas proporções que assume hoje: dentro da antiga lógica, uma parcela da população economicamente ativa nunca chegaria a trabalhar, e não apenas porque não haveria empregos suficientes, mas porque as garantias pecuniárias aos desempregados permitiriam que eles canalizassem suas vidas em outras direções. Hoje, mais que insuficientes, os empregos são escassos. Com o (quase) total aniquilamento das garantias pecuniárias dos desempregados, é difícil crer que os cidadãos tenham interesses mais imediatos do que o de trabalhar para garantirem o próprio sustento.

Desta situação, surge o paradoxo: para quem trabalha, o trabalho não é lá tão prioritário, uma vez que a possibilidade de responder às suas necessidades financeiras mais imediatas faz com que suas energias se concentrem, também, em outros pontos; entretanto, para quem não consegue emprego, o trabalho é, sim, interesse prioritário, já que os programas sociais — de tímida natureza — não garantem um padrão financeiro que satisfaça suas necessidades mínimas, fazendo com que seu objetivo mais almejado seja a obtenção de recursos de subsistência que só o trabalho — mesmo que avistado a grande distância na concretude das possibilidades — pode proporcionar.

Destarte, argumentamos que o trabalho é, ainda, uma categoria sociologicamente fundamental. Entretanto, hoje em dia, este conceito se conecta

com uma rede de elementos cada vez mais complexos, com um diálogo simétrico, e não "de cima para baixo" como sempre aconteceu historicamente.

Inequivocamente, as mudanças das relações trabalhistas trazem implícita uma pergunta que continua sem resposta, perspicazmente sugerida por Jorge Mattoso: (1994:552): "Enquanto isso, a questão de fundo recolocada pela transformação do padrão tecnológico e produtivo continua sem resposta: *se o sistema capitalista revigorado pela reestruturação do capital sob a modernização conservadora potencia sua capacidade de produzir um número cada vez maior de novos e velhos bens e serviços (com maior ou menor qualidade, customizados ou estandardizados, produzidos de maneiras mais ou menos flexíveis) com uma quantidade cada vez menor de trabalho humano em meio a mudanças que, no limite, afetam a própria lógica capitalista, como as sociedades poderão redefinir esse trabalho e o seu lugar na vida dos indivíduos e das sociedades, rearranjar a sua distribuição e a maneira de produzir e consumir, reduzir e dividir sua duração, repartir a riqueza e a renda produzidas de maneira mais solidária e eqüitativa?*"

Referências bibliográficas

Alexim, João Carlos. *Modernização das relações de trabalho no Brasil.* Brasília, Ministério do Trabalho, 1996. p. 1-12.

Baglioni, Guido. As relações industriais na Europa dos anos 80. In: Oliveira, Carlos Alonso Barbosa de et alii. *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século.* São Paulo, Página Aberta, 1994. p. 49-106.

——— & Crouch, Colin. *European industrial relations:* the challenge of flexibility. London, Sage, 1990.

Benson, John & Ieronimo, Nick. La décision de sous-traiter: L'experiénce d'un échantillon d'entreprises implantées en Australie. *Revue Internationale du Travail.* Genève, *135*(1):65-81, 1996.

Bird, Edward J.; Schwarze, Johannes & Wagner, Gert G. Wage effects of the move toward free markets in East Germany. *Industrial and Labor Relations Review.* New York, *47*(3):390-400, 1994.

Blenk, Werner. Alemania (República Federal). In: Treu, Tiziano et alii. *Relaciones de trabajo en la administración pública: tendencias y perspectivas. Un estudio comparativo de siete países industrializados de economía de mercado.* Ginebra, Oficina Internacional de Trabajo, 1993. p. 47-76.

Breitinger, Jacqueline. O perigo pode estar à nossa direita. *Exame.* São Paulo, 8 maio 1996.

Camargo, Gustavo. Detroit tenta agora esticar os olhos. *Exame.* São Paulo, 10 jul. 1991.

Carvalho, Sandra. Vitrine. *Exame.* São Paulo, 16 ago. 1995.

Castanheira, Joaquim. O negócio é jogar em equipe. *Exame.* São Paulo, 7 mar. 1990.

Castel, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, Fayard, 1995. p. 461-74.

Consulado Geral do Japão no Rio de Janeiro. *Relações trabalhistas no Japão. Características fundamentais*. Rio de Janeiro, 1976.

Córdova, Efrén. De l'emploi total au travail atypique: vers un virage dans l'évolution des relations de travail? *Revue Internationale du Travail*. Genève, *125*(6):715-33, 1986.

Cullen, Donald E. Les tendances récentes de la négociation collective aux Etats-Unis. *Revue Internationale du Travail*. Genève, *124*(3):317-45, 1985.

Däubler, Wolfgang. Relações de trabalho no final do século XX. Uma sinopse das tendências atuais nos países industrializados. In: Oliveira, Carlos Alonso Barbosa de et alii. *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*. São Paulo, Página Aberta, 1994. p. 17-47.

Elvander, Nils. La politique des revenus dans les pays nordiques. *Revue Internationale du Travail*. Genève, *129*(1):1-23, 1990.

Exame. Aos trancos e barrancos. São Paulo, 10 jun. 1992a.

———. Chuva de ienes contra a crise. São Paulo, 16 set. 1992b.

Ferner, Anthony & Hyman, Richard. *Industrial relations in the new Europe*. London, Blackwell, 1992.

———. *New frontiers in European industrial relations*. London, Blackwell, 1994.

Fleury, Sônia. *Estado sem cidadãos: Seguridade social na América Latina*. Rio de Janeiro, Fiocruz, 1994. p. 81-9.

Jordan, Bill. El mercado mundial: un reto primordial para el sindicalismo. *Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres*. Internet, 1996.

Lansbury, Russell & Bamber, Greg J. Australie: des relations professionnelles en transition. *Revue Internationale du Travail*. Genève, *132*(4):499-501, 1993.

——— & Davis, Edward M. La participation des salariés: quelques cas australiens. *Revue Internationale du Travail*. Genève, *131*(2):245-63, 1992.

Mattoso, Jorge Eduardo L. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: Oliveira, Carlos Alonso Barbosa de et alii. *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*. São Paulo, Página Aberta, 1994. p. 521-62.

Netz, Clayton & Castanheira, Joaquim. As pessoas devem vir em primeiro lugar. *Exame*. São Paulo, 9 jan. 1991.

———. Na boa negociação todos ganham. *Exame*. São Paulo, 22 jan. 1992.

Offe, Claus. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: *Trabalho e sociedade: Problemas estruturais e perspectivas para a "sociedade do trabalho"*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989. p. 13-41.

Pontusson, Jonas & Kuruvilla, Sarosh. Swedish wage-earner funds: an experiment in economic democracy. *Industrial and Labor Relations Review*. New York, *145*(4):779-91, 1992.

Potobsky, Geraldo Von. *Modalidades contractuales, politica de empleo y negociación colectiva*. Lima, Centro Interamericano de Administración del Trabajo (Ciat), 1991.

Przeworski, Adam. *Capitalismo e social-democracia*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995. p. 19-65.

Reich, Robert B. La política de secesión. In: *El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI*. Buenos Aires, Vergara, 1993. p. 274-90.

Samuelson, Robert J. A boa corporação. *Exame*. São Paulo, 11 out. 1995.

———. Bem-estar em questão. *Exame*. São Paulo, 31 jan. 1996.

Seth, Torsten. Suecia. In: Treu, Tiziano et alii. *Relaciones de trabajo en la administración pública: tendencias y perspectivas. Un estudio comparativo de siete países industrializados de economía de mercado*. Ginebra, Oficina Internacional de Trabajo, 1993. p. 157-79.

Shirai, Taishiro. Les tendances récentes de la négociation collective au Japon. *Revue Internationale du Travail*. Genève, *123*(3):333-47, 1984.

Silva, Adriano. Dentro da Toyota. *Exame*. São Paulo, 20 dez. 1995.

Sugeno, Kazuo. Les syndicats, institutions sociales dans les pays démocratiques à économie de marché. *Revue Internationale du Travail*. Genève, *133*(4):561-74, 1994.

Suttora, Mauro. O carro se move aos engasgos. *Exame*. São Paulo, 29 maio 1991.

Troyer, Steve. Estados Unidos. In: Treu, Tiziano et alii. *Relaciones de trabajo en la administración pública: tendencias y perspectivas. Un estudio comparativo de siete países industrializados de economía de mercado*. Ginebra, Oficina Internacional de Trabajo, 1993. p. 215-53.

Vassalo, Cláudia. Os kaisers tomam a rota do Oriente. *Exame*. São Paulo, 28 set. 1994.