

GLOBALIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E TRABALHADORES: AS IMPLICAÇÕES POLÍTICAS PARA OS SINDICATOS*

Glicia Vieira¹, Angela Araújo²

RESUMO

O artigo analisa os efeitos da globalização e do processo de reestruturação produtiva sobre os trabalhadores do setor papelero. A reestruturação alcançou um amplo foco, indo da reestruturação da cadeia produtiva – em escala internacional – até a redefinição das estratégias gerenciais das indústrias. Indo além das relações internas das indústrias, através de mudanças trazidas para as comunidades e que também envolvem os sindicatos. O artigo procura evidenciar como decisões gerenciais “técnicas” de fato escondem uma dimensão política que tem alterado as relações de poder entre gerentes, engenheiros e demais trabalhadores.

Palavras chave: globalização, relações industriais, sindicatos

ABSTRACT

This paper analyzes the effects of globalization and of productive restructuring on production, on the employees involved in industries that employ continuous processes and on the unions of the pulp and paper sector. The restructuring has reached a broad scope: going from the restructuring of the production chains, on an international scale, to the redefinition of the management strategies of the industries, and reaching beyond the industries internal boundaries through the changes brought on with respect to the communities and the companies that make up the supply chain and, also taking into consideration the reformulation of the strategies taken up by the unions. “Technical” management decisions that conceal a “political” dimension have altered the relationships of power among the bosses, engineers and other employees.

Keywords: globalization, industrial relations, unions.

1. Introdução

Qual o impacto e quais as conseqüências políticas da globalização da produção e de seu desdobramento, via reestruturação industrial, para os traba-

* As autoras agradecem o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

¹ Pesquisadora Associada do GEMPI/DPCT/UNICAMP, Doutora em Ciências Sociais, glicia@ige.unicamp.br.

² Professora Assistente do Departamento de Ciência Política, IFCH/UNICAMP. araujo@unicamp.br.

lhadores e os sindicatos?³ A globalização da produção significa, inexoravelmente, enfraquecimento das entidades representativas? São questões que pretendemos discutir neste *paper* a partir do estudo do setor de celulose de mercado, cujas características, no Brasil, são relevantes para a análise que realizaremos.

Em primeiro lugar, é um setor internacionalizado desde a sua implantação nos anos 60, cujas relações comerciais se dão significativamente entre países, tendo sido aprofundada sua inserção na economia global a partir dos anos 90. Segundo, parte da origem do capital das empresas pesquisadas inclui grupos econômicos internacionais de origem japonesa, norueguesa, libanesa, sul-africana, americana, sueca e finlandesa, etc. Terceiro, o setor, desde a sua implantação no país, contou com a presença de importantes empresas e grupos econômicos transnacionais que controlavam ou controlam a produção e o mercado mundial de papel e seus derivados em nível internacional⁴. O quarto aspecto é que o segmento de celulose de mercado está inserido na cadeia produtiva mundial como fornecedor de produtos com menor valor adicionado, se comparados à cadeia de valor adicionado para os grandes produtores internacionais de papel dos países centrais. Em quinto lugar, o setor tem incorporado inovações tecnológicas e gerenciais em ritmo acelerado desde os anos 90 visando elevar a produção para atender a demanda dos países centrais por celulose e, ao mesmo tempo, fazer face à competição internacional com a entrada de novos competidores em seu nicho de mercado. Sexto, suas empresas, tanto no Brasil quanto no exterior, estão localizadas em regiões cujas comunidades locais dependem economicamente das atividades das unidades produtivas aí instaladas, daí que os efeitos da globalização e da reestruturação produtiva neste setor podem ter implicações significativas para estas comunidades. Além disso, em sétimo lugar, é um dos poucos segmentos produtivos da in-

³ Para Araújo *et alli* (2004), o processo de reestruturação industrial consiste num conjunto de transformações tecnológicas e organizacionais na esfera da produção e do trabalho, cujas características principais são: 1) quanto ao padrão tecnológico: difusão de inovações tecnológicas na área de produtos e processos, com base na automação (flexível), nos equipamentos flexíveis de base microeletrônica, na informática e na robótica; 2) quanto à organização da produção: introdução de inovações organizacionais baseadas na experiência japonesa, como o *just-in-time* e o *kanban*, o sistema de células de produção, tecnologias de grupo e o sistema de qualidade total; 3) quanto à relação entre empresas: integração do processo produtivo entre a grande empresa e seus fornecedores desde a fase de desenvolvimento do produto até a sua produção (além de qualificação técnica); hierarquia de fornecedores em cadeia verticalizada; focalização e externalização de atividades; redes de subcontratação; 4) quanto à gestão da mão-de-obra: uso intensivo de mão-de-obra qualificada, polivalente e cooperativa; transferência do controle de qualidade para o chão-de-fábrica; elevação dos requisitos de escolaridade formal; redução dos níveis hierárquicos; introdução de métodos participativos visando obter maior envolvimento dos trabalhadores.

⁴ Tais como: Schweitzer Maudit, Japan Brazil Paper, Leon Feffer & Cia, West Virginia Pulp and Paper, Manville Corporation, Grupo Lorentzen, Grupo Souza Cruz, Bilerud, Grupo Borregaard, Universe Tankships Inc., Champion Corp. ou atual International Paper, Kimberly Clark Corporation, Stora Enso, Norske Skogindustrier.

dústria brasileira a possuir um sindicato nacional de fato, ainda que não reconhecido de direito, organizado no último quartel dos anos 90.

A pesquisa foi realizada no período de 2001 a 2004 em seis das sete⁵ empresas do setor, existentes no país, em fontes documentais das empresas, entidades representativas do setor e dos sindicatos de trabalhadores, na imprensa especializada e nas bases de dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE). A pesquisa de campo incluiu visitas às unidades industriais e aos sindicatos de trabalhadores e a realização de entrevistas gravadas e não-gravadas com uma amostra intencional de: trabalhador(a)s da produção, técnicos de manutenção, trabalhador(a)s administrativo(a)s, diretores, gerentes, supervisores, coordenadores e assistentes técnicos, trabalhadores e representantes de empresas terceirizadas, além de dirigentes e advogados sindicais⁶. A seguir, apresentamos as empresas pesquisadas e as características que atuaram na escolha de cada uma delas:

(1) A **Aracruz Celulose S/A** é uma das líderes no Brasil e no segmento do mercado internacional em que atua: celulose de mercado de fibra curta de eucalipto, respondendo por 31% da oferta global do produto em 2003. A empresa foi a primeira a iniciar o seu processo de reestruturação no início da década de 90. E tem influenciado o mercado desse produto através de fusões e aquisições de empresas (aquisição da Riocell no estado do Rio Grande do Sul), e de alianças estratégicas com empresas internacionais para explorar novos negócios (associação para a formação da serraria de alta tecnologia Lyptus) e fundar novas empresas (associação com a sueco-finlandesa Stora Enzo para formação da Veracel Celulose no estado da Bahia).

(2) A **Cenibra S/A** é a segunda maior produtora brasileira de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto, tendo sido adquirida em 2001 por um consórcio de empresas japonesas, o qual passou a deter 100% de seu controle acionário. No passado, esse controle era exercido majoritariamente (51%) pela estatal Companhia Vale do Rio Doce. A mudança na propriedade do capital desta empresa caracteriza-se como uma tendência que vem ganhando força no setor. A empresa também apresenta traços peculiares em sua cultura gerencial que a diferenciam das demais, sobretudo no que concerne ao ritmo e alcance da difusão e incorporação de inovações tecnológicas e gerenciais.

⁵ Apenas a empresa Bahia Sul S/A (Bahia) não foi pesquisada por não ter respondido à nossa solicitação de incluí-la na pesquisa.

⁶ No total foram realizadas 119 entrevistas gravadas e 131 não gravadas. Como um dos objetivos do trabalho era analisar o processo de reestruturação industrial ocorrido neste setor durante a década de 90, foi incluído na análise um total de 74 entrevistas realizadas, no período de 1995 a 1996 e no ano de 1998, com trabalhadores e equipe administrativa e gerencial da Aracruz Celulose S/A.

(3) A **Jari Celulose S/A**, antiga Companhia Florestal Monte Dourado, foi também o polêmico projeto do empresário norte-americano Daniel Ludwig. Nos anos 80, o projeto Jari foi abandonado por Ludwig e assumido pelo BNDES, sendo posteriormente nacionalizado por um consórcio de empresários brasileiros e pelo Banco do Brasil. Até ser adquirida pelo Grupo Orsa, em 2000, a empresa passou por inúmeros problemas financeiros e dificuldades, além de dois incêndios que afetaram a continuidade de suas atividades e a vida dos trabalhadores, em 1988 e 1997. Desde a aquisição, a empresa tem passado por um processo sistêmico de reestruturação, a exemplo de suas congêneres nacionais, contemplando redefinição nas estratégias de negócios, modernização tecnológica, modificações organizacionais e nas políticas de gestão do trabalho.

(4) A **Riocell S/A** tem sido uma das portas de entrada das inovações organizacionais no setor, tendo sido a precursora no Brasil na implantação da terceirização de serviços e atividades na década de 80, a primeira empresa do setor a contratar mulheres para trabalhar na fábrica como operadoras e a pioneira do segmento na introdução de programas de qualidade no início dos anos 90. A Riocell pertencia ao Grupo Klabin tendo sido adquirida, em 2003, pela Aracruz Celulose S/A.

(5) A **Lwarcel Celulose e Papel Ltda.** é a menor empresa do segmento brasileiro de celulose de mercado, sendo também uma empresa familiar - situação peculiar neste universo de empresas que já nascem grandes e profissionalizadas. Ao contrário das demais empresas da amostra, voltadas preferencialmente para o mercado externo, o foco desta empresa é o mercado doméstico, isto é, cerca de 95% de sua produção é destinada ao Brasil respondendo a LCP por 20% da oferta de celulose ao mercado doméstico, sendo considerada a segunda fornecedora ao mercado brasileiro ao lado da Votorantim Celulose e Papel. A empresa passou recentemente por um intenso processo de profissionalização e de reestruturação organizacional e tecnológica. Seu projeto de modernização foi realizado com recursos próprios e ampliará sua capacidade produtiva e o volume de suas exportações de 5% para 20%.

(6) A **Votorantim Celulose e Papel S/A** (unidade Jacarei) ou VCP pertence a um dos maiores e mais importantes grupos econômicos brasileiros: o Grupo Votorantim. É uma empresa de ponta e uma das líderes do segmento ao lado da Aracruz Celulose. Foi adquirida do Grupo Simão, em 1992, pelo Grupo Votorantim. A empresa está passando por um intenso processo de reestruturação, implementando inovações organizacionais e tecnológicas de "primeira linha" em suas unidades. É a primeira fornecedora de celulose ao mercado doméstico, mas fazem parte das estratégias de negócio do "braço

celulose e papel” do Grupo Votorantim tornar-se, num prazo de 5 a 10 anos, líder do segmento de papéis revestidos no Brasil e em toda a América Latina, além de influenciar o mercado mundial de celulose e atuar globalmente no mercado de papéis reprográficos. A VCP, enquanto corporação, participa ativa e agressivamente do atual contexto de fusões e aquisições, associando-se a empresas líderes do segmento tanto no mercado nacional quanto internacional. Vale destacar a compra das unidades do Grupo Simão e do Grupo Silva Gordo no início dos anos 90; a associação com a Aracruz, em 2001, na tentativa de adquirir as ações da Cenibra; a compra de 28% das ações da Aracruz Celulose (o que representa uma fábrica de 500 mil toneladas de celulose/ano) e a tentativa de adquirir a líder portuguesa Portucel. O Quadro 1 sintetiza as características dos seis casos escolhidos.

2. Aspectos gerais do setor de papel e celulose no Brasil

A indústria brasileira de papel e celulose é formada por três segmentos: a) empresas integradas, cujo foco é a produção de papel, mas que também produzem a celulose necessária à sua produção de papel; b) empresas de papel não-integradas, dependentes do fornecimento da celulose exigida à sua produção; c) e, finalmente, empresas produtoras de celulose de mercado (*market pulp*), orientadas para o fornecimento a clientes nacionais e/ou estrangeiros.

Entende-se por celulose de mercado toda e qualquer celulose para consumo de terceiros, isto é, aquela produzida em determinada planta industrial e que não é consumida pela própria fábrica e/ou suas subsidiárias na produção de papel e seus derivados. As indústrias que assim procedem fazem parte do chamado *market pulp* ou setor de celulose de mercado, cuja produção está voltada basicamente para o mercado externo.

Com sua cadeia produtiva totalmente implantada no Brasil - abrangendo etapas responsáveis pela produção de madeira, energia, celulose e papel, conversão de artefatos de papel e papelão, reciclagem de papel, produção gráfica e editorial, atividades de comércio, um segmento de máquinas e equipamentos para papel e celulose, distribuição e transporte - a indústria brasileira de celulose e papel caracteriza-se por possuir elevadas economias de escala, plantas verticalizadas desde a base florestal (floresta-fábrica-porto), nível elevado de padronização dos produtos, utilização do eucalipto como matéria-prima principal, alta produtividade tanto florestal quanto industrial, além de políticas de comercialização orientadas para exportação (ECIB, 1993).

A implantação (anos 60-70) e a consolidação (anos 80) do segmento de

celulose de mercado foram resultado de um processo de interações entre políticas públicas, iniciativas empresariais nacionais e estrangeiras, além do desenvolvimento de atividades de pesquisa e desenvolvimento em universidades, centros de pesquisa e empresas.

QUADRO 1
Caracterização das empresas estudadas no segmento de celulose de mercado

Empresas	Aracruz S/A	Lwarcel Ltda.	Riocell S/A	Cenibra S/A	Jari S/A	VCP-JAC S/A
Origem do capital	Nacional (BNDES); Norueguesa (Lorentzen); Finlandesa (Bilerud)	Nacional (família Trecenti)	Norueguesa (Grupo Borregaard)	Nacional (CVRD) e Japonesa (Japan Brazil Paper)	Norte-americana (Universe Tankships Inc); Nacional (Grupo Caemi, Banco do Brasil e BNDES)	Libanesa (Irmãos Simão Racy)
Propriedade do capital	Capital misto	Capital nacional	Capital misto	Capital multinacional	Capital nacional	Capital nacional
	Grupos Lorentzen; Votorantim; Safra (sírio) e BNDES	Grupo Lwart	Aracruz Celulose a partir de 2003 (gestão anterior Grupo Klabin)	Japan Brazil Paper a partir de 2001	Grupo Orsa a partir de 1999	Grupo Votorantim a partir de 1992
Ano de fundação	1972	1985	1967	1973	1967 (sob o controle de Daniel Ludwig)	1992 (sob o Grupo Votorantim)
Início das operações	1978	1986	1972	1977	1979	1992
Localização	Aracruz (ES)	Lençóis Paulista (SP)	Guaíba (RS)	Belo Oriente (MG)	Monte Dourado (PA)	Jacarei (SP)
Tipo de produto	Celulose de mercado	Celulose de mercado, sisal, abacá e fluff	Celulose de mercado e papel	Celulose de mercado	Celulose de mercado	Celulose de mercado e papel
Produção de celulose (ton/ano)	2 milhões	180 mil	400 mil	800 mil	330 mil	900 mil
Mercado de atuação	Europa (38%); América do Norte (36%); Ásia (23%); América Latina (3%)	Europa (5%); Mercado interno (95%)	Mercado externo	Japão (41%), Europa (30%), Estados Unidos (16%)	Europa (59%), Ásia (21%), América Latina (12%) e América do Norte (8%)	Europa (45%), Ásia (39%) e EUA (16%)
Nº de empregados	1.542	595	473	1.652	737	906
Posição na cadeia	Fornecedor	Fornecedor	Consumidor e Fornecedor	Fornecedor	Fornecedor	Consumidor e Fornecedor

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas, 2004-2005.

Nos anos 90, a conjuntura recessiva aliada à retração da demanda das principais economias demandantes de celulose de mercado (EUA, Japão e Europa Ocidental), bem como a super-oferta de celulose com a entrada em operação de novas unidades produtoras na Ásia (Taiwan, Singapura, Coreia e Tailândia), além das pressões ambientais por parte dos países desenvolvidos, impuseram às empresas brasileiras a necessidade de: 1) modificar suas estratégias competitivas buscando alcançar padrões de eficiência internacionais e estruturas de custos mais enxutas; 2) investir em expansão e modernização de suas unidades industriais; e, 3) diversificar suas atividades (Santos, 2005; Santos, 2002; Santos, 1999; ECIB, 1993).

A literatura internacional também tem apontado para a existência de um processo de reestruturação industrial no setor de papel e celulose em nível internacional, sobretudo, nos países da América do Norte (EUA e Canadá) compreendendo: maior internacionalização do setor e liberalização dos mercados, mudanças na propriedade do capital, reorganização do trabalho, redução dos custos de produção por meio de automatização da produção, desenvolvimento da polivalência e da flexibilidade dos trabalhadores, redução do volume do emprego através de modernização de equipamentos industriais e de reorganização do trabalho⁷.

Esse movimento internacional de reestruturação que pode ser entendido como um desdobramento do processo de globalização da produção e que repercute na indústria brasileira de celulose de mercado, afetando diretamente os trabalhadores aí localizados, é marcado pelo aprofundamento no caráter da divisão internacional do trabalho, mudanças na propriedade e na composição acionária das empresas, ameaças de transferência geográfica de plantas e de elos e/ou etapas da cadeia produtiva, hierarquização e especialização da produção, fusões e aquisições patrimoniais e concentração do capital (Santos, 2005; Santos, 2002; Santos e Araújo, 2003; Santos e Gitahy, 2003).

A intensidade com que este processo se verifica neste ramo da indústria pode estar relacionada ao seu elevado grau de exposição à economia mundial e ao comércio internacional. As transformações em curso afetam a produção, o processo de trabalho, o emprego, os trabalhadores e os sindicatos. A busca por elevação das escalas de produção e redução de custos estimulada pelo acirramento da competição internacional induz a processos de especialização de espaços produtivos com transferência geográfica de plantas, fusões e aquisições de empresas, ampliação da capacidade produtiva, modernização

⁷ Ver Langlois (1996); Lapointe (2001); SCEP (2003); SCEP (2004-a).

tecnológica das unidades industriais, bem como externalização de atividades e serviços, alterando as relações de poder entre e no interior das empresas, provocando mudanças na situação do emprego, na qualificação dos postos de trabalho, nos salários de homens e mulheres, com efeitos para a subjetividade dos trabalhadores.

3. A globalização e as especificidades da reestruturação da indústria papelreira no Brasil

Quais os impactos da globalização para este setor e quais as particularidades do processo de reestruturação no segmento brasileiro de celulose de mercado?

O impacto da globalização da produção para o setor é o seu desdobramento num **movimento sistêmico de reestruturação industrial**, semelhante ao movimento de queda que atinge gradualmente todas as peças de um jogo de dominó quando enfileirados um após o outro. Isto é, para além do controle de custos como um fim em si mesmo, as estratégias de negócios passam a ter maior abrangência, implicando a redefinição das estratégias gerenciais internas às empresas, mas também transformações que transbordam e se estendem “para fora” das empresas, isto é, ao longo da cadeia produtiva de produtores e distribuidores modificando as relações entre as firmas (Guimarães, 2004).

A inserção da indústria brasileira de celulose na cadeia produtiva global desde os anos 60, e sua integração ao mercado internacional mais fortemente a partir dos anos 90, implicou a redefinição das estratégias gerenciais das empresas, desencadeando a adoção de um conjunto de medidas (sistêmicas) relacionadas com as novas formas de organização industrial. Nas empresas investigadas, conforme mostram os quadros a seguir, as novas estratégias gerenciais combinaram a introdução de programas relativos à gestão do patrimônio e do investimento, à gestão da empresa, à gestão da produção e da qualidade, à gestão de recursos humanos, à reorganização do processo de trabalho, à implantação de dispositivos participativos da mão-de-obra, e, à atuação social na comunidade local tanto por parte das empresas, quanto por parte dos seus trabalhadores e prestadores de serviço. Alinhado às estratégias de negócios das empresas, este corpus de inovações obedece a uma lógica e a uma coerência interna que combina inovações complementares e integradas, tanto no plano da tecnologia, quanto no plano da organização e da gestão do trabalho.

Além disso, uma outra especificidade da reestruturação neste setor refere-se ao **processo de terceirização e à intensidade com que ele foi realizado**.

A terceirização tem se tornado um dos eixos de sustentação do processo de reestruturação produtiva das empresas, sobretudo, a partir dos anos 90; tendo deixado de ser uma prática característica das indústrias tradicionais, passando a ser amplamente difundida no comércio, no setor público, no setor bancário e nos setores de ponta da indústria brasileira: caso da indústria químico-petroquímica⁸, da indústria siderúrgica e da indústria de papel e celulose que, nos anos 80, através da Riocell, foi a porta de entrada da terceirização no Brasil⁹.

A terceirização tornou-se um dos elementos centrais do processo de reestruturação organizacional e da estratégia de controle de custos e redução de efetivos das indústrias de processo contínuo; passando a atingir não apenas os serviços de apoio e as atividades periféricas dentro de uma empresa (alimentação, transporte, limpeza, vigilância, etc.), mas também, a alcançar aquelas atividades consideradas nucleares no interior de uma fábrica, a saber, a produção e a manutenção industrial (Guimarães, 2004; Druck, 2001; Santos, 1999).

No caso de uma fábrica de celulose, as atividades de produção terceirizadas que aqui consideramos referem-se, sobretudo, às atividades florestais (silvicultura), quais sejam: preparação de mudas de eucalipto, preparação do solo, plantio e, em alguns casos, colheita florestal. Até meados da década de 90, estas atividades eram realizadas por mão-de-obra própria e, predominantemente, masculina. A partir de então, as atividades de silvicultura passaram a ser desempenhadas por empresas sub-contratadas, tendo nas trabalhadoras a sua mão-de-obra preferencial, principalmente, na ponta inicial deste processo que é a etapa da preparação de mudas. A decisão de empregar mulheres nesta fase da produção florestal deve-se aos atributos que se convencionou chamar de “femininos”, dentre os quais se destacam: destreza, delicadeza, atenção, menor resistência ao trabalho monótono¹⁰. Por outro lado, as atividades de manutenção industrial dos equipamentos de produção (mecânica, elétrica e instrumentação), embora consideradas atividades-meio pelas empresas, são essenciais numa indústria de processo contínuo, representando um dos eixos de sustentação da produção. Sobretudo, porque, a continuidade e a estabilidade do processo produtivo dependem do funcionamento e do desempenho dos equipamentos no seu conjunto. Neste sentido, os técnicos de manutenção são tão estratégicos para a produção quanto os operadores de produção (controle e campo).

⁸ Guimarães (2004); Druck (2001); Araújo, Cartoni e Justo (1999 e 2001).

⁹ Sinônimo para transferência ou externalização ou contratação de serviços de terceiros, conta-se que o termo “terceirização” teria sido utilizado pela primeira vez no Brasil pelo então Diretor Superintendente da Riocell no início da década de 90. Ademais, segundo Druck (2001:130-131), a Riocell é considerada a empresa brasileira pioneira na adoção da terceirização.

¹⁰ A atividade florestal não é objeto de estudo neste *paper*.

QUADRO 2
Difusão de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas pesquisadas

Inovações implantadas	Aracruz	Cenibra	Riocell	Jari	Lwarcel	Votorantim
Gestão do patrimônio e investimentos						
Construção de novas unidades industriais	X	X	---	---	X	---
Investimentos em infra-estrutura (aérea e/ou marítima e/ou ferroviária e/ou rodoviária) para transportar trabalhadores, produção e/ou insumos.	X	X	---	---	---	X
Fusões e aquisições de empresas	X	---	---	---	---	X
Mudanças na propriedade do capital	X	X	X	X	---	---
Diversificação de atividades produtivas	X	X	X	X	---	---
Venda de Ativos Imobilizados (casas, clubes, escolas, etc.)	X	X	X	---	---	---
Gestão da empresa						
Elaboração de Programas de Gestão Estratégica	X	n.d.	n.d.	X	X	X
Implantação da Reengenharia	X	---	X	---	---	X
Redução de níveis hierárquicos	X	X	X	X	X	X
Externalização de atividades de apoio	X	X	X	X	X	X
Externalização da manutenção industrial	X	---	X	X	---	X
Externalização das atividades de campo (mudas, solo, plantio e colheita)	X	X	X	X	---	X
Programa de avaliação, desenvolvimento, treinamento e qualificação de fornecedores	X	n.d.	X	---	---	X
Profissionalização da empresa	---	---	---	---	X	---

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas pesquisadas, 2004-2005.

QUADRO 3
Difusão de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas pesquisadas

Inovações implantadas	Aracruz	Cenibra	Riocell	Jari	Lwarcel	Votorantim
Gestão da produção e da qualidade						
Modernização tecnológica	X	X	X	X	X	X
Ampliação da capacidade produtiva	X	X	X	X	X	X
Implantação de Sistema Digital de Controle Distribuído (SDCD)	X	X	X	X	X	X
Utilização da microeletrônica na produção	X	X	X	X	X	X
Difusão de informações e indicadores de desempenho da produção aos trabalhadores	X	X	X	X	X	X
Mecanização das atividades de campo (plântio e colheita)	X	X	X	X	X	X
Utilização do conceito de células produtivas	X	X	X	X	X	X
Certificação da qualidade (normas ISO9000 e 14000)	X	X	X	X	---	X
Elevação dos investimentos em segurança individual e coletiva	X	X	X	X	X	X
Difusão de programas de segurança para empregados e fornecedores	X	X	X	X	X	X
Gestão da empresa						
Elaboração de um plano de gestão de recursos humanos	X	X	X	X	X	X
Implantação de plano de cargos e salários baseado em competências	X	X	X	X	---	X
Avaliação de desempenho baseada em competências	X	X	X	X	X	X
Programa de recrutamento interno	X	X	X	---	X	n.d.
Pesquisa de clima organizacional	X	X	X	X	---	X
Ampliação dos canais de comunicação interna	X	X	X	X	X	X
Descentralização das atividades de recursos humanos	X	---	X	X	---	n.d.
Difusão de programas supletivos (1º e 2º graus), técnicos e de pós-graduação	X	X	X	X	X	X
Programa de atividade física orientada para empregados	X	X	X	---	---	X
Contratação de trainees e/ou estagiários de nível superior e/ou técnico	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas pesquisadas, 2004-2005.

QUADRO 4

Difusão de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas pesquisadas

Inovações implantadas	Aracruz	Cenibra	Riocell	Jari	Lwarcel	Votorantim
Reorganização do trabalho						
Diminuição do número de supervisores que passam a ser substituídos por líderes	X	X	X	X	X	X
Transferência de autonomia e responsabilidade aos trabalhadores	X	X	X	X	X	X
Eliminação da 5ª turma	---	X	X	---	---	---
Mudanças nas nomenclaturas dos cargos dos operadores que passam a ser genéricas e/ou incorporam tarefas e funções adicionais	X	X	X	X	---	X
Centralização das salas de controle	X	X	---	---	X	X
Flexibilidade entre operadores de campo (área) e painel	---	X	X	X	X	X
Autorização para operadores realizarem atividades de manutenção	X	X	X	---	X	X
Estímulo ao trabalho em equipe	X	X	X	X	X	X
Valorização dos atributos pessoais dos trabalhadores	X	X	X	X	X	X
Uso do trabalho feminino na produção como operadoras de área	X	---	X	---	---	n.d.
Dispositivos participativos						
Círculo de Controle da Qualidade (CCQ)	---	X	---	---	---	---
Grupos de resolução de problemas	X	X	X	X	X	---
Programa de sugestões com incentivo financeiro	---	X	X	X	---	---
Programa de sugestões sem incentivo financeiro	X	---	---	---	---	---
Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR e/ou PPR)	X	X	X	X	X	X
Remuneração variável para o nível executivo	X	X	X	X	n.d.	X

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas pesquisadas, 2004-2005.

A nosso ver, a terceirização é uma escolha que combina tanto uma dimensão técnica, baseada na busca de racionalidade e eficiência, quanto uma dimensão política que busca ampliar o controle do capital sobre o trabalho. Deste modo, os motivos “oficiais” que levam uma empresa a

terceirizar estão associados à redução de mão-de-obra, diminuição de custos, melhoria da qualidade do serviço, elevação da produtividade e da competitividade. Entretanto, não apenas os fatores ligados ao aumento da eficiência subsidiam a tomada de decisão em favor da transferência de atividades e responsabilidades a terceiros, cabendo considerar a existência de razões com conteúdo político, não-ditas, visando à desintegração e desestruturação dos coletivos de trabalho (Druck, 2001; Boltanski e Chiapello, 1999).

Desta maneira, com a terceirização e a diminuição progressiva dos efetivos de trabalhadores próprios, conforme Druck (2001), “as conseqüências políticas, no plano da ação coletiva, principalmente dos sindicatos, têm sido a de fragilizar cada vez mais as representações e as práticas sindicais, reforçando as identidades corporativas em prejuízo das identidades de classe, enfraquecendo os laços de solidariedade entre os trabalhadores, estimulando a sua desunião, a sua dispersão e a concorrência entre eles” (p.129).

Além disso, os estudos empíricos têm demonstrado que, em grande parte dos casos analisados sobre a realidade brasileira, a terceirização estaria associada à precarização do emprego e das condições de trabalho, pois as empresas sub-contratadas na tentativa de reduzir seus custos para ganhar as licitações e concorrências das empresas-contratantes teriam no rebaixamento dos salários e das condições de trabalho dos seus empregados as suas principais variáveis de ajuste (ver Guimarães, 2004). Estando muitas vezes ausentes o cumprimento das obrigações fiscais e trabalhistas, o investimento em políticas de treinamento da mão-de-obra, e o desenvolvimento de programas de segurança, higiene e medicina do trabalho (ver Druck, 2001).

Nas empresas pesquisadas, os casos mais representativos de terceirização foram os da Riocell, Aracruz, Jarí e Votorantim. Em geral, estas empresas externalizaram os serviços de apoio (restaurante industrial, limpeza administrativa, transporte, plano de saúde, vigilância patrimonial, etc.), bem como as atividades de manutenção industrial (mecânica, elétrica, instrumentação) e as atividades florestais (viveiro de mudas de eucalipto, preparação do solo, plantio e colheita florestal com motosserras).

O volume de mão-de-obra terceirizada passou a representar de 70 a 80% do total geral da mão-de-obra dessas empresas. Este é um aspecto importante a ser sublinhado porque, conforme mostra o Quadro 5, para além da redução dos empregos, o que se observa em algumas empresas é a manutenção dos mesmos e, por vezes, um aumento gradativo do volume de mão-de-obra que passou a ser gerenciada por terceiros. Desta forma, com o rompimento da relação funcional por meio da introdução de uma nova modalidade de contratação (a terceirização), as empresas passaram a contar com o benefício da redução de custos de pessoal, mas também com a possibilidade

de reduzir os custos políticos (diretos) de gerenciamento da mão-de-obra, a saber, os conflitos e resistências dos seus trabalhadores próprios, que foram transferidos às empresas prestadoras de serviços.¹¹

No período de realização da pesquisa de campo, compreendido entre agosto de 2001 e março de 2002, as empresas Cenibra e Lwarcel revelaram abordagens mais “conservadoras” e até críticas à terceirização, assim como um ritmo mais lento e cauteloso na sua adoção. Tendo sido externalizadas na Lwarcel e na Cenibra, sobretudo, as atividades de apoio e serviços gerais (transporte, alimentação, construção civil, jardinagem, manutenção de tubulação, montagem de andaimes etc.), e uma parte das atividades florestais.

QUADRO 5
Total de empregados diretos e indiretos das empresas pesquisadas

Ano	Empresa	Empregos diretos	Empregos indiretos	Total	Empregos indiretos/Total de empregos
2003	Aracruz	1,510	5,916	7,426	80%
	Cenibra	1,840	n.d.	1,840	n.d.
	VCPJac	503	2,761	3,264	85%
	Jari	737	2,946	3,683	80%
	Riocell	474	1,630	2,104	77%
2002	Lwarcel (*)	595	n.d.	n.d.	n.d.
Total		5,659	14,053	Total	71%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelas empresas, 2004-2005.

Os representantes gerenciais entrevistados afirmaram ver na implantação abusiva da terceirização um modismo, em alguns casos predatório, levado a cabo pelo mundo empresarial. Visão que é significativa levando em conta a origem e o capital japonês da Cenibra, o fato de três dos seus quatro diretores serem também japoneses¹² e, ainda, de que estão presentes na cultura gerencial desta empresa algumas formas de gestão identificadas como

¹¹ Sobre este ponto ver os estudos de Guimarães (2004) e Druck (2001) para o setor petroquímico.

¹² Apenas do Diretor Presidente da empresa é brasileiro, sendo os demais representantes japoneses, a saber, o Diretor Administrativo e Financeiro, o Diretor Industrial e Técnico e o Diretor Comercial.

derivadas do modelo japonês (Qualidade Total, 5s, CCQ's, TPM, etc), dentre as quais a terceirização, segundo Druck (2001), é um elemento central.

Já para os representantes sindicais, o atual modelo de terceirização em curso nas empresas brasileiras associa-se ao modelo sindical brasileiro de fragmentação dos coletivos de trabalhadores, e somente a luta aguerrida dos sindicatos poderia impor limites às empresas que terceirizam suas atividades e serviços. As entidades sindicais brasileiras têm tentado ampliar sua base de representação, com a finalidade de incorporar os trabalhadores terceirizados, por meio de alterações estatutárias – como também por meio da disputa pela representação sindical dos demais trabalhadores da cadeia produtiva. Entretanto, do ponto de vista dos representantes sindicais, para além das alterações estatutárias, a solução para o problema da terceirização e a fragmentação dos coletivos de trabalhadores estaria na reforma da legislação sindical, com a introdução de mecanismos que permitissem a livre associação dos trabalhadores e o fortalecimento da representatividade das entidades sindicais¹³.

Uma terceira particularidade da reestruturação no setor refere-se às **políticas de recrutamento e retenção da mão de obra** que se orientaram tanto por atributos adquiridos (escolaridade e experiência), quanto pelos atributos biológicos (sexo e idade)¹⁴ promovendo uma alteração importante no perfil dos trabalhadores que permaneceram empregados. Em alguns casos, os atributos biológicos condicionaram as escolhas mais que a qualificação formal.

No período em que a reestruturação foi mais intensa neste setor industrial (de 1994 a 2002), provocando uma queda no volume total de empregos de 12.164 para 10.675, a participação da mão-de-obra masculina, mesmo

¹³ Por ocasião de seu II Congresso, ocorrido de 5 a 8 de dezembro de 2005 em São Paulo (SP)-Brasil, o SINAP propôs: a) lutar contra a terceirização; b) exigir o enquadramento dos trabalhadores das empresas terceirizadas no Sindical Local; c) denunciar e combater todas as formas de terceirização; d) lutar pela garantia de um salário profissional e pela elevação dos pisos salariais; e) divulgar para toda a categoria as más condições de trabalho dos terceirizados (salários, benefícios, rotatividade, etc.) e incentivar os movimentos de solidariedade; f) apoiar sempre as lutas dos trabalhadores das empresas terceirizadas; g) lutar pelo direito de representar todos os trabalhadores terceirizados que prestarem serviços às empresas dos setores representados pelos sindicatos locais; h) lutar sempre contra todas as formas de precarização dos direitos dos trabalhadores, combater permanentemente as terceirizações, desenvolver uma ampla e efetiva campanha de ações pela redução da jornada de trabalho, sem redução de salário, combater os bancos de horas (Prétese do II Congresso Nacional do SINAP, pg. 42).

¹⁴ Para uma análise detalhada dos indicadores do mercado de trabalho contidos na Relação Anual de Indicadores Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego, consultar Santos (2005).

tendo sofrido uma ligeira queda (de 90,5% para 89,2%), permaneceu muito superior ao percentual feminino (que sobe de 9,5% para 10,8%), sendo um indicador de que permaneceu forte a barreira à entrada das mulheres no setor.

TABELA 1
Distribuição do volume do emprego por sexo para o Brasil (1994-2002)

Anos	Homens		Mulheres		Total	
	Total de trabalhadores	(%)	Total de trabalhadoras	(%)	Total de empregados	(%)
1994	11,007	90,5	1,157	9,5	12,164	100,0
1995	12,601	90,7	1,292	9,3	13,893	100,0
1996	11,855	90,1	1,306	9,9	13,161	100,0
1997	10,801	91,1	1,053	8,9	11,854	100,0
1998	10,228	92,5	826	7,5	11,054	100,0
1999	10,618	91,4	996	8,6	11,614	100,0
2000	9,782	91,2	939	8,8	10,721	100,0
2001	9,879	90,5	1,034	9,5	10,913	100,0
2002	9,517	89,2	1,158	10,8	10,675	100,0

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/MTE.

Além disso, os dados da RAIS mostram que o sexo colaborou como demarcador das oportunidades de emprego para as mulheres, ou seja, funcionou como credencial para definir a contratação e a permanência, sobretudo, nas atividades ditas “femininas” (viveiro e preparação de mudas, conservação e limpeza, recepção, etc.). Todavia, por outro lado, com a mudança tecnológica na produção e a maior informatização das áreas administrativas, as mulheres também perderam postos de trabalho no chão-de-fábrica e, principalmente, nos escritórios (nos quais, historicamente, sempre foram maioria) onde, em contrapartida, os homens aumentaram a sua participação (de 10,2% para 12,6%).

TABELA 2
Distribuição absoluta do volume do emprego masculino e feminino por ocupação (1994-2002)

Grupo	Descrição das ocupações	Anos					
		Masculino			Feminino		
		1994	1996	2002	1994	1996	2002
GRUPO 01	Químicos e Físicos	5	0	48	0	0	17
GRUPO 02	Engenheiros	214	206	243	14	8	34
GRUPO 03	Técnicos	1.010	1.204	908	55	84	113
GRUPO 04 A 19	Outros Profissionais	273	296	292	109	142	178
GRUPO 23	Diretores	25	36	32	0	4	0
GRUPO 24	Gerentes	243	444	318	20	57	18
GRUPO 30 A 40	Equipe Administrativa	1.125	1.537	1.200	455	565	439
GRUPO 50	Manutenção e Segurança Patrimonial	472	503	352	39	65	39
GRUPO 60	Trabalhadores da Floresta	743	1.165	776	52	47	95
GRUPO 70 A 90	Trabalhadores da Fábrica	6.894	6.463	5.348	413	334	225
IGNORADO	Ignorado	3	1	0	0	0	0
	Total	11.007	11.855	9.517	1.157	1.306	1.158

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE.

Em segundo lugar, a **idade** funcionou como parâmetro para definir a permanência, a seleção e a demissão de trabalhadoras e trabalhadores. Isto porque, constatou-se que os mais jovens foram excluídos, ao mesmo tempo em que a preferência das empresas tanto para contratação quanto para permanência no emprego recaiu sobre os indivíduos mais maduros (30 anos ou mais). De modo geral, para o conjunto do setor, observa-se uma gradativa eliminação de trabalhadores mais jovens com 18 a 29 anos (de 35,3% para 27,2%), acompanhada de elevação do emprego nas faixas etárias de 40 a 49 anos (de 19,5% para 26,2%) e de 50 a 54 anos (que saltou de 5,5% para 8,1%). Não havendo alterações para a faixa etária de trabalhadores de 30 a 39 anos que, neste período de 1994 a 2002, permaneceu estável e majoritária (37%).

Em terceiro lugar, a **escolaridade** e o **tempo de serviço** foram variáveis que não atuaram isoladamente, mas se combinaram enquanto atributos demarcadores das chances de permanência no emprego e de contratação da mão-de-obra. Isto é, a baixa escolaridade não contribuiu como critério para excluir os trabalhadores com maior tempo de casa e, por suposto, mais experientes. Mas funcionou, por outro lado, como credencial para excluir os trabalhadores com menor tempo de empresa. Ao mesmo tempo, um nível mais elevado de escolarização foi um dos critérios utilizados para selecionar novos trabalhadores.

Houve, no cômputo geral do setor, uma redução do percentual de analfabetos (de 1,8% para 1,1%), que já era mínimo, e de trabalhadores com grau de instrução até a 4ª Série (de 26,2% para 17,1%) e até a 8ª Série (de 32,4% para 22,8%). Ou seja, os níveis mais elementares de educação formal funcionaram como critério de eliminação da mão-de-obra menos escolarizada, havendo uma redução de 60,4% para 41% desses trabalhadores.

Por outro lado, foram ampliadas as distribuições para os níveis de escolaridade até o 2º Grau (de 28% para 38%) e até o 3º Grau, que quase dobrou, passando de 12% para 21%. É interessante destacar que, se considerada a realidade das empresas, o nível escolar predominante entre os trabalhadores, no período de 2001 a 2004, foi o ensino médio ou técnico, como foi o caso da Aracruz (70%), da Cenibra (63%), da Riocell (70%), e da VCP-Jacareí (61%). Apenas a Lwarcel apresentou índices semelhantes aqueles verificados para o setor (34,62%), sendo que a Jarí não forneceu os dados solicitados sobre sua mão-de-obra.

Três hipóteses podem ser sugeridas para justificar o comportamento de elevação da escolaridade média e superior. A primeira é a de que os trabalhadores teriam ampliado o seu grau de instrução nesse período via cursos técnicos, bolsas de estudos ou subsídios recebidos para obter o 3º Grau em cursos de interesse das empresas. A segunda hipótese é a de que, como neste setor a experiência dos trabalhadores é considerada fundamental para o desempenho do processo produtivo, os trabalhadores que não foram demitidos por conta de seu elevado tempo de serviço e portadores dos níveis mais baixos de escolarização, foram “compulsoriamente incentivados” pelas empresas a ampliar o seu grau de instrução, integrando-se aos programas de complementação escolar de ensino fundamental e médio. A terceira é a de que as empresas demitiram os trabalhadores portadores de níveis mais baixos de escolarização e menor tempo de serviço e, ao contratar novos trabalhadores, deram preferência àqueles com níveis mais elevados de instrução formal. Passando a escolaridade a funcionar como uma espécie de “barreira de entrada” nos processos de recrutamento e seleção.

TABELA 3
Distribuição absoluta do volume do emprego
por sexo e escolaridade (1994-2002)

Anos de Estudo	Anos					
	Masculino			Feminino		
	1994	1996	2002	1994	1996	2002
Analfabeto	204	244	110	15	12	9
Até 4 anos de estudo	2.917	3.021	1.695	264	230	132
Até 8 anos de estudo	3.681	3.508	2.258	255	272	179
Até 11 anos de estudo	3.078	3.762	3.755	330	392	326
Até 15 anos	1.126	1.286	1.699	293	396	512
Ignorado	1	34	0	0	4	0
Total	11.007	11.855	9.517	1.157	1.306	1.158

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE

No caso das mulheres, ocorreu um aumento ainda mais expressivo do nível superior (de 25,3% para 44,2%). Entretanto, é necessário salientar que as trabalhadoras já partiram de índices de escolaridade mais elevados que aqueles dos trabalhadores. Isto é, as trabalhadoras com nível superior (25%) representavam mais que o dobro do percentual verificado para os homens (10%) em 1994. Sendo que esta tendência também se repetiu em 2002, representando 44,2% contra 17,9% para os homens.

O percentual de trabalhadoras com graus de instrução até o 2o. Grau permaneceu praticamente estável (em torno de 28%), se comparado à elevação observada para o caso dos homens (de 28% para 39,5%). Entretanto, o número de trabalhadoras analfabetas ou com grau de escolaridade até a 8ª. Série, em 2002, era menor do que o de trabalhadores (27,7% contra 42,7%). Esses dados confirmam o quanto o nível educacional das trabalhadoras é superior ao dos trabalhadores, ainda que sua presença nesta indústria seja bem menor.

A distribuição do volume do emprego por escolaridade ajuda a clarificar as estratégias de gestão das empresas no que concerne à inclusão ou exclusão de sua mão-de-obra. Um aspecto que chamou a atenção foi a expulsão

gradativa dos trabalhadores menos escolarizados lotados, sobretudo, nas atividades de tratamento de madeira (colheita, desgalhamento, corte, baldeio e picagem de toras) onde foram introduzidos equipamentos de ponta com tecnologia digital e que necessitam de uma força-de-trabalho habilitada a operá-los.

Um outro movimento foi a elevação da escolaridade dos trabalhadores do nível médio e técnico para o nível superior. Esta é uma mudança qualitativa no setor, pois conforme já apontado em Santos (1999), os níveis de instrução formal da força-de-trabalho neste segmento sempre foram tradicionalmente elevados para a média brasileira, antes mesmo do processo de reestruturação das empresas¹⁵. Entretanto, se por um lado, esse padrão se elevou obrigando os trabalhadores a estudarem mais, por outro não é possível afirmar que aqueles com as credenciais de escolaridade exigidas tiveram assegurados os seus postos de trabalho. Pelo contrário, as trabalhadoras perderam postos no setor administrativo (onde aumentou a participação dos homens) e na produção mesmo sendo mais escolarizadas que os trabalhadores. Esse dado permite corroborar a tese de que, no caso das mulheres, as características adscritivas (sexo, idade) têm sobrepujado as aquisitivas (escolaridade, experiência), contribuindo como critérios para endossar, sobretudo, a sua exclusão das empresas.

Por outro lado, se houve um crescimento marginal da participação feminina no setor, esta pequena elevação ocorreu de forma qualitativa e seletiva no ingresso, ao priorizar as mulheres mais escolarizadas, permitindo confirmar que as estratégias gerenciais e as políticas de pessoal se moveram na direção da elevação do nível educacional da mão-de-obra.

Outro elemento que chamou a atenção nas estratégias de gestão e de ajuste das empresas neste setor foi o aumento da duração dos vínculos de trabalho. Este é um atributo que têm fornecido um importante parâmetro às gerências para subsidiar a tomada de decisão sobre a permanência ou demissão dos trabalhadores. Isto porque a força-de-trabalho típica deste tipo de indústria é altamente qualificada e capacitada com treinamentos específicos às suas unidades industriais. As despesas com sua formação profissional são elevadas e custeadas pelas empresas, não sendo possível encontrar essa mão-de-obra facilmente disponível no mercado de trabalho. Daí porque a experiência de trabalho seja uma qualidade fundamental, estruturando-se como um critério de permanência dos trabalhadores com maior tempo de serviço.

¹⁵ Situação semelhante foi apontada por Guimarães (2004) e Carvalho (1993) a respeito da indústria químico-petroquímica brasileira.

TABELA 4
Distribuição absoluta do volume do emprego
por sexo e tempo de serviço (1994-2002)

Tempo de serviço	Anos					
	Masculino			Feminino		
	1994	1996	2002	1994	1996	2002
Até 2,9 meses	417	323	266	88	45	65
De 3 meses a 1 ano	1.075	1.070	954	185	205	278
De 1 a 3 anos	2.146	2.751	1.639	262	350	299
De 3 a 5 anos	1.913	1.569	1.371	197	176	141
De 5 a 10 anos	3.134	3.738	1.875	285	340	147
10 anos ou mais	2.321	2.403	3.411	140	190	228
Ignorado	1	1	1	0	0	0
Total	11.007	11.855	9.517	1.157	1.306	1.158

Fonte: Elaboração a partir da base de dados da RAIS/ MTE

No cômputo setorial, a presença de trabalhadores recém-contratados ou com menos de 1 ano de serviço permaneceu estável (14,6%) no período de 1994 a 2002. Entretanto, houve reduções significativas de trabalhadores com 1 a 3 anos de serviço (de 19,8% para 18,2%), de 3 a 5 anos (de 17,3% para 14,2%) e de 5 a 10 anos (de 28,1% para 18,9%). Isto é, os trabalhadores com 1 a 10 anos de casa que representavam 65,2% da mão-de-obra das empresas, passaram a somar quase metade da força-de-trabalho (51,3%). Ao passo que a presença de trabalhadores com maior tempo de serviço, isto é, 10 anos ou mais se elevou de 20,2% para 34,1%.

Se considerada a variável sexo, o mesmo movimento verificado para o caso brasileiro se observa para a distribuição do emprego masculino por tempo de serviço, cabendo registrar uma elevação significativa de 21,1% para 35,8% de trabalhadores com 10 anos ou mais de serviço, confirmando a importância atribuída à experiência da mão-de-obra. No caso das mulheres, ocorreu uma redução expressiva de trabalhadoras com 3 a 10 anos de serviço no período considerado (de 41,6% para 24,9%), ao mesmo tempo em que aumentou a porcentagem das que tinham mais de 10 anos de casa e também das que foram contratadas a menos de um ano. Assim, em 2002, cerca de 20% das trabalhadoras possuíam 10 anos ou mais de serviço, mas 55% delas

possuíam até 3 anos de serviço, sendo que 26% se concentravam na faixa de 1 a 3 anos de trabalho e 24% na faixa de 3 meses a 1 ano de empresa.

Esses dados mostram que houve um movimento simultâneo de entrada recente de mulheres no segmento (mais maduras e mais escolarizadas) combinado com a expulsão daquelas mulheres mais jovens e com menos experiência de trabalho. Ao mesmo tempo, as trabalhadoras que conseguiram permanecer nos seus postos de trabalho foram aquelas com mais idade e com maior tempo de casa. Sendo possível observar que ainda, neste caso, as qualidades adscritivas (idade) funcionaram como um requisito fundamental para definir tanto a contratação, quanto a demissão e a permanência das trabalhadoras. Vindo num segundo plano, a julgar pelas recentes contratações realizadas, as qualidades aquisitivas em torno das quais se estruturam a qualificação formal (escolaridade).

Esses indicadores revelam que não apenas os atributos adquiridos (escolaridade e experiência), mas também aqueles adscritivos ou biológicos (sexo e idade), juntos, e não de forma excludente, jogaram um importante papel na definição tanto da inserção e permanência, quanto da exclusão de trabalhadoras e trabalhadores. Ademais, em alguns casos, os atributos adscritivos foram justapostos àqueles adquiridos. Sendo, em geral, as mais jovens, menos instruídas e menos experientes as preteridas, enquanto os homens, mais velhos, mais instruídos e mais experientes conseguiram permanecer nas empresas após o período mais intenso de reestruturação das empresas¹⁶.

Embora as mulheres comecem timidamente a ocupar postos técnicos, de engenharia e de operação de campo em algumas fábricas de empresas líderes, há, na prática, uma permanência das assimetrias entre homens e mulheres que se manifesta na presença minoritária das trabalhadoras na produção, sobretudo, na ausência de sua participação nos postos de trabalho intensivos em tecnologia, dotados de maiores graus de responsabilidade, confiança das chefias, remuneração e de conteúdos mais complexos de trabalho, como por exemplo, os postos de controle de processo¹⁷.

Em contrapartida, com a inclusão da terceirização nas estratégias gerenciais das empresas para concentrar seus esforços em atividades nucleares da produção e com maiores valores agregados, observamos um aumento gradativo e significativo da presença de mulheres em etapas produtivas que requeriam menor qualificação, menores índices de escolarização, conteúdos

¹⁶ Indicadores semelhantes foram encontrados por Guimarães (2004) para a indústria química e petroquímica brasileira.

¹⁷ De outro modo, como explicar o fato de que apenas em ocasiões específicas, como por exemplo, nos meses mais adiantados de gravidez, as operadoras de área sejam autorizadas a ocupar os postos de controle na produção?

mais simples de trabalho e menor remuneração. Este foi o caso da produção de mudas de eucalipto, área em que as trabalhadoras terceirizadas substituíram na sua grande maioria os trabalhadores com vínculo direto e que, num passado recente, eram majoritariamente ali alocados.

Este reforço das assimetrias de poder na esfera da produção é feito ao mesmo tempo em que são divulgadas pelas empresas, as iniciativas tomadas no sentido de promover uma maior democratização dos espaços anteriormente monopolizados pelos homens nas fábricas. Todavia, o maior acesso das mulheres às empresas e às fábricas nos últimos anos não significou que houve um ganho de poder efetivo das trabalhadoras na produção. Na realidade, os postos-chave na produção e os espaços de poder na fábrica (aí entendidos os postos de operação com maiores *status* e aqueles de chefia nas unidades industriais) continuam e, ao que parece, permanecerão “blindados”, sendo ainda redutos masculinos.

A quarta especificidade do processo de reestruturação deste setor no Brasil fundamenta-se na **participação dos trabalhadores como um elemento-chave das estratégias gerenciais**. Esta participação tem sido um dos eixos basilares do processo de reestruturação porque fator de competitividade para as empresas. Isto porque, numa conjuntura em que estratégias gerenciais adotadas pelas empresas assemelham-se cada vez mais entre si (como mostram os Quadros 2, 3 e 4), o grau e a qualidade da participação dos trabalhadores de uma dada empresa podem diferenciá-la das demais concorrentes no que tange ao processo inovativo, ao desempenho da produção, à eliminação dos desperdícios e à redução de custos.

A participação dos trabalhadores foi “provocada” pelas empresas por meio de diversas ações. A primeira delas foi através das modificações na organização do trabalho, como compartilhamento de informações da produção, anteriormente monopólio dos gerentes e supervisores, com os trabalhadores; flexibilização funcional com rotação de postos e mobilidade interna; transferência de responsabilidade e de autonomia aos operadores; alterações na estrutura hierárquica com redução do número de classificações ocupacionais e aumento do número de tarefas; trabalho em grupo ou em equipe; redução do controle e da supervisão direta. Estas alterações acabaram desencadeando o emprego maior de energia e empenho por parte dos trabalhadores, incitando a cooperação mútua entre eles.

A segunda foi por meio da introdução de dispositivos participativos que prevêm a formação de grupos de trabalho (os chamados grupos de melhoria), os quais podem reunir trabalhadores da produção e da manutenção, engenheiros, técnicos, integrantes da gerência, fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço com objetivo de solucionar problemas de

produção, qualidade, custos, desperdícios, segurança ou de impactos ambientais¹⁸. Para aumentar a participação dos trabalhadores neste tipo de prática, algumas empresas estabeleceram esquemas de recompensas para premiar a colaboração. Todavia, na maioria dos casos encontrados nas empresas estudadas, esta recompensa (monetária ou não) não chegou a remunerar o tempo gasto pelos trabalhadores fora do seu horário de trabalho para resolver problemas de produção, como também não chegou perto do montante que as empresas economizaram ou ganharam com as sugestões dos trabalhadores, tornando visíveis as relações de exploração entre capital e trabalho e de expropriação do seu saber¹⁹.

Uma terceira forma de estimular a participação foi realizada por meio do apelo ao comprometimento e à dimensão afetiva dos trabalhadores e, para tanto, as estratégias e os instrumentos de comunicação com os empregados jogaram um papel crucial na construção de um campo relacional, permeado de significados simbólicos, entre as empresas e os seus trabalhadores. Nesta terceira modalidade, a contribuição dos indivíduos para a produção passa a depender de forma significativa da persuasão, do enquadramento do indivíduo e da integração de sua visão social de mundo ao quadro de referências (crenças e valores) da empresa.

Uma quinta especificidade do processo de reestruturação desse setor foi o **forte apelo das empresas ao consentimento dos trabalhadores para as estratégias gerenciais, através das políticas de gestão da mão-de-obra**. Empregadas para maximizar o potencial de contribuição e de comprometimento dos trabalhadores e, assim, extrair maior quantidade possível de trabalho vivo, as políticas de pessoal também se revelaram uma investida das empresas em direção à conquista dos “corações e mentes” dos trabalhadores. Além disso, da forma como praticada, sempre remetendo a uma atitude de liberalidade e desprendimento por parte das empresas em favor dos seus empregados, **as políticas de gestão de pessoal estabeleceram um processo de concorrência com os sindicatos**, na medida em que aquelas buscaram se antecipar e furtar ao sindicato o papel de interlocutores dos trabalhadores e até questionar a legitimidade das entidades sindicais²⁰.

¹⁸ Os problemas e as soluções são apresentados pelos trabalhadores e o papel dos engenheiros e representantes da direção é analisar a viabilidade técnica e econômica das proposições, bem como orientar os trabalhadores na realização dos projetos de melhoria emitindo pareceres concernentes à possibilidade de sua execução.

¹⁹ Apenas para ilustrar, o grupo de melhorias de uma das áreas da fábrica da Riocell (a Planta de Cloro-Soda), obteve em 2000 ganhos para a empresa da ordem de R\$ 676.339,17 e até julho de 2001 cerca de R\$ 1.788.077,46. Enquanto um outro grupo da Estação de Tratamento de Efluentes obteve com as melhorias sugeridas e implementadas uma economia da ordem de R\$ 138.679,00/mês ou R\$ 1.664.148,00/ano. Para mais detalhes, consultar Santos (2005).

²⁰ Para mais detalhes, ver Santos (2005).

É importante chamar a atenção para o fato de que a política de distribuição de benefícios (educação, saúde, lazer, moradia, alimentação, transporte) praticada nas indústrias de processo contínuo constitui um dos tradicionais alicerces das estratégias de estabilização da mão-de-obra (ao lado da política salarial e de qualificação), embora as despesas com benefícios venham sofrendo redução nos últimos anos, constituindo a manutenção dos mesmos uma das principais reivindicações dos sindicatos de trabalhadores. Entretanto, a política de bem-estar praticada pelas empresas continua das mais avançadas, sendo também um mecanismo pelo qual as relações entre os trabalhadores, as empresas e os sindicatos são reguladas, buscando-se construir o consentimento.

Além das políticas de estabilização da força-de-trabalho via distribuição de benefícios diretos e indiretos, constituem também mecanismos centrais de obtenção do consentimento dos trabalhadores a política de elevação do nível de escolaridade, a política de treinamento dos trabalhadores e a política salarial.

A elevação dos níveis de instrução formal dos trabalhadores na indústria de celulose de mercado, tradicionalmente superior à média nacional, tornou-se um dos elementos centrais das estratégias gerenciais de ajuste do mercado interno de trabalho e das políticas de gestão de mão-de-obra. Por isso, o grau mínimo exigido como condição de ingresso é o 2º. Grau completo ou técnico, havendo, porém, uma tendência a estimular os trabalhadores do chão-de-fábrica a obter o 3º. Grau (cursos tecnológicos principalmente, entre os quais, o de Tecnólogo). Deste modo, o grau de escolaridade passou a constituir uma barreira à entrada de novos candidatos e não como estímulo ao desligamento dos trabalhadores ativos sem escolaridade, uma vez que a experiência acumulada desses trabalhadores e o seu convívio com a fábrica são considerados cruciais nas indústrias de processo (Guimarães, 2004; Carvalho, 1993). Esta situação é igual para o conjunto das empresas pesquisadas, as quais passaram a investir sistematicamente na formação escolar e profissional de sua mão-de-obra, como é o caso da Aracruz, Cenibra, Riocell, Lwarcel e VCP-Jacarei, com a finalidade de promover a elevação dos níveis de instrução formal e técnica em todas as camadas hierárquicas dentro das fábricas. Deste modo, para os trabalhadores com 2º. Grau completo, estimulava-se o aprofundamento dos conhecimentos técnicos por meio dos cursos profissionalizantes do Senai custeado pelas empresas, bem como via incentivos para a obtenção do 3º. Grau.

Na estratégia de negócios das empresas, a política de treinamento vem ganhando um espaço central, sobretudo, no que concerne às categorias gerenciais que conseguiram permanecer nas empresas (incluindo-se aí os níveis intermediários de chefia). A política de treinamento (comportamental e técnico) assumiu importância tanto para aprimorar a qualificação técnica,

quanto para construir o consentimento, tanto para revigorar as formas de controle disciplinar, numa conjuntura marcada por mudanças qualitativas que contemplam desde aspectos macro com rearranjos na cadeia produtiva até às modificações no nível micro efetuadas na gestão das empresas, nos locais de trabalho e na regulação das relações de trabalho. Numa das empresas, por exemplo, de 1999 a 2001, os treinamentos gerenciais sofreram um aumento de 1.500% (de 1 para 16). Este enorme aumento dos treinamentos gerenciais se explica por diversos motivos. Os quadros gerenciais são responsáveis pelo planejamento estratégico das companhias, pela definição e elaboração das estratégias de negócios de suas empresas, pela gestão do trabalho e, para tanto, devem ser capacitados à altura de seus desafios profissionais. Por isso mesmo, este público assume, ao lado dos trabalhadores da produção, importância estratégica num contexto de reestruturação “sistêmica”, tendo seu volume de treinamento maximizado de modo não-desprezível. A preparação dos gerentes é, portanto, um investimento que comporta uma dimensão tanto técnica quanto política, na medida em que eles são os representantes do capital. Desta forma, dialogar à exaustão e obter o consentimento deste público para as mudanças que precisam ser concebidas e implantadas, de forma a fazer com que “intenção se traduza em eficácia”, é um elemento-chave para as empresas. Os representantes da direção são também preparados para elaborar maneiras de obter o comprometimento dos trabalhadores com uma rapidez maior do que a que se verifica entre os representantes sindicais, recompondo as bases da hegemonia das empresas e as formas pelas quais o controle e as relações de poder são paramentadas.

Além disso, é possível observar a importância que assume a formação técnica dos trabalhadores cujas empresas localizam-se em regiões de relativo afastamento geográfico das capitais e dos grandes centros urbanos; e o uso da política de treinamento como forma de pavimentar o consentimento dos trabalhadores. Nestes casos, a política de treinamento também se constitui numa das principais pautas de reivindicação do sindicato dos trabalhadores.

Os treinamentos comportamentais têm-se transformado em instrumentos fundamentais de conscientização dos trabalhadores e têm contemplado tanto os trabalhadores da produção, quanto empregados de escritório e os representantes da direção. Enfim, tiveram um escopo ampliado abrangendo todos os níveis hierárquicos dentro das empresas, tendo nas formas de controle implícitas em seu conteúdo, um caráter político e disciplinar significativo. Não por acaso esta prática busca, numa perspectiva pedagógica, promover a ressocialização dos indivíduos à realidade gerencial que se afigura, apontando para a necessidade de modificar antigos conceitos arraigados no comportamento dos sujeitos para fazer desabrochar “um novo tipo de trabalhador e de

homem”, qual seja, aquele(a) flexível e compatível com as necessidades de mercado das empresas. Desta forma, procura, ainda, obter a aquiescência e o esforço comum de todos para as mudanças, de modo a que as estratégias de suas empresas se traduzam em resultados competitivos. Também é o momento em que as empresas, utilizando-se das estratégias de comunicação com os indivíduos, reordenam sua representação simbólica no imaginário coletivo, apelando à incorporação individual dos atores através do processo de identificação (ver Pagès *et alli*, 1993).

Além do treinamento como mecanismo para a obtenção do consentimento dos trabalhadores, a progressão salarial horizontal tem ocorrido de acordo com o **mérito** de cada trabalhador identificado na avaliação de desempenho, segundo critérios estabelecidos *a priori*²¹. Desta forma, a avaliação de desempenho tem se estabelecido uma forma de “premiar” aqueles empregados que contribuem para a geração de receita, podendo-se inferir que não foram todos os trabalhadores que receberam aumento de salário por mérito, mas apenas aqueles que lograram ter uma performance compatível com as estratégias e metas das empresas. Ao contrário, portanto, dos reajustes salariais negociados pelos sindicatos em acordos coletivos e extensivos a toda a categoria profissional. Tal é a especificidade das atuais políticas salariais em relação àquelas praticadas no passado: qual seja, progressão salarial não mais **apenas** baseada em atributos quantificáveis: tempo de serviço, experiência, escolarização, ou ainda, a qualificação técnica dos trabalhadores. Mas, sobretudo, no mérito, traduzido aqui como “lealdade” à empresa e envolvimento do trabalhador individual, que se traduzem na sua contribuição para maximizar a lucratividade e a competitividade das empresas, na internalização das novas regras (objetivas e subjetivas), tendo na valorização da participação e do desenvolvimento de múltiplas competências a sua pedra de toque.

Por fim, uma última questão a ser tratada refere-se às **reações ao movimento de globalização da produção, por parte dos trabalhadores papeleiros, com articulação de suas organizações sindicais no plano mundial**. Este é um processo significativo para a revitalização das entidades sindicais brasileiras, sobretudo, se o analisarmos sob a perspectiva da estrutura sindical herdada do período autoritário da Era Vargas nos anos 30²². Esta atual estrutura colaboraria ou, pelo menos, não impediria o avanço da reestruturação produtiva e a

²¹ A avaliação de desempenho pode ser anual, bianual ou de acordo com a periodicidade que a empresa determina.

²² Sobre a montagem da estrutura sindical e a trajetória do sindicalismo brasileiro, consultar: Araújo (2002) e Boito Júnior (1991).

flexibilização dos direitos dos trabalhadores²³. Entretanto, nas negociações com as empresas, as entidades sindicais deste setor têm se posicionado rigorosamente contra a perda de direitos e resistido às políticas que levam à queima de empregos e de postos de trabalho, à terceirização, à intensificação da exploração do trabalho, à perda de direitos trabalhistas e benefícios, etc. É o que vamos discutir na última seção.

4. A globalização e a organização dos trabalhadores papeleiros

Embora o enfraquecimento do poder sindical não deva ser entendido como um resultado inexorável dos processos de globalização e reestruturação produtiva, algumas dessas transformações tiveram a capacidade de impor constrangimentos não-desprezíveis à ação sindical. Entre essas dificuldades podem ser destacadas aquelas relacionados à redução do número de trabalhadores sindicalizados²⁴, à flexibilização da legislação trabalhista, à dificuldade de mobilizar os trabalhadores num contexto de desemprego generalizado, à perda de alguns benefícios concomitante à luta pela manutenção de direitos historicamente conquistados; à difusão de novas práticas gerenciais que, ao promoverem modificações nos locais de trabalho, abalaram a capacidade de intervenção dos sindicatos; e à disputa das empresas pelo engajamento e comprometimento dos trabalhadores (Araújo *et alli*, 2004; Lévesque e Murray, 2003 e 1998; Schutte, 2002; Moreau e Trudeau, 1998).

Além de terem rejeitada sua participação no processo de negociação da reestruturação das empresas, as quais classificam esta participação como ingerência sindical em sua administração, e de enfrentarem dificuldades relativas à defesa dos direitos e benefícios anteriormente conquistados, os sindicatos têm enfrentado também dificuldades para mobilizar os trabalhadores que, em um contexto de enxugamento de postos de trabalho, receiam colocar o seu emprego em risco com atividades grevistas.

A dificuldade para sensibilizar os trabalhadores aos estímulos do sindicato num contexto de desemprego elevado (Pochmann, 2002; Araújo, Cartoni

²³ Dados diversas particularidades brasileiras, tais como: as garantias asseguradas pelo Estado às entidades sindicais (monopólio da representação e contribuições financeiras obrigatórias), a existência de uma imensa quantidade de sindicatos (muitos dos quais "pelegos") e de disputas ideológicas acirradas no interior do movimento sindical, tornando difícil desenvolver trabalhos conjuntos de mobilização e de resistência (ver Boito, 2002; Boito Júnior, 1991).

²⁴ A taxa de sindicalização de trabalhadores no Brasil em relação à População Economicamente Ativa (PEA) é de 23% (IBGE, 2002). Embora a taxa de sindicalização dos trabalhadores do setor de papel e celulose seja elevada para o padrão da indústria brasileira (52,4%), conforme avaliou o Presidente do Sindicato Nacional dos Papeleiros, esse índice - que já chegou a ser de cerca de 70 a 80% - vem apresentando uma tendência de queda (Entrevista realizada em 9 de setembro de 2003).

e Justo, 2001), ao mesmo tempo em que revela uma reduzida influência política das entidades sobre os trabalhadores, acaba se constituindo num obstáculo ao trabalho sindical, na medida em que sem o apoio de uma parte importante de sua base de sustentação, os sindicatos acabam mantendo uma “posição defensiva” no plano da negociação coletiva, concentrando-se na reposição de perdas e na manutenção dos direitos obtidos em negociações anteriores²⁵, muitas vezes aceitando acordos menos vantajosos, com a aquiescência dos próprios trabalhadores.

No entanto, foi possível observar, por parte dos sindicatos mais organizados do setor e com maior poder de negociação, uma disposição para a regulação de temas como a terceirização das atividades fabris e outros itens relativos à reestruturação de algumas empresas, como por exemplo: o treinamento em novas tecnologias; o estímulo à prática do recrutamento interno para preservar os empregos; o combate à flexibilização da jornada de trabalho (por meio do banco de horas), à extinção da 5ª. turma constitucional para os turnos ininterruptos e à flexibilização salarial (via Participação nos Lucros e Resultados); a implantação da 6ª. turma para os turnos de revezamento; o direito à organização nos locais de trabalho com estabilidade no emprego para seus membros; o direito ao exercício das atividades sindicais nas fábricas com direito de greve e garantia do emprego; o fim da criminalização da atividade sindical (multas, interditos proibitórios, demissões de dirigentes e representantes de trabalhadores); o incentivo à inserção da juventude no universo sindical, tanto com o objetivo de formar novos quadros para as entidades, quanto para frear a investida das empresas que - através de um discurso ideologizado que premia a identificação, o comprometimento, a ambição e a concorrência entre os trabalhadores - apelam à individualidade dos mais jovens; a integração e participação dos trabalhadores aposentados e pensionistas nas direções sindicais, com direito a voz e voto, visando atuação conjunta e unidade na luta com os trabalhadores da ativa.

Entretanto, essa tendência à “atuação defensiva” das entidades sindicais não deve ser desprezada, desvalorizada ou tomada como “coisa menor”. Isto porque, ainda que de forma defensiva, é possível perceber que a ação sindical

²⁵ Nos últimos anos, as negociações coletivas dos sindicatos papeleiros integrantes do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP) têm priorizado temas como os turnos ininterruptos de revezamento de 6 horas compreendendo cinco turmas de trabalho; a uniformização e o nivelamento “por cima” do adicional noturno que, nas empresas do setor, varia de 25% a 50%; o controle das horas extraordinárias; assistência médica e odontológica com planos de saúde inspirados no sistema de saúde praticado para os trabalhadores papeleiros do estado de São Paulo através do Serviço Social da Indústria do Papel (SEPAÇO). Além de temas como a saúde no ambiente de trabalho e aposentadoria indenizatória aos 25 anos de trabalho para trabalhadores submetidos a atividades insalubres e perigosas.

nas negociações com as empresas tem feito diferença para os trabalhadores, na medida em que tem sido capaz de “amortecer” os impactos negativos associados ao processo de reestruturação, freando o avanço de práticas desfavoráveis aos trabalhadores. Portanto, mesmo “defensivamente”, os sindicatos têm marcado sua presença na luta pela defesa do emprego e dos interesses de seus membros, dos trabalhadores sub-contratados e das comunidades locais.

Além disso, os sindicatos do setor não têm atuado apenas defensivamente, tendo sido possível observar a presença de estratégias ofensivas no plano da reformulação da organização sindical oficial que pulveriza os coletivos de trabalhadores e da articulação internacional. Isto é, há um esforço, que tem sido feito por parte das entidades sindicais do setor, tanto de antecipação, quanto de revitalização da ação sindical. Esse esforço tem se realizado por meio das seguintes iniciativas:

- organização nacional dos trabalhadores com a criação do Sindicato Nacional dos Papeleiros, filiado à Central Única dos Trabalhadores (SINAP-CUT)²⁶;

²⁶ A organização da categoria dos papeleiros no Brasil teve início em 1983, a partir do estado de São Paulo, com a conquista por lideranças sindicais vinculadas à Central Única dos Trabalhadores (CUT) dos sindicatos de Mogi das Cruzes, Poá e Ferraz de Vasconcellos por meio de Oposições Sindicais. Em 1984 foi fundada uma Federação oficial que perduraria em harmonia com as lideranças sindicais cutistas até 1986. No período de 1986 a 1988, foram conquistados pela CUT as direções dos sindicatos de Jacareí, Sorocaba, Valinhos (atualmente filiado à Força Sindical), Salto e Itapeva. A partir de 1993, com a entrada da Votorantim Celulose e Papel no setor, foi articulada uma nova organização, de caráter intermunicipal, a fim de alcançar os municípios de Piracicaba e Luiz Antônio (sindicato atualmente vinculado à Força Sindical). A Votorantim possui fábricas de papel e celulose nos municípios de Jacareí, Mogi das Cruzes, Sorocaba, Piracicaba e Luiz Antônio – e estes dois últimos sindicatos até então não estavam vinculados à CUT. Em 1994, os sindicatos do setor de papel e celulose filiados a essa central fundaram a Frente Única dos Papeleiros (FUP), passando a negociar em conjunto. Até 1999, a FUP compreendia cinco sindicatos do interior de São Paulo (Mogi das Cruzes, Jacareí, Salto, Itapeva e Sorocaba) representando os trabalhadores dos segmentos de papel e celulose, papelão ondulado e artefatos de papel (FUP, 1999:11-12). Com a FUP consolidada, a partir de 1999, teve lugar um novo processo de mudança na estrutura de organização sindical do setor de celulose e papel com a criação do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP). Em novembro do mesmo ano, foi elaborada uma proposta de criação de um sindicato nacional da categoria. Para tanto, elegeu-se uma Coordenação Nacional e a Frente Única dos Papeleiros (FUP), restrita ao estado de São Paulo, foi transformada em FUP-Brasil. Dois anos depois, em março de 2001, foram definidas as bases organizativas do SINAP, bem como a forma, o modelo do novo sindicato e sua estrutura financeira. Em dezembro de 2002, foi aprovado o estatuto do SINAP e eleita a nova Direção Nacional. Atualmente, cerca de 17 sindicatos locais integram o Sindicato Nacional nos estados de Minas Gerais (município de Ponte Nova), São Paulo (municípios de Mogi das Cruzes, Jacareí, Salto, Sorocaba e Itapeva), Rio de Janeiro (empresa Pirahy), Rio Grande do Sul (município de Guaíba), Bahia (um sindicato para o estado inteiro), Pernambuco (um sindicato para o estado inteiro), Paraíba (um sindicato para o estado inteiro), Maranhão (um sindicato para o estado inteiro), Santa Catarina (município de Otacílio Costa), Espírito Santo (Barra do Riacho), Pará e Amapá (empresas Jari Celulose, Facepa e International Paper). Das seis empresas da amostra, apenas duas não estão na base do SINAP: Cenibra (ex-base Força Sindical) e Lwarcel. Todas os demais sindicatos - que representam um total de 6.200 trabalhadores nas empresas Aracruz, Riocell, Jari e Votorantim-Jacareí - estão filiados ao Sindicato Nacional dos Papeleiros.

- incorporação dos sindicatos oficiais ao SINAP visando, a partir desta articulação, ampliar a capacidade de ação das entidades com base de representação reduzida;
- disputas por direções sindicais não-filiadas à CUT, por meio da penetração em bases sindicais de sindicatos locais não filiados ao SINAP;
- incorporação na sua base de representação dos sindicatos de trabalhadores rurais que atuam no cultivo e corte do eucalipto, pinho e outras madeiras;
- defesa da liberdade de organização sindical e disputa pela representação política e legal dos trabalhadores terceirizados das empresas dos setores de Papel, Papelão, Artefatos e Celulose (ver seção 3);
- formação de redes de ação sindical e articulação de ações conjuntas;
- engajamento nas redes internacionais de solidariedade sindical.

Iniciativas como essas são uma forma de reagir ao movimento de intensificação e degradação das condições de trabalho, de redução e flexibilização dos direitos trabalhistas, de deslocamento da produção e fechamento de postos de trabalho em empresas que se apóiam nos mercados externos para crescer procurando esquivar-se da ação reguladora do poder público. Constituem, ainda, uma das particularidades do processo de reestruturação neste setor, na medida em que essas modificações, que se traduzem em conquistas da ação sindical organizada, levam a um realinhamento das relações de força entre capital e trabalho, o qual é importante para equilibrar as assimetrias, evitando que o enorme fortalecimento de um dos lados culmine no colapso do outro.

Uma especificidade dos sindicatos do setor, portanto, é a sua **disposição para extrapolar as fronteiras locais, regionais e nacionais da ação sindical**, de modo a aglutinar forças com os sindicatos internacionais, para se contrapor, no plano nacional, aos efeitos mais perversos da globalização presentes nos processos de reestruturação e nas estratégias gerenciais das empresas que empregam seus membros.

No caso do setor papeleiro, foi possível observar a existência de um importante processo de articulação do Sindicato Nacional dos Papeleiros (SINAP) com entidades sindicais internacionais do setor, nos últimos anos, visando à formação de alianças estratégicas para o desenvolvimento de redes de colaboração e de solidariedade dos trabalhadores no plano mundial²⁷. Esta disposição do SINAP para articular-se internacionalmente e penetrar nas redes globais de ação sindical é também um elemento central do processo de organização, revitalização e fortalecimento da luta dos trabalhadores papeleiros no Brasil.

Destaca-se, ainda, a formação das redes de ação sindical, das quais são exemplos: a International Paper Worker's Global Network (criada em abril de 2002) e a Ação Sindical dos Trabalhadores da Klabin no Brasil (criada em

fevereiro de 2005)²⁸. No caso da empresa International Paper (maior empresa mundial de papel e celulose), esta rede é composta por cerca de 120 mil trabalhadores espalhados nos 22 países dos cinco continentes onde a empresa possui subsidiárias, incluindo o Brasil (Mogi Guaçu-SP, Arapoti-PR, Santana-AP). No caso da Klabin, a rede cobre sete estados brasileiros, nas regiões sul, sudeste e nordeste, onde a empresa concentra suas atividades produtivas (Pernambuco, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul).

O propósito dessas redes é promover a cooperação, a solidariedade e o aumento do fluxo de informações entre os sindicatos locais e os trabalhadores papeleiros das grandes empresas proprietárias de várias unidades produtivas, bem como o fortalecer os sindicatos locais no processo de negociação coletiva.

Vê-se, portanto, que apesar dos constrangimentos à ação sindical que podem estar relacionados ao processo de globalização e reestruturação produtiva, os sindicatos não estão impotentes para agir, cabendo ao movimento sindical a habilidade de dar respostas estratégicas às iniciativas empresariais. Assim, tanto a solidariedade nacional, quanto a solidariedade internacional jogam um papel crucial no contexto da reestruturação produtiva associada à globalização da economia. A coordenação horizontal e vertical entre os sindicatos e com as comunidades locais para a troca de informações, de expertos, de experiências, de práticas e políticas, assim como as alianças e as articulações internas e externas representam formas essenciais para a revitalização da ação sindical (Lévesque e Murray, 2003; Payette, 2000; Waddington, 1999; Chaykowski e Giles, 1998)

²⁷ As alianças compreendem a cooperação econômica, política ou educacional tanto dos sindicatos de trabalhadores das matrizes de multinacionais instaladas no Brasil, quanto de outras entidades sindicais internacionais do setor. Em geral, estas entidades são mais ricas e poderosas que os sindicatos brasileiros do ponto de vista da organização dos trabalhadores e de seu poder de barganha. Os fundos recebidos por meio dos convênios internacionais com entidades sindicais estrangeiras também são aplicados no envio de sindicalistas brasileiros (vinculados ao SINAP) ao exterior para a participação em cursos sobre organização, formação sindical e negociação coletiva, bem como são investidos na área educacional, no desenvolvimento de publicações e trabalhos conjuntos de pesquisas com os sindicatos de trabalhadores de empresas estrangeiras com filiais no Brasil (sobre doenças ocupacionais, por exemplo) e no custeio a viagens de dirigentes sindicais brasileiros para a participação em congressos sindicais internacionais. Também fazem parte dos acordos de cooperação entre os sindicatos, o intercâmbio de sindicalistas para visitas a suas respectivas entidades e fábricas, assim como as mobilizações de solidariedade realizadas ao redor do planeta entre os trabalhadores das filiais de empresas estrangeiras e das respectivas matrizes.

²⁸ Várias entidades têm apoiado esta iniciativa dos trabalhadores da Klabin: o Sindicato Nacional dos Trabalhadores Papeleiros (SINAP), o Sindicato das Comunicações, Energia e Papel do Canadá (SCEP), a Confederação Nacional do Ramo Químico (CNQ), o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicas (DIEESE), a Escola Sindical de São Paulo e o Sindicato dos Papeleiros da Suécia (Pappers).

A criação do Sindicato Nacional dos Papeleiros e das redes mundiais e nacionais de sindicatos de trabalhadores que vêm se evidenciando no setor é um indicativo do quanto as entidades sindicais podem interferir e agir na dinâmica do processo de globalização relacionado à sua atividade produtiva e no conteúdo das mudanças que daí podem decorrer. Ainda que os resultados desse processo estejam sendo gestados e amadurecidos, tanto a formação de um sindicato nacional unificando os coletivos de trabalhadores papeleiros no interior das fronteiras, quanto a formação dessas redes integrando sindicatos que representam trabalhadores de várias partes do planeta, podem ser encaradas como importantes avanços e conquistas dos trabalhadores no plano da organização sindical e como formas de responder ao movimento de reestruturação e reorganização mundial das empresas.

5. Comentários finais

Em que medida a globalização ou os processos de globalização (econômica, da produção, financeira, política)²⁹ podem afetar, politicamente, a produção, os trabalhadores e suas entidades representativas, sobretudo, os trabalhadores centrais das indústrias de processo contínuo de bens dimensionais e expostas ao comércio internacional?³⁰

É possível observar a emergência de um processo de reorganização da produção em escala internacional orientando uma nova geo-economia dos espaços produtivos, isto é, uma nova divisão internacional do trabalho que se verifica entre os chamados países do centro e aqueles da periferia. Nesta perspectiva, estes últimos passariam a assumir partes de cadeias produtivas em que se verificam trabalho intensivo e menores valores agregados e aqueles se beneficiariam dos elos de cadeias produtivas intensivos em capital, tecnologia, pesquisa, informação e conhecimento e que combinam maiores valores agregados.

Além das alterações na divisão internacional do trabalho com fragmentação de processos produtivos localizados em diferentes regiões do planeta, um segundo efeito que se observa em função da reorganização da produção

²⁹ Para Souza Santos (2002), a rigor, o termo globalização deveria ser empregado apenas no plural, pois não existe uma entidade única denominada globalização. Trata-se de diferentes feixes de relações sociais que originam diferentes fenômenos de globalização ou globalizações.

³⁰ Em geral, esse trabalhador caracteriza-se por ser homem, branco, dotado de elevado nível de escolarização em relação à média dos trabalhadores industriais, qualificado, portador de anos de experiência numa mesma fábrica (denominado operador “casado” com a planta), cujo conteúdo do trabalho distingue-se por ser intelectualmente complexo, remunerado com salários mais elevados que a média dos trabalhadores brasileiros e protegido por um conjunto de benefícios e direitos sociais.

em nível mundial refere-se aos processos de transferência geográfica de plantas industriais, bem como de fusões e aquisições patrimoniais formando grandes oligopólios controladores da produção mundial nos principais mercados.

Partindo deste quadro, uma terceira implicação é que estes grupos privados internacionais e nacionais pressionariam os governos nacionais para realizarem mudanças nos regimes regulatórios de seus países e se movimentariam em função dessas mudanças. As mudanças nas legislações de países dar-se-iam com a finalidade de atrair e reter investidores e empresas, sendo realizadas no sentido de desregulamentar os mercados financeiros e de trabalho, liberalizar o comércio de produtos, além de oferecer vantagens fiscais e novos nichos de mercado à burguesia industrial, financeira e de serviços através da privatização de empresas, de bancos estatais e de serviços públicos.

Um quarto elemento refere-se a um processo de difusão de novas tecnologias nos transportes, nas comunicações, no processamento e transmissão das informações que, ademais de reduzirem o tempo e as distâncias e permitirem o estabelecimento de conexões supranacionais entre diferentes regiões do planeta, são difundidas para o interior das fábricas e/ou distintos locais de trabalho transformando o que é produzido, a forma de produzir e de trabalhar. Apenas para mencionar alguns de seus efeitos para os trabalhadores e as trabalhadoras, as novas tecnologias aliadas a práticas gerenciais de reorganização do trabalho também são indutoras de transformações no perfil das qualificações, no conteúdo do trabalho, nas estruturas ocupacionais e no perfil das carreiras. Neste sentido, a tecnologia assumiria o papel de elemento dinâmico dos processos de globalização.

Um quinto efeito neste contexto de aumento das trocas internacionais e de espraiamento das empresas “sem nacionalidade” diz respeito às alterações nos regimes produtivos com mudanças do sistema de produção fordista para modos de produção pós-fordistas, os quais preconizam a introdução de mudanças na organização da produção e do trabalho e nas políticas de gestão de mão-de-obra, visando à elevação da produtividade através do aumento da participação dos trabalhadores na produção. Muito embora não seja possível apontar para a homogeneidade e a convergência, tanto na difusão quanto na adoção, dos novos regimes produtivos pelas empresas.

O processo sistêmico de reestruturação produtiva ocorrido nas empresas brasileiras do segmento de celulose de mercado, a partir dos anos 90, deve ser compreendido como parte deste processo de globalização e de aprofundamento da inserção deste setor na divisão internacional do trabalho como produtor especializado. A reestruturação alcançou um amplo espectro: desde a reestruturação das cadeias no plano internacional, passando

pela redefinição das estratégias gerenciais das empresas, ultrapassando o interior de suas fronteiras com mudanças nas relações com as comunidades e as firmas que integram a sua cadeia de fornecimento de produtos e serviços (Guimarães, 2004) e, contemplando também, a reformulação das estratégias sindicais mesmo que estas ainda estejam em processo de amadurecimento.

As especificidades reveladas pela reestruturação no contexto das empresas estão relacionadas a uma série de elementos internos e externos: cultura gerencial, vocação competitiva, tamanho, origem, recursos financeiros, especificidades regionais, investimento das empresas na capacitação das comunidades locais, mas também se relacionam às diferentes formas de construir o consentimento e de conquistar a participação dos seus trabalhadores, bem como ao grau de interferência das entidades sindicais locais nas atividades e na reestruturação das empresas (ver Santos, 2005).

Os indicadores do mercado de trabalho indicam que não apenas os atributos adquiridos (escolaridade e experiência), mas também aqueles adscritivos (sexo e idade) contribuíram para definir as chances de inserção, permanência e exclusão dos trabalhadores, sendo que, em alguns casos, os atributos biológicos condicionaram as escolhas mais que a qualificação formal. Tendo sido possível apontar para um crescimento da participação de trabalhadoras, embora elas ainda não tenham logrado alcançar os postos estratégicos de produção e de comando nas empresas, dado que a estratificação em torno do sexo ainda se faz presente nesse segmento.

Através de decisões gerenciais “técnicas” para alcançar maiores índices de eficiência e de rendimento efetivo da força-de-trabalho, mas que na realidade ocultam uma dimensão “política”, as correlações de força entre superiores imediatos e trabalhadores do chão-de-fábrica foram reconfiguradas. Isto se deu, preferencialmente, pela via do compartilhamento de informações da produção, da flexibilização funcional, da transferência de responsabilidade e de autonomia aos operadores, das alterações na estrutura hierárquica e da participação da mão-de-obra. A autoridade hierárquica de alguns superiores imediatos dos trabalhadores foi em parte esvaziada. Essa perda de poder e de espaço foi mediada pelas novas tecnologias, por alterações na organização do trabalho, mas também por decisões gerenciais socialmente condicionadas de desconcentrar e despersonalizar o poder disciplinar da figura de indivíduos, pulverizando-o entre os trabalhadores, a fim de manter um controle social mais sutil e eficaz, porque controle “de si mesmo” e “de uns sobre os outros”, sobre a força-de-trabalho.

As políticas de recursos humanos se atualizaram e ganharam um novo vigor para reavivar o consentimento dos trabalhadores. A tradicional cesta de benefícios salariais e extra-salariais que pavimentavam a relação de confiança

e de comprometimento com a produção estendeu-se à premiação do mérito -, traduzido aqui como conquista da dedicação e captura da subjetividade dos trabalhadores.

Neste contexto, a postura defensiva dos sindicatos nas negociações coletivas foi essencial para brevar os efeitos negativos do processo de globalização e de aprofundamento da reestruturação no setor e para assegurar algumas garantias para os trabalhadores sobreviventes. Mas os sindicatos papeleiros também colocaram em prática estratégias ofensivas, reformulando a organização sindical oficial para aumentar o seu poder de enfrentamento na correlação de forças com as empresas, negociando em conjunto, disputando com sindicatos fracos e “pelegos” a representação dos trabalhadores terceirizados ou ainda a direção de entidades sindicais e aliando-se internacionalmente com organizações sindicais mais fortes.

É desta forma que, a nosso ver, qualquer análise acerca do processo de globalização deve situar o trabalho como um dos seus elementos centrais e considerar os trabalhadores e suas entidades representativas como atores inseridos na dinâmica dos processos que levam a globalização. Isto porque as escolhas, as estratégias e as ações (conformismo, negociação ou resistência) desses sujeitos em locais específicos, reais e concretos – articuladas nos níveis nacional, regional e internacional - podem influenciar a dinâmica e o conteúdo das mudanças nos regimes produtivos e nos regimes regulatórios, podendo reforçar as tendências ou as contratendências relativas à globalização e provocar alterações em distintos lugares e contextos (Araújo, 2001; Waddington, 1999). O nível local e sua articulação com outros níveis de ação - cujo espectro de alianças pode variar do local ao global - pode ser tanto o núcleo da experiência concreta dos trabalhadores, quanto o seu núcleo de resistência à globalização nos seus aspectos mais assimétricos e contraditórios (Araújo, 2001). A [micro] luta dos trabalhadores no interior das fábricas ou na esfera local, não deve ser desprezada porque capaz de produzir efeitos significativos na [macro] dinâmica do processo de globalização, de transformação dos regimes de produção e dos regimes regulatórios e, portanto, no curso da História.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A.M.C. (2001). *Globalização e Trabalho : uma resenha da literatura*, 57p, mimeo.

ARAÚJO, A.M.C. (2002). “Estado e Trabalhadores: a montagem da estrutura sindical corporativista no Brasil”. In: ARAÚJO, Angela (org.). *Do corporativismo ao neoliberalismo: Estado e trabalhadores no Brasil e na Inglaterra*. São Paulo: Boitempo

ARAÚJO, A.M.C., CARTONI, D. e JUSTO, C. (2001). “Reestruturação Produtiva e

- negociação coletiva nos anos 90". In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, n. 45, fevereiro, p.85-112.
- ARAÚJO, A.M.C.; GITAHY, L.; RACHID, A.; CUNHA, A. (2004). Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca. Relatório Científico apresentado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). 336p.
- BOITO JR., A. (1991). "Reforma e persistência da estrutura sindical". In: BOITO JR. A. (org.). O Sindicalismo Brasileiro nos Anos 80. Rio de Janeiro: Paz e Terra. Pp. 43-91.
- BOITO, JR., A. (2002-a). "Neoliberalismo e Corporativismo de Estado no Brasil". In: ARAUJO, Angela (org.). Do corporativismo ao neoliberalismo: Estado e trabalhadores no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo.
- BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. Nrf Essais: Gallimard. 843p.
- CARVALHO, R.Q. (1994-a). "Capacitação Tecnológica, Revalorização do Trabalho e Educação". In: FERRETI, C. et alii (orgs.). Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes. p. 93-127.
- CHAYKOWSKI, R. P. et GILES, A. (1998). La mondialisation, le travail et les relations industrielles. In: Relations Industrielles/Industrial Relations, vol. 53, no. 1, 12p.. ISSN 0034-379X.
- II CONGRESSO NACIONAL DO SINDICATO NACIONAL DOS PAPELEIROS (SINAP). Pré-Tese. 05 a 08 de dezembro de 2005. São Paulo. 52p.
- DRUCK, M. (2001). Terceirização: (des)fordizando a fábrica: um estudo do completo petroquímico. EDUFBA/Boitempo Editorial. 271p
- ECIB (1993). Nota Técnica Setorial do Complexo Papel e Gráfica: Competitividade da Indústria de Celulose. IE/UNICAMP e IEI/UFRJ, Campinas.
- GUIMARÃES, N. A. (2004). Caminhos cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores. 1ª. edição. Editora 34. 405p.
- LANGLOIS, P. (1996). La restructuration de l'industrie canadienne des pâtes et papiers : impacts sur la main-d'oeuvre et les communautés non-metropolitaines. Mémoire présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en Sociologie, juillet, 268p.
- LAPOINTE, P.-A. (1996-a). Cascades Jonquiére: paradoxe organisationnel et blocage institutionnel. In: CHAYKOWSKY, R. ; LAPOINTE, P.-A ; VALLÉE, G. Et VERMA, A.. (Orgs.). La représentations des salariés dans le contexte du libre échange et de la déréglementation. Sélection de textes du XXXIIIe. Congrès de l'ACRI. Pp. 143-164.
- LAPOINTE, P.-A. (1996-b). Participation et partenariat à Cascades-Jonquiére: impasse temporaire ou impossible projet? Cahier du Crises, no. 9604, avril, 79p. Disponível em: <http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm>.
- LAPOINTE, P.-A. (2001). Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec. In : Relations industrielles, vol. 56, no. 4, ISSN 0034-379X, pp. 770-798.
- LÉVESQUE, C. e MURRAY, G. (2003). Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau. In: Révue du Institut de recherches économiques et sociales (IRES), no. 41, 2003/1. Disponível em: <http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/r41/r413.pdf>. Site internet acessado em 21/04/2004. 28p.
- MOREAU, M.-A. e TRUDEAU, G. (1998). Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie. In: Relations industrielles/Industrial Relations, volume 53, no. 01 - ISSN 0034-379X. 39p.

- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. e DESCENDRE, D. (1993). O poder das organizações. São Paulo : Editora Atlas. 234p.
- PAYETTE, S. (2000). Quoi de neuf du cote des innovations em milieu du travail? In: Gazette du travail, vol.3, no.1, pp.123-134.
- POCHMANN, M. (2002). O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. 1ª. re-impressão. São Paulo: Boitempo Editorial. 151p.
- SANTOS, G. V. (1996). Tecnologia do Poder nas Relações de Trabalho: um estudo de caso numa empresa do setor de Celulose e Papel (Relatório de Pesquisa). Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Departamento de Pesquisa, Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória (ES).
- SANTOS, G. V. (1999). Novas Tecnologias e Formas de Gestão da Produção e do Trabalho na Indústria Capixaba de Celulose de Mercado. Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências para obtenção do título de Mestre em Política Científica e Tecnológica, UNICAMP. 257p.
- SANTOS, G.V. (2002). As Implicações do Processo de Globalização para a Produção, o Trabalho e os Sindicatos. Texto apresentado para Exame de Qualificação, como parte dos requisitos à obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais. 183p.
- SANTOS, G.V. (2005). Globalização, Estratégias Gerenciais e Trabalhadores: um estudo comparativo da indústria de celulose. Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (IFCH/UNICAMP), sob a orientação da Profa. Dra. Angela Araújo.
- SANTOS, G.V.; ARAÚJO, A. e GITAHY, L. (2003). Productive restructuring, new technologies and work in the brazilian industry of market pulp. Apresentado no 27th International Congress on Occupational Health - ICOH 2003. Free paper: Work Organization & Psychosocial Factors (2). Abstract disponível em CDROOM.
- SANTOS, G.V.; e ARAÚJO, A. (2003). Novas Tecnologias, Produção e Trabalho na Indústria Brasileira de Celulose de Mercado. GT Reestruturação do Mundo do Trabalho. XI Congresso Brasileiro de Sociologia da Sociedade Brasileira de Sociologia (SBS). Campinas (SP), 01 a 05 de setembro de 2003, UNICAMP. Resumo disponível em livro de anais do Congresso, p. 262.
- SANTOS, G.V; e GITAHY, L. (2003). Reestruturação Produtiva, Emprego e Processo de Trabalho na Indústria Brasileira de Celulose de Mercado. Trabalho apresentado no IV Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo: "El Trabajo en América Latina en los comienzos del siglo XXI: Perspectivas de su carácter emancipador y de su centralidad". Havana (Cuba), 9-13 de setembro de 2003, 28p.
- SOUZA SANTOS (2002), B. de. "Os processos de globalização". In: SOUZA SANTOS, B. (org.). A globalização e as ciências sociais. São Paulo: Cortez Editora. Cap.1, p. 25-102
- SCEP (2003). Perspectives économiques dans l'industrie canadienne de pâtes et papiers. État de la situation en octobre 2003. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. 5p.
- SCEP (2004-a). Comité des résolutions : Conférence du SCEP sur les politiques salariales. Secteur de la pâte et du papier. Montréal, du 20 au 22 janvier. Centre Sheraton des Conventions. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier
- SCHOLTE, J.A. (2000). Globalization: a critical introduction. Macmillan Press Ltd.. 361p.

SCHUTTE, G.R. (2002). "Globalização revitaliza ação sindical em nível internacional". In: DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P.E. (Orgs.). Desafios da globalização. Petrópolis: Vozes. 4ª. edição. Pp. 109-124.

WADDINGTON, J. (1999). Situating Labour within the Globalization Debate. In: WADDINGTON, J. (Ed.). Globalization and Patterns of Labour Resistance. Mansell: London and New York. 29p.