Relações de trabalho no final do século XX
Uma sinopse das tendências atuais nos países industrializados

Prof. Dr. Wolfgang Däubler*

INTRODUÇÃO

A ESTABILIDADE TRADICIONAL

As relações de trabalho não mudam de um dia para o outro. As regras que determinam as relações entre capital e trabalho costumam basear-se numa tradição longa e profundamente arraigada na consciência dos envolvidos. Ninguém pretende colocar em risco os compromissos acertados que, em muitos casos, são fruto de disputas acirradas (Shimada, 1992). Com o tempo vão se cristalizando procedimentos definidos e, em algumas sociedades, também valores comuns que podem levar o prazo de toda uma geração para ser reformulado. A estabilidade se refere sobretudo a instituições e procedimentos e, em grau muito menor, ao conteúdo dos resultados contratados ou das soluções impostas pelas autoridades públicas.[1] O tema proposto só faz sentido quando as considerações se estendem sobre períodos mais longos, e mesmo assim pode ocorrer que, em alguns países, os resultados sejam apenas modestos por terem ocorrido poucas mudanças significativas nos últimos anos.

As sociedades não são sistemas livres de contradições; sua organização pode vir a tornar-se extremamente irracional. São freqüentes os exemplos de instituições

---

Tradução de Alfredo J. Keller

* Professor da Universidade de Bremen/Alemanha, atualmente professor visitante da University of Texas School of Law, Austin.

da área das relações de trabalho que se tornaram "obsoletas", desaparecendo em pouco tempo do cenário trabalhista, por estarem em conflito com a realidade e com os interesses e desejos dos envolvidos. Assim aconteceu com a *commissione interna*, criada na Itália como órgão meramente consultivo num período de relativa fraqueza dos sindicatos; terminado o "outono quente" de 1969, já não existia interesse por parte dos envolvidos em conservá-la, de modo que foi sendo substituída por um sistema de delegados que variava de empresa para empresa (Giugni, Gino; Runggaldier, 1983). O mesmo fenômeno ocorreu com um grande número de instituições nos países do Leste Europeu. Também na Espanha não sobrou nada das instituições corporativistas da era Franco (Avilés, 1990). Ao lado da estabilidade dos casos "normais", existem, portanto, exceções importantes.

O OBJETO DE NOSSO ESTUDO: OS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS

A presente sinopse restringir-se-á aos países industrializados de maior projeção: Estados Unidos, Japão e os principais países da Europa (Espanha, Itália, Grã-Bretanha, França e Alemanha). O objetivo desse estudo não se limitará apenas à descrição do estado atual das coisas, pois interesse especial será dedicado também às mudanças que estão se processando atualmente nestes países. Na medida do possível, também faremos considerações sobre os processos futuros que começam a delinear-se.

CARATERÍSTICA COMUM: AUTONOMIA DE CONTRATAÇÃO

Em todos os países supracitados há liberdade para negociar contratos coletivos de trabalho. Este direito costuma estar constitucionalmente assegurado, podendo ser exercido sem restrições por parte do Estado. Como se trata de uma caraterística comum a todos os países analisados, vamos estudá-la primeiro. Atenção especial deverão merecer os argumentos que se apresentam a favor ou contra a autonomia dos antagonistas sociais, uma vez que esta questão pode ser útil também na discussão brasileira.

O CONTEXTO JURÍDICO: ELEMENTOS CENTRAIS

O direito à celebração de contratos coletivos de trabalho só tem interesse quando os contraentes formam coalizões constituídas livremente. Da parte dos empregados, são os sindicatos; do outro lado está o empregador individual ou a associação patronal, também ela formada sem a intervenção do Estado. O contrato coletivo deve estabelecer condições mínimas que devem ser respeitadas por qualquer contrato individual. Finalmente, o Estado não deve reservar-se à prerrogativa de declarar nulos os resultados das negociações caso estes não estejam de acordo com suas metas econômicas. Todas as três condições são preenchidas pelos países em pauta.

Nos Estados Unidos, os direitos de formar sindicatos e de fechar contratos coletivos com os empregadores individuais são garantidos pelo National Labor Relations Act, de 1935 (chamado também de Wagner Act); não há determinação nesse sentido na Constituição. A medida legal procura sobretudo proteger a formação de sindicatos contra práticas desleais por parte do empregador (*unfair labor practice*) e regulamentar o processo de negociações; o resultado continua sempre aberto. A partir do Taft-Hartley Act de 1947 foram proibidas também *unfair labor practices* por parte dos sindicatos, que poderiam manifestar-se, por exemplo, em forma de intimidação de empregados ou na contratação do chamado *union shop*, que obriga todos os funcionários de uma empresa a se filiar a um sindicato (Gould, 1993). Os *collective agreements* definem tanto as condições mínimas quanto as máximas para um certo grupo de pessoas — um fenômeno singular do direito do trabalho, já que todos os demais sistemas aqui analisados (além dos direitos de contratação coletiva em uso na Europa) partem de princípio da condição mais favorável, permitindo portanto exceções a favor do empregado.

O direito japonês garante no artigo 28 da Constituição de 1946 o direito à liberdade de coalizão, além de assegurar expressamente os direitos de negociação coletiva e de greve. Esta norma, criada sob a pressão dos aliados, pretendia contribuir com a democratização da sociedade japonesa, cujas estruturas autoritárias continuavam em vigor mesmo após a abertura do país durante o período Meiji (Hanami, Nishitani, 1991). Os contratos coletivos são fechados na maioria dos casos em âmbito de empresa, mas podem abranger também todo um setor e, teoricamente, até a economia nacional como um todo. A estrutura legal continua pautada no direito alemão da República de Weimar, o que significa que os contratos coletivos definem exclusivamente um padrão mínimo a ser respeitado nos contratos de trabalho individuais. Nada impede, no entanto, que o empregado possa receber melhores condições de trabalho em seu contrato individual (Sugeno, 1992a). Não está previsto nenhum tipo de intervenção durante as negociações e, sobretudo, o resultado das negociações não pode ser corrigido por meios legais (a não ser em casos extremos, como violação dos bons costumes).

Na Espanha é o artigo 28, alínea 1, da Constituição de dezembro de 1978 que garante o direito de coalizão do indivíduo; a alínea 2 da mesma determinação inclui o direito de greve. A contratação coletiva é regulamentada pelo Estatuto dos Trabalhadores, com base no artigo 35, alínea 2, da Constituição. Também na Espanha os resultados dos contratos coletivos não estão sujeitos ao controle do Estado, mas o processo em si tem que obedecer a regras detalhadas. As condições prévias a serem cumpridas — sobretudo da parte dos empregados para poderem formar uma comissão capaz de negociar contratos coletivos no sentido do Estatuto dos Trabalhadores — são tão exigentes que passou a existir um grande número de *convênios extraestatuarios*, que também são contratos coletivos válidos, mas, ao contrário dos contratos celebrados de acordo com o modelo legal, obrigam somente os filiados a um dos grupos contraentes (Avilés, 1990; Olea e Rodríguez, ???). Os dois tipos de contrato coletivo têm função de norma mínima; no contrato de trabalho individual, as alterações só são possíveis se forem a favor do empregado.

A Constituição italiana de 1947 garante no artigo 39 a liberdade de coalizão,

bem como o direito de celebrar contratos coletivos e o direito de greve, no artigo 40. A prática das negociações coletivas não seguiu, porém, o modelo proposto pelo artigo 39, que continha muitos elementos corporativistas. De fato, foram sendo negociados *contratti collettivi* que continuam carecendo até hoje de base legal, já que não existe lei de contratação coletiva. Mas tanto a prática quanto a literatura jurídica estão de acordo quanto ao caráter normativo desses contratos, dos quais o contrato de trabalho individual só pode divergir a favor dos empregados (Treu, Tiziano). A liberdade de coalizão do indivíduo e a liberdade de ação dos sindicatos gozam de proteção especial, de acordo com o artigo 28 do Estatuto dos Trabalhadores, de 1970 (Grandi e Pera, 1985); medidas anti-sindicais do empregador (*condotta antisindicale*) podem ser coibidas em poucos dias por meio de liminar concedida por juiz de primeira instância (*pretore*).

No contexto dos países apresentados até aqui, a Grã-Bretanha ocupa lugar peculiar por não possuir uma Constituição escrita, e por não prever na legislação a garantia expressa de liberdade de coalizão. A Convenção Européia de Direitos Humanos, ratificada também pela Grã-Bretanha, prevê em seu artigo 11 o direito de associação sindical, mas internamente seu efeito não é automático, de modo que o cidadão individual não pode valer-se dela diante dos tribunais ingleses, pois o legislador britânico não estabeleceu expressamente tal vigência para a Convenção dos Direitos Humanos, ao contrário do que fez em relação ao direito da Comunidade Européia. As únicas normas de proteção podem ser encontradas numa série de medidas do Trade Union and Labor Relations (Consolidation) Act, de 1992, que proíbem atos de caráter discriminatório; delas se pode deduzir indiretamente a legalidade da associação em sindicatos e das atividades sindicais (Hepple e Fredman). Desta maneira, os contratos assinados por sindicatos e empregadores não têm validade jurídica intrínseca, a não ser que o acordo, contrariando a praxe comum, preveja expressamente este caráter. Eles só podem ser reclamados na Justiça na medida em que se transformam em elementos implícitos dos contratos de trabalho, obrigando, como "cláusulas contratuais", empregadores e empregados a atitudes condizentes (Wedderburn, 1986). A intervenção do Estado se fez sentir apenas à medida que a implantação dos sindicatos nas empresas e os procedimentos de negociação foram enormemente dificultados durante os anos do governo Thatcher (Davies e Freedland, 1993).

A situação jurídica na França corresponde em grande parte à que existe na Espanha e na Itália. No preâmbulo à Constituição de 1946, que remete à Constituição em vigor, de 1958, garantem-se a liberdade individual de coalizão, o direito de negociações coletivas e o direito de greve. O direito de atividades sindicais nas empresas é assegurado pela lei de 27.12.68, que resultou das greves coletivas de maio-junho de 1968. O direito de contratação coletiva é regulamentado pelos artigos L 131 e seguintes do Code du Travail, inspirado no modelo de outros países: a matéria contratada tem efeito normativo, mas no contrato individual de trabalho podem ser estabelecidas condições mais favoráveis para o empregado (artigo L 135-2, Code du Travail) (Despax e Rojot, Caen, 1988).

Partindo do texto do artigo 9, alínea 3 da Lei Fundamental (Constituição), o direito alemão conhece tão-somente uma garantia do direito individual de se associar em sindicatos e em associações patronais. Mas a jurisprudência do Tribunal Constitucional, considerando a evolução histórica e o sentido implícito do artigo 9, alínea 3 da Lei Fundamental, parte do princípio de que este direito deve ser estendido também à possibilidade de atividades dos sindicatos como tais. Estas não se limitam apenas a atividades como a distribuição de panfletos nas empresas, pois incluem igualmente a assinatura de contratos coletivos e a realização de greves com esta finalidade. Não existe controle de cunho econômico por parte do Estado sobre os resultados das negociações entre os contratantes: estes devem respeitar apenas as imposições legais e os direitos fundamentais (Däubler, 1993d). De acordo com as regras da lei de contratação coletiva, de 1949, os contratos coletivos assinados têm efeito normativo, mantendo-se sempre a possibilidade de modificações a favor do empregado no contrato individual de trabalho.

O CONTEXTO JURÍDICO: DIFERENÇAS

A sinopse que acabamos de apresentar se restringe deliberadamente aos três elementos centrais da autonomia dos contratos coletivos: a negociação dos contratos por associações formadas livremente, a definição de um padrão mínimo que não pode ser violado em detrimento do empregado e a ausência do direito de controle do Estado, de modo que este não pode anular os resultados das negociações coletivas quando estes forem economicamente indesejáveis. Em todos os países analisados existiu e existe autonomia de contratação no sentido citado. Não foram abordadas neste contexto as muitas diferenças que existem em relação a questões menos relevantes: O contrato coletivo protege apenas os sindicalizados? O Estado pode estender sua aplicabilidade a outras áreas? Os contratos coletivos são assinados em nível de empresa, de setor ou de toda a economia nacional? Voltaremos a estas questões na medida em que isto se tornar necessário.

O contexto jurídico não esclarece qual a parte da economia que é afetada pelos contratos coletivos. Ainda mostraremos com maiores detalhes que, nos Estados Unidos, por exemplo, apenas 15% dos empregados são representados hoje pelos sindicatos. Em muitos países existe um setor informal da economia que os especialistas em Direito do Trabalho raramente mencionam e onde o empregado muitas vezes nem tem vínculo formal de trabalho; como este setor vive fora das normas estabelecidas pelo Estado, fica também fora do alcance do direito trabalhista. Estima-se que na antiga República Federal da Alemanha, antes da reunificação, mais ou menos 8% do PIB tenham sido gerados pelo trabalho clandestino (Burgdorff, 1983). Um levantamento mais recente confirma estes dados, indicando, além disso, que nas economias italiana e portuguesa o setor informal chega a responder por até 20% do PIB. No Brasil, portanto o fato de estar empregada no setor informal cerca de 50% da população economicamente ativa não pode ser aduzido como argumento contra o funcionamento da autonomia da contratação coletiva (Siqueira Neto, 1991).

JUSTIFICATIVA DA AUTONOMIA DE CONTRATAÇÃO COLETIVA

O fato de a autonomia da contratação coletiva ser reconhecida há décadas nos países citados, a ponto de fazer parte integrante da normalidade da vida social, fez com que os estudiosos se preocupassem relativamente pouco com a análise dos argumentos a favor e contra essa "instituição". Até certo ponto, há algumas exceções nos Estados Unidos, mas mesmo nesse país ninguém pensa seriamente em revogar pura e simplesmente o National Labor Relations Act, para voltar ao estado que reinava antes de 1935 (Weiler, 1990). A situação é bem diferente em países que estão se industrializando e que - a exemplo do Brasil - não conhecem uma autonomia de contratação coletiva que esteja funcionando; [2] é neles que encontramos melhores condições para reflexões fundamentais importantes (Siqueira Neto, 1991). A seguir, vamos apenas tentar resumir o que se apresenta nos países estudados em matéria de justificação da autonomia de contratação coletiva, mesmo com a restrição de que parte das publicações afins já não seja muito recente (Däubler, 1993d).

A perspectiva dos empregados

A autonomia de contratação coletiva tem inegável e fundamental função político-social. Através da assinatura de contratos coletivos de trabalho, assegura-se aos empregados envolvidos um certo nível de proteção, especialmente no tocante a uma remuneração mínima. Se, em especial, a fixação dos salários fosse deixada exclusivamente a critério das leis de mercado, a espiral tomaria certamente um rumo negativo, pelo menos naqueles países em que há superávit de mão-de-obra: como os operários dependem da venda de sua força de trabalho, estariam dispostos a aceitar condições cada vez piores, até cair ao nível da renda social mínima garantida pelo Estado. Neste aspecto, o mercado de trabalho difere em sua estrutura do mercado de bens e serviços, onde a queda dos preços leva a uma redução da oferta, de modo que, após algum tempo, volta-se a atingir um estado de relativo equilíbrio. Mas como os empregados dependem do salário, vêem-se obrigados a aceitar uma redução cada vez maior do preço que é pago por sua força de trabalho ou a estender ainda mais sua oferta de trabalho em forma de horas-extra, dentre outros. Este mecanismo, muitas vezes chamado de "paradoxo da concorrência", deixa de existir quando passa a ser fixado um nível mínimo coletivo. Um efeito semelhante registra-se, além dos salários, também sobre todas as demais condições de trabalho importantes.

Teoricamente, este nível mínimo poderia ser assegurado também através de uma legislação específica para o salário mínimo como é conhecida em muitos países, inclusive no Brasil. Além do fato de os contratos coletivos poderem reagir de um modo muito mais flexível perante a situação concreta em que se encontra uma empresa ou um setor - ainda deveremos abordar a perspectiva do empregador a este respeito -, a intervenção do Estado também não substituiria satisfatoriamente a contratação coletiva, porque esta última conta com uma participação maior do próprio indivíduo: a autonomia de contratação coletiva é um elemento de democracia

dentro da empresa, pois o indivíduo pode intervir ativamente na definição das regras que passarão a valer também para ele mesmo. Este fator é importante não só na hora de estabelecer a relação entre o trabalho a ser prestado e sua remuneração - os pesquisadores de relações industriais norte-americanos limitam-se a estudar exclusivamente este aspecto -, pois ganha destaque especial quando se trata do rendimento do trabalho concreto na empresa ou no serviço público: este exige normalmente a divisão do trabalho e é "coletivo" no sentido ser impossível estabelecer as suas condições adequadas por meio de contratos individuais de trabalho. Mesmo um especialista disputado, com boas perspectivas nas negociações (este grupo de empregados é estimado em 2% a 3% da força de trabalho na Alemanha), não tem condições de exigir para si a suspensão da proibição de fumar ou de estar presente na empresa a certas horas do dia. Em pontos como estes, só pode e deve haver regras estabelecidas em contratos coletivos (Däubler, 1989).

Além disso, a autonomia de contratação coletiva permite que se estabeleçam determinadas condições de trabalho inicialmente apenas em algumas empresas ou setores que se mostrem especialmente abertos a inovações ou que estejam em condições econômicas de absorver mais facilmente encargos que para outros pareçam pouco inadmissíveis. Assim se cria um certo espaço para experiências: se as soluções encontradas forem razoáveis, poderão ser estendidas mais tarde a outros setores ou, por força de lei, à economia como um todo (Kahn-Freund, 1969), depois de terem ocorrido algumas mudanças quanto às condições econômicas e psicológicas necessárias.

A perspectiva dos empregadores

A existência do recurso ao contrato coletivo de trabalho tem, para as empresas, a vantagem de maior flexibilidade em comparação com a intervenção direta do Estado, típica em quase todos os países da América Latina. Em lugar de soluções padronizados para certas situações, como por exemplo o pagamento de uma determinada indenização em caso de demissões por motivos econômicos, pode-se negociar uma solução mais adequada às respectivas condições econômicas. Por meio de contratos coletivos setoriais é possível tomar em consideração também a situação específica de determinados grupos de empresas ou até de empresas isoladamente. Assim, por exemplo, existem na Alemanha contratos coletivos específicos para a indústria metalúrgica e para o artesanato metalúrgico (que inclui sobretudo as oficinas mecânicas); na indústria metalúrgica dos novos Estados do Leste da Alemanha os contratos coletivos prevêem, além disso, a possibilidade de que empresas com dificuldades econômicas comprovadas fiquem, durante uma certa fase de transição, abaixo das exigências mínimas contratadas. É difícil imaginar a adoção de normas legais que respeitem essas situações específicas. Nem adianta argumentar que, num modelo de mercado puro que remete a negociação de salários e condições de trabalho exclusivamente ao contrato de trabalho individual, a posição dos empregadores seria ainda mais flexível e mais fortemente orientada para as necessidades específicas da empresa. Esta tese esquece que o tal "modelo de Manchester" não está nem disponível por

simples razões políticas, pois a supressão pura e simples de muitos mecanismos de proteção previstos nas Leis do Trabalho abalaria profundamente a adesão de grande parte dos empregados à ordem constituída; em conseqüência, poderiam surgir greves em grandes proporções que passariam a restringir a liberdade de ação dos empregadores em escala muito maior, além de provocar consideráveis quedas de produção. Muitas vezes se esquece também que a redução dos salários traria conseqüências negativas para o mercado interno, uma vez que a falta de poder aquisitivo frustraria sobretudo as vendas de bens de consumo mais sofisticados.

A assinatura de contratos coletivos de trabalho tem também a vantagem de colocar em bases claras e confiáveis as relações de trabalho dentro da empresa. O próprio fato de ter sido encontrada uma fórmula de compromisso assinado pelos representantes dos dois lados já torna muito improvável a eclosão de novos conflitos acerca dos itens contratados; além disso, existe na maioria das ordens jurídicas a obrigação de manter a paz, o que torna ilegal qualquer tipo de greve que coloque em xeque o contrato coletivo assinado. Desta maneira, o processo de trabalho se torna menos suscetível a distúrbios. A experiência mostra que a produtividade aumenta na medida em que as regras estabelecidas no contrato coletivo prevêem a participação regular dos empregados nos processos decisórios.[3] Um efeito semelhante se pode atribuir à própria existência de negociações em torno da assinatura de um contrato coletivo, conforme se pode concluir de estudos realizados nos anos quarenta, em que foram comparadas legislações autoritárias com outras que praticavam a autonomia de contratação coletiva (Piñero, 1982).

Finalmente, o contrato coletivo de trabalho tem a vantagem de colocar em bases confiáveis o cálculo do fator salarial na composição dos custos da empresa, o que seria impensável numa situação "desregulada", com o surgimento espontâneo de conflitos. Com a assinatura de contratos coletivos setoriais, os salários não afetam a concorrência entre as empresas, ao contrário dos contratos coletivos por empresa; o empregador não precisa temer desvantagens frente aos concorrentes pelo fato de sentar-se à mesa com o sindicato para negociar um contrato coletivo que vale para todos. Essa função ordenadora levou, por exemplo, as pequenas e médias empresas alemãs já antes da Primeira Guerra Mundial a negociar contratos coletivos com os sindicatos, porque assim podiam basear suas atividades em estruturas mais claramente definidas (Zapka, 1983).

A perspectiva do Estado

A negociação de contratos coletivos de trabalho tira do Estado o peso de uma missão difícil, se não insolúvel. Se coubesse a ele próprio a tarefa de definir salários e condições de trabalho, estaria continuamente exposto aos protestos de um ou de outro lado. Se um regime populista cedesse por demais às reivindicações dos empregados, haveria provavelmente uma perda total da disposição de cooperar por parte do empresariado, de tal forma que este, valendo-se do poder dos meios de comunicação, da fuga de capitais e da pressão política, passaria a colocar o governo em grandes dificuldades. Se, por outro lado, um governo conservador concedesse apenas aumentos salariais módicos diante de lucros elevados das

empresas, teria certamente que enfrentar greves e outras ações políticas por parte dos empregados, o que acabaria solapando também a sua estabilidade. Para citar outro exemplo da Alemanha: como o Estado, na época da República de Weimar, praticasse a conciliação compulsória entre os contraentes (a partir de 1923), registrou-se em todas as facções um desgaste político muito grande dos governos eleitos democraticamente (Kahn-Freund, 1932). Por isso, terminada a Segunda Guerra Mundial, todos consentiram que não se deveria voltar à prática da conciliação compulsória exercida pelo Estado, que equivalia à imposição dos resultados das negociações por parte do Estado (Däubler, 1993b).

Transferindo-se para os antagonistas sociais a tarefa de definir salários e condições de trabalho, consolida-se a ordem pública e, ao mesmo tempo, cria-se uma abertura para o desenvolvimento social. É justamente a oposição entre os interesses de empregados e empregadores que faz com que a evolução positiva das condições de trabalho não fique dependendo exclusivamente da boa vontade e da compreensão de determinados agentes. O fato de se colocar em discussão o estado atual das coisas evita a fixação intransigente das formas tradicionais de trabalho. E esta atitude se mostra particularmente importante quando a entrada de novas tecnologias exige ou recomenda uma nova organização do trabalho. Assim, acontece que as negociações descentralizadas, nos meios em que se decide efetivamente sobre os salários e as condições de trabalho, acabam trazendo elementos de inovação nas relações de trabalho. A sociedade torna-se, sob este aspecto, um "sistema em aperfeiçoamento" onde a criatividade do indivíduo passa a integrar as soluções encontradas. Ninguém vai esperar esse efeito de toda e qualquer negociação coletiva, mas, no todo, trata-se de um aspecto de importância capital, ainda mais quando se sabe que as economias mais produtivas do mundo, sem exceção, reconhecem a autonomia de contratação coletiva como meio adequado para a definição de salários e condições de trabalho.

TENDÊNCIAS ATUAIS NOS ESTADOS UNIDOS

IMPORTÂNCIA DECRESCENTE DOS SINDICATOS

As relações de trabalho nos Estados Unidos se destacam pela redução contínua do grau de sindicalização. Desta maneira, vai diminuindo também o número dos empregados abrangidos pelos contratos coletivos de trabalho. Enquanto em meados dos anos cinqüenta ainda eram protegidos por contratos coletivos cerca de 40% dos empregados fora do serviço público, no início dos anos noventa esta proporção caiu para menos de 15% (Adams, 1993; Gould, 1993; Weiler, 1990). Ao contrário do que aconteceu nos demais países aqui estudados, a parte da economia influenciada pelos sindicatos tornou-se praticamente uma exceção nos Estados Unidos, de modo que seu desenvolvimento não pode servir em absoluto de base para projeções sobre a economia como um todo. Por isso será inevitável falar separadamente dos setores sindicalizado e não-sindicalizado, este muito mais importante que o primeiro.

MOTIVOS

Mudanças sócio-econômicas

A decadência dos sindicatos se deve a vários fatores. Nos últimos trinta anos, realizou-se nos Estados Unidos, como em outros países industrializados, um deslocamento do setor produtivo para o setor de serviços (pouco atingido pelos sindicatos). Novas indústrias, como a microeletrônica, estabeleceram-se preferencialmente nos estados do Sul, onde não havia uma tradição sindical forte. Modificou-se a composição do quadro dos empregados pela inclusão de um grande contingente feminino e de pessoas provenientes de minorias que também não tinham muita afinidade com os objetivos sindicais. Assim, de um lado, registrou-se um processo de encolhimento das bases industriais que eram vitais para os sindicatos e, de outro, surgiram setores novos que ficaram praticamente *union free* (Weiler, 1990).

As causas da falta de entrosamento dos sindicatos com os setores novos e seus empregados são as mais variadas. Um papel de grande importância coube certamente à falta de atração por parte dos sindicatos que se entendiam exclusivamente como máquinas de negociação à cata de mais salários, redução da jornada de trabalho e melhores condições de trabalho, sem perseguir objetivos mais elevados, como o de uma sociedade mais solidária: para o indivíduo, reduz-se a colaboração num sindicato desta natureza a um mero cálculo de custo/benefício. Nestas condições fica muito fácil para o lado patronal dissuadir um grande número de empregados de qualquer vínculo sindical, sobretudo sob determinadas condições jurídicas, conforme ainda mostraremos. Com a limitação a objetivos meramente econômicos, parece perfeitamente legítimo na opinião pública que os empresários tentem esquivar-se dos efeitos negativos de um contrato coletivo de trabalho. Em tais circunstâncias, fica difícil fazer crer que aquele que combate e destrói sindicatos pretenda acabar com os elementos democráticos da sociedade, merecendo portanto pelo menos uma condenação moral (Adams, 1993). Casos esporádicos de corrupção na direção de alguns sindicatos costumam aumentar ainda mais a distância entre eles e muitos cidadãos bem-intencionados.

Condições jurídicas

Os requisitos jurídicos para a criação de uma representação sindical numa empresa não sindicalizada ou recém-criada são de natureza tal que tentativas neste sentido só poderão ser bem sucedidas em circunstâncias excepcionais (Weiler, 1990; Getman e Pogrebin, 1992). Convém observar que a liberdade de coalizão para fins de criação de uma representação sindical numa empresa em particular só pode ser exercida de acordo com determinados procedimentos preestabelecidos. Uma organização que, seguindo o modelo europeu, filiasse os empregados de diversas empresas, para apresentar-se então perante o lado patronal como interlocutor para negociações de contratação coletiva, não passaria de uma associação qualquer, sem direito de greve ou outras possibilidades de confirmação sindical. É natural, portanto, que os Estados Unidos não tenham ratificado os acordos nº 87 e 98 da Organização Internacional do Trabalho, que garantem o direito de formação livre de sindicatos, sem a necessidade de ater-se a determinadas normas prescritas pelo Estado, e que autorizam as organizações assim formadas a negociar contratos coletivoso de trabalho.

De acordo com o National Labor Relations Act, de 1935, o sindicato precisa conseguir primeiro as assinaturas de pelo menos 30% dos empregados da respectiva "empresa"; na prática, este número costuma ser ultrapassado por grande margem, pois do contrário seria muito grande o risco para cada um individualmente. Depois, o sindicato deve procurar o escritório regional do National Labor Relations Board, para que este organize as eleições dos representantes dos diversos grupos na empresa. Antes que seja tomada uma decisão, é consultado o empregador, que em muitos casos apresenta suas objeções em dois sentidos: ou contesta a legitimidade das assinaturas, acusando o sindicato, por exemplo, de ter constrangido os empregados a assinar (esse tipo de argumento pode provocar um longo processo), ou afirma que a unidade de contratação (*bargaining unit*) a que se referem as assinaturas não é do tamanho adequado, já que a "empresa" é na realidade muito maior, abrangendo também um grande número de filiais. É difícil prever a decisão do National Labor Relations Board nesta questão, já que as dificuldades de delimitação são comparáveis às do conceito de empresa no Direito alemão (Gould, 1993). Depois de superados estes dois obstáculos, realiza-se uma "campanha de eleições" na qual o empregador não pode "ameaçar" com desvantagens, mas pode "sinalizá-las" (Weiler, 1990). Se ele anuncia, por exemplo, que uma elevação dos salários em 10% deverá causar o fechamento da empresa, esta previsão terá o efeito de dissuadir muitos empregados de votar até mesmo pela constituição de representantes de seus interesses. Além disso, o empregador pode até mesmo demitir os sindicalistas mais afoitos. Oficialmente, há expressa proibição de prejudicar alguém por causa de seu engajamento sindical, mas o processo de readmissão costuma durar três anos em média (Weiler, 1990). O empregador tem também muitas possibilidades de livrar-se da acusação de discriminação; como fora do serviço público continua em vigor o princípio do *employment at will*, que faculta a qualquer momento a demissão imediata sem motivo especial, não será difícil achar uma oportunidade para demissões "sem conotação sindical".

Mesmo que, vencidas todas essas dificuldades, venham a realizar-se as eleições dos representantes sindicais, falta muito ainda para se chegar a um contrato coletivo de trabalho. Pela lei, o empregador é obrigado a negociar "de boa fé", mas, para tanto, basta que ele esteja presente, fisicamente, na mesa de negociações e mostre alguma reação frente às propostas da outra parte; não se presume que faça alguma concessão quanto ao conteúdo. É verdade que a delegação sindical pode solicitar, através de votação, um mandato específico para a declaração de uma greve legal, mas este mandato é difícil de conseguir, tendo em vista que uma greve pode trazer riscos de extrema gravidade para os empregados. De acordo com a doutrina Mackay, desenvolvida pelo Judiciário já no

final dos anos trinta, o empregador tem o direito de substituir os grevistas por outros empregados e de continuar empregando estes "fura-greve" mesmo após o término da luta trabalhista. Sobretudo nos anos oitenta recorreu-se em diversas oportunidades a esse expediente; o caso mais famoso é o da fábrica de papel Androscoggin, quando, após uma greve de um ano e meio de duração, mais ou menos 1.200 empregados perderam o emprego; em seguida, o empregador conseguiu afastar o sindicato com a ajuda dos "fura-greve", o que era perfeitamente viável segundo a lei vigente (Getman e Marshall, 1993; Bluestone, 1992). Experiências deste tipo servem para intimidar possíveis candidatos à filiação sindical, além de explicar o fato de pesquisas de opinião terem revelado que mais de um terço dos empregados não sindicalizados votaria a favor da negociação coletiva na própria empresa (Weiler, 1990), enquanto as possibilidades de ação dos sindicatos continuam cada vez mais reduzidas.

Esfacelamento do movimento sindical

Por detrás da resistência implacável do lado patronal contra a criação de sindicatos esconde-se também um problema estrutural que mereceu pouco interesse nas discussões nos Estados Unidos: como a representação sindical e as negociações coletivas só podem existir em nível de empresa,[4] pode ser que o estabelecimento de uma representação sindical acarrete para o empregador, num caso concreto, desvantagens sensíveis diante da concorrência. Ao contrário do que acontece com os contratos coletivos setoriais, que praticamente eliminam o fator custo de salários das condições de concorrência, é possível que as concessões feitas aos próprios empregados coloquem a empresa em situação desvantajosa diante dos concorrentes no mercado. Por isso, não admira que, mesmo antigamente, o sindicalismo tenha se firmado quase exclusivamente em mercados protegidos, como no setor de transportes, ou em mercados com estrutura oligopolizada (Getman e Marshall, 1993). Com a desregulamentação dos mercados e a crescente concorrência nacional e internacional nos anos oitenta, foi diminuindo naturalmente o número de empregadores dispostos a aceitar os sindicatos como um "mal necessário".

As tendências no setor sindical remanescente

Em vista da precariedade da segurança social oferecida pelo Estado, teria havido motivos de sobra para negociar uma pauta muito maior de reivindicações do que em outros países (Gould, 1993). Com a concentração de todas as forças disponíveis, no entanto, mal e mal se conseguiu organizar de uma maneira socialmente aceitável a redução de postos de trabalho, que se mostrou inevitável justamente nas áreas industriais em que o movimento sindical era mais atuante. Ao mesmo tempo, registraram-se também as primeiras formas de cooperação acordada entre empregados e gerência.

Quanto à área industrial, foi possível conseguir, além da proteção tradicional contra demissão segundo o modelo europeu — demissão só em casos de "justa causa" —, indenizações em caso de demissão por razões econômicas.[5] Merecem destaque os acordos com a indústria automobilística, os quais, em caso de redução do número de empregos por outros motivos que não a queda das vendas, prevêem a formação de um *jobs bank*, pelo qual os empregados que perderam seu posto de trabalho continuam recebendo seus salários até que possam ser reaproveitados de fato. O contrato coletivo acordado com a General Motors para os anos de 1990 a 1993 prevê, além disso, que os demitidos em conseqüência da queda de vendas também sejam incluídos no acordo, de modo que, após jornada reduzida a zero por no máximo 36 semanas (*lay-off*), sejam reaproveitados ou passem a constar do *jobs bank*, com salário integral (Katz, 1993).

Na outra área — criação de processos cooperativos de trabalho — destacam-se dois pontos básicos. De um lado, trata-se de criar estímulos em forma de *profit-sharing* e modelos de pagamento *pay-for-knowledge*, para que os empregados passem a identificar-se mais com a empresa de seu patrão. De outro, foram criados grupos de trabalho com autonomia relativamente ampla; assim, é possível, por exemplo, desenvolver o relacionamento com o fornecedor de acordo com as próprias idéias, dentro de certos pressupostos, sem interferência da gerência. Em alguns casos isolados, admitiu-se também a presença de um líder sindical na gerência, como por exemplo, no projeto Saturno, da General Motors (Katz, 1993; Bluestone, 1992). Faltam, no entanto, as bases legais para considerar nos contratos coletivos as decisões estratégico-empresariais, se bem que a jurisprudência considere em parte o destacamento de determinadas funções como objeto dos contratos coletivos (Bellaci, 1992).

As tendências nos setores não sindicalizados

A ausência de representantes sindicais se reveste de gravidade especial porque, de acordo com o mencionado princípio do *employment-at-will*, o empregador pode demitir a qualquer momento sem necessidade de haver causa justa. As únicas limitações decorrem da lei contra atos de discriminação (especialmente do título *VII do Civil Rights Act*) e do princípio amplamente reconhecido pelos tribunais que descarta a demissão de um funcionário por este se ter recusado a infringir a lei penal ou outras normas de interesse da coletividade (Weiler, 1990; Mandelbaum, 1992). Diante do alcance limitado das exceções, surge um quadro de extrema dependência do empregado, agravado ainda pelo fato de os pagamentos da seguridade social em caso de desemprego não garantirem nem de longe o padrão de vida anterior. Também na área de segurança do trabalho constata-se a falta de um padrão mínimo aceitável em termos de legislação; as normas são normalmente muito abstratas e não existem organismos internos que possam assegurar a sua observância.

A insegurança do assalariado continuaria aceita sem maiores problemas pela opinião pública e pelos grêmios de decisão política se nos últimos dez a quinze anos não se tivesse registrado o início de uma evolução que recomenda alguma mudança no estado atual das coisas, até no interesse dos próprios empregadores. Nesta visão, é sobretudo um ponto central que preocupa: a produtividade do

trabalho ficou muito aquém dos níveis alcançados pelo Japão e pela Europa. Assim, entre 1979 e 1987 registrou-se nos Estados Unidos um aumento anual de produtividade por empregado de 0,8%, contra 1,9% na França, 1,5% na Alemanha, 1,5% na Suécia e 2,8% no Japão (Kassalow, 1992). Os Estados Unidos só conseguiram manter sua posição nos mercados internacionais porque o número de empregados teve um aumento nítido nos anos oitenta, mas estas reservas de trabalho estão hoje praticamente esgotadas. Este é um dos principais motivos por que o aumento da produtividade virou um dos temas principais da discussão pública. Como reação às dificuldades constatadas, aparecem duas estratégias básicas.

Por um lado, foram introduzidas algumas melhoras nas normas legais; não que o legislador tenha conseguido preencher as lacunas decorrentes da falta de regulamentação dos contratos coletivos, mas ele tomou mais inciativas nos Estados Unidos do que na maioria dos outros países industrializados (Kassalow, 1992; Weiler, 1990). Entre estas, merecem destaque:

— o *Worker Adjustment Retraining and Notification Act*, de 1988, que obriga os empregadores com mais de cem empregados a comunicar o fechamento da empresa ou demissões em massa com uma antecedência de pelo menos sessenta dias (Bellaci, 1992);
— o *Employee Polygraph Protection Act*, de 1988 (Gould, 1993);
— o *Americans with Disabilities Act*, de 1990, que estabelece a proteção de deficientes contra discriminações;
— a nova redação do título VII do Civil Rights Act de 1964, em 1991, que corrigiu algumas interpretações demasiadamente estreitas da Corte Suprema, incluiu a questão do assédio sexual no local de trabalho e ampliou o alcance das sanções em caso de infração;
— o *Family and Medical Leave Act*, de 1993, que prevê férias não pagas de doze meses por ocasião de nascimento ou adoção de filhos ou em caso de doença de filhos e parentes ou de problemas de saúde da própria pessoa.

Não há nenhuma perspectiva de que o Congresso venha a introduzir mudanças nos procedimentos necessários à criação de representação sindical nas empresas, apesar das muitas reclamações neste sentido (Weiler, 1990). A tentativa de abolição da doutrina Mackay por força de lei (com a conseqüente proibição de demitir empregados para contratar os "fura-greve") fracassou diante da perspectiva do veto do presidente Bush (Bluestone, 1992). O governo Clinton concentra seus esforços sobretudo em programas de qualificação, com que pretende superar o atraso na área de produtividade; o atual ministro do Trabalho, Robert Reich (1991), tem defendido esta prioridade com ênfase.

Uma segunda vertente diz respeito a iniciativas que partem de empresários esclarecidos e que se adaptam perfeitamente aos esforços do atual governo: pretende-se melhorar o funcionamento das empresas e aumentar a produtividade pela participação dos empregados nos processos de decisão. As experiências japonesas e européias nesta direção são estudadas com grande interesse.[6] Algumas empresas estão desenvolvendo *employee involvement programs*, com o objetivo

explícito de melhorar o ambiente de trabalho (Weiler, 1990). É sobretudo no setor público que estão começando a funcionar os *labor-management-councils*, em que são discutidos os problemas do processo de trabalho e, se for o caso, tomadas decisões provisórias. Esses modelos têm recebido avaliações muito positivas, sobretudo em vista da atração que exercem sobre os empregados mais qualificados (Bluestone, 1992). Ao mesmo tempo, vem sendo apontada como problema a ausência de um organismo do lado dos empregados que pudesse dialogar com o empregador em posição de independência, absolutamente necessária para que os empregados possam colocar na mesa as suas verdadeiras aspirações (Weiler, 1990; Bellaci, 1993). Por isso, dificilmente o "programa de produtividade" transformar-se-á num sucesso concreto sem que haja antes uma melhora nas condições de trabalho dos sindicatos.

TENDÊNCIAS ATUAIS NO JAPÃO

AS CARATERÍSTICAS TRADICIONAIS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

As descrições das relações de trabalho no Japão, tanto de autores japoneses quanto de ocidentais, costumam partir de três peculiaridades do sistema japonês: emprego vitalício; salários e outros benefícios de acordo com a antiguidade; e predominância dos sindicatos em nível de empresa, o que leva a um alto grau de descentralização em relação à Europa (Nishitani, 1991; Schregle, 1993; Yamaguchi, 1989). Mais recentemente, destaca-se cada vez mais também o princípio da cooperação entre capital e trabalho, que encontra sua expressão, por exemplo, na criação de grêmios de consulta em âmbito de fábrica, de empresa, de setor e até em âmbito nacional (Hanami, 1992; Sugeno, 1992b). Este fenômeno merece destaque não apenas por sua freqüência, mas também por basear-se num determinado contexto cultural que encontra sua expressão mais clara no conceito da empresa estruturada à maneira de uma grande família. Este fato, bastante alardeado pela direção das empresas,[7] parece contar também com a aceitação de amplos setores dos empregados (Schregle, 1993). Não temos condições de explicar aqui de modo definitivo as razões desta realidade (Bobke e Lecher, 1990), mas podemos dizer com certeza que a Poder Judiciário ocupa, em tais circunstâncias, um lugar meramente secundário, ganhando importância apenas quando todos os outros meios já fracassaram (Nishitani, 1991). Esta realidade se manifesta, por exemplo, no número extremamente baixo de litígios trabalhistas nos tribunais japoneses. Hanami (1990) informa que, em 1986, este número (inclusive liminares) era de 2.172, enquanto Nishitani (1991) menciona apenas 640 demandas normais e 426 liminares no ano de 1989, o que dá um total de meras 1.066 ações. Na antiga Alemanha Federal, o número de ações trabalhistas variava nos últimos anos entre 300.000 e 400.000,[8] considerando-se que o número total de empregados nesse país corresponde a mais ou menos à metade dos do Japão. Para compreender uma discrepância de tal magnitude é certamente necessário tomar em conta outros fatores eventuais, como, por

exemplo, a demora dos processos no Japão (Nishitani, 1991), mas mesmo assim isso não chega a constituir uma explicação satisfatória. A predominância de "normas sociais" faz com que um pedido de demissão, por exemplo, seja "mal visto", de modo que só se recorre a ele em último caso, mesmo que se trate de emprego não-vitalício. A lei prescreve apenas que o pedido de demissão seja comunicado com quatro semanas de antecedência, sem fazer exigências maiores quanto a seus motivos (Schregle, 1993). Nas considerações que se seguem caberá, portanto, um papel relativamente secundário à estrutura jurídica.

O PRINCÍPIO DA VITALICIEDADE E O SALÁRIO POR ANTIGUIDADE

Em geral, mas sem que isso esteja prescrito, os assim chamados "funcionários regulares" são empregados na empresa para toda a vida, isto é, até atingirem o limite de idade. Recrutados ainda na escola ou na universidade por seus futuros patrões, costumam iniciar o trabalho no novo emprego no dia 1º de abril de cada ano. Após um período de experiência relativamente curto, de mais ou menos três meses, são contratados de modo definitivo; a partir desse momento, só poderão ser demitidos por razões excepcionalíssimas. Esse tipo de emprego existe sobretudo em empresas de grande porte, mas pode ser encontrado também em empresas médias e pequenas e, especialmente, no serviço público. Não existem dados confiáveis a respeito do número total de empregos desta natureza; as informações variam entre 30% e 80% (Schregle, 1993).

Ao lado dos funcionários regulares começam a existir cada vez mais os não-regulares, que correspondem mais ou menos aos empregados atípicos que se conhecem da Europa. Seu grupo mais importante é formado pelos temporários, na maior parte mulheres (Suzuki, 1992). Existem também os subcontratados e os contratados por tempo limitado. Não parece haver limitações jurídicas para esses tipos de emprego, uma vez que a Corte Suprema do Japão deixou sem repreensão o caso de uma mulher que, durante quatro anos, fora empregada exclusivamente à base de sucessivas contratações diárias; o impedimento para sua contratação por tempo indeterminado teria sido o fato de ela não ter passado pelo processo de seleção prescrito (*International Labor Law Reports*, 1994, nº 12). Via de regra, porém, os empregos por tempo limitado costumam ser transformados posteriormente em empregos por tempo indeterminado pela simples continuação do vínculo; isto pode acontecer de modo formal ou pela simples prorrogação automática, enquanto não houver motivo concreto de demissão (Sugeno, 1992a). Nestas condições, o empregado não atinge o status de um *regular worker*. Verifica-se, nestas circunstâncias, uma elevada segmentação do mercado de trabalho japonês, especialmente dos mercados no interior das empresas.

A distinção entre funcionários regulares e não-regulares se reflete na remuneração e nos benefícios sociais, os quais, no primeiro grupo, costumam aumentar com o tempo de serviço na empresa (antiguidade), enquanto o segundo grupo muitas vezes nem chega a acumular o tempo de serviço necessário para fazer jus a tais vantagens. Os empregados vitalícios costumam passar durante seus anos de trabalho por uma série de programas de aperfeiçoamento que também levam a uma reclassificação salarial positiva. A perspectiva de fidelidade do empregado à empresa até atingir o limite de idade (ou além deste) faz dos investimentos em sua formação uma medida economicamente correta (Yamaguchi, 1989). Por outro lado, espera-se que os empregados se mostrem flexíveis quanto às suas funções dentro da empresa. Assim, pressupõe-se como certa a disposição do empregado em aceitar remanejamentos para filiais distantes,[9] transferência para firmas associadas ou fornecedores e tarefas totalmente novas. Essa disposição em adaptar-se é a compensação pelo fato de não haver, na prática, ameaça de demissão ou de contratação de funcionários de fora da empresa.

Em vista do fato de serem "mal vistas" as demissões, a jurisprudência criou extremas dificuldades também para aqueles casos em que as normas sociais não chegam a funcionar. Em geral, ela costuma lidar com muito cuidado com as normas legais vigentes, mas, neste caso particular, recorreu à proibição de abuso do direito para desenvolver um sistema próprio de proteção contra demissões, que parece não possuir similar nos países com economia de mercado.

Uma distinção fundamental separa as demissões por falta grave daquelas por motivos econômicos. As primeiras incluem entre os motivos considerados insuficientes para uma demissão toda uma série de faltas que, segundo os critérios europeus, justificariam plenamente uma demissão com efeito imediato. Assim, por exemplo, não constitui motivo suficiente um locutor de rádio não se apresentar no serviço por duas vezes por ter dormido além da hora, nem tampouco o fato de dormir durante o serviço ou a venda de pneus de propriedade da empresa (Hanami, 1992). Por outro lado, é tratado com extrema severidade o comportamento político indesejável, como a participação em manifestações contra as bases militares americanas ou contra o uso de energia atômica. Pelo menos em alguns países europeus, tal rigor seria simplesmente inconcebível.

Quanto às razões de ordem econômica, são considerados motivos suficientes apenas a queda de vendas e outras eventuais dificuldades econômicas; a redução de empregos por motivos de racionalização ou de introdução de novas tecnologias não é considerada suficiente (Nishimura, 1991). Se a empresa estiver em dificuldades financeiras, deve tentar primeiro uma série de outras medidas para evitar demissões,[10] entre elas a redução ou a suspensão do pagamento de dividendos e a redução dos salários pagos aos altos executivos. Caso tais medidas não sejam suficientes, deverão sofrer cortes os salários dos executivos de nível intermediário e os prêmios semestrais de todos os funcionários. Os próximos passos são a redução da jornada de trabalho sem compensação salarial, a transferência de alguns empregados para outras unidades ou sociedades da empresa e a criação de estímulos à adoção da aposentadoria antecipada. Se isso ainda não for suficiente, demitem-se primeiro os não-regulares com emprego por tempo indeterminado. Quando se pretende passar à demissão de empregados vitalícios, é necessário apresentar argumentos econômicos detalhados. Alguns tribunais defendem até a posição extrema de que a demissão de pessoas deste grupo só deve ser permitida em caso de insolvência iminente da empresa (Sugeno, 1992a).

Nos últimos vinte anos houve uma relativa diminuição do contingente de empregados vitalícios. Nos dez anos entre 1975 e 1985, o número de empregados condicionais aumentou em 18%, enquanto o número dos *regular workers* cresceu apenas 11% (Bobke e Lecher, 1990). De maneira análoga, aumentou o ingresso das mulheres no mundo do trabalho (Suzuki, 1992). Como é previsível que elas tenham que interromper a vida profissional para se dedicar à educação dos filhos, costuma lhes ser negado o status da vitaliciedade. Um certo processo erosivo pode ser notado também no sistema de salários de acordo com a antiguidade, já que elementos como produtividade e rendimento recebem cada vez mais atenção (Bobke e Lecher, 1990; Nishitani, 1991). Em vista da estabilidade dos empregos, manifesta-se nesse item uma certa flexibilização que se torna necessária por razões empresariais.

REPRESENTAÇÃO SINDICAL

No Japão não existe, como nos Estados Unidos, um procedimento específico e exclusivo para a constituição de sindicatos. Tanto as organizações que se restringem a determinadas empresas quanto as supra-empresariais têm direito à mesma proteção legal. Seguindo o modelo alemão, todas as organizações só podem fechar contratos coletivos para seus próprios membros, de modo que um mesmo empregador pode vir a ter à sua frente vários interlocutores. Trata-se de um fator importante, porque o empregador é obrigado a sentar à mesa de negociações, como acontece também no modelo americano, pois caso contrário pode ser acusado de *unfair labor practice* pela Labor Commission.[11] A lei sindical de 1949 proíbe qualquer tipo de discriminação por causa de atividades sindicais; não se conhecem casos de disputas mais acirradas pela formação de sindicatos como os ocorridos nos Estados Unidos.[12]

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o sindicalismo japonês experimentou um crescimento extraordinário; decorridos de dois a três anos, mais de 50% de todos os empregados estavam sindicalizados (Suwa, 1993). Naquele tempo predominava o princípio da categoria industrial. Nos anos cinqüenta e no início dos anos sessenta, eram muito acirradas as disputas entre sindicatos e empregadores, em virtude principalmente da orientação sindical da época, que, seguindo a tradição mexicana, visava a uma transformação profunda de toda a sociedade. Como os resultados concretos fossem pouco satisfatórios, começaram a formar-se cada vez mais sindicatos em âmbito de empresa (grande), mais preocupados em conseguir melhores salários e condições de trabalho através do entendimento com os empregadores. É bem possível que os acontecimentos tenham tomado este rumo também por causa do princípio de vitaliciedade que as empresas desenvolveram precisamente nesta época e nestes setores, um fato que deu à "linha cooperadora" uma atração toda especial.[13] A partir daí começou a impor-se um tipo de sindicato organizado em âmbito de empresa, disposto à cooperação com os empregadores. Sindicatos setoriais na acepção européia continuam existindo apenas como organizações minoritárias ou, excepcionalmente, em empresas menores.

O grau de sindicalização não ganhou nada com essa reestruturação, situando-se hoje um pouco acima dos 25% (Bobke e Lecher, 1990).

Os sindicatos formados em âmbito de empresa se reúnem normalmente em federações setoriais, mas estas não participam como tais das negociações de contratos coletivos. Existem também algumas confederações, sendo a mais importante a Rengo, criada em 1987. Esta forma de organização não significa que as negociações nas empresas transcorram de modo isolado e paralelamente. A tradição japonesa conhece uma "ofensiva de primavera" (chamada de "shunto"), pela qual algumas categorias, e dentro destas algumas empresas mais importantes, exercem uma espécie de ação exemplar (Magota, 1991). Insiste-se expressamente no objetivo de uniformização dos custos de trabalho (Nitta, 1993). Com a crescente concorrência entre as empresas, surge naturalmente a tentação do empregador de fechar um acordo à parte com seu "próprio" sindicato, a fim de obter alguma vantagem especial (Nishitani, 1991). Por isso é cada vez mais comum a opinião de que a importância da "shunto" diminuiu consideravelmente nos últimos anos (Sugeno, 1992b). Os itens negociados nos contratos coletivos podem ser os mais variados, desde aumentos salariais, passando por questões de segurança do trabalho e instalação de conselhos consultivos, até a regulamentação das atividades sindicais na empresa e a introdução de novas tecnologias (Hanami, 1992). Diante destas condições gerais é bastante raro que ocorram greves (Hanami, 1990). Menção especial merece a estrutura relativamente igualitária dos salários: a distância entre os salários dos executivos e os dos funcionários comuns (regulares) é menor que em outros países industrializados (Nitta, 1993).

FORMAS DE COOPERAÇÃO

Observadores europeus e norte-americanos estão de acordo quanto ao fato de que a pujança da economia japonesa não se deve somente à organização de seu sistema produtivo — que poderia ser resumido nos conceitos "pouca profundidade de produção" e "produção *just-in-time*" (Däubler, 1993a) —, mas também à organização do processo de trabalho, que no passado era associada à idéia do círculo de qualidade e hoje está integrada na *lean production* (Nolte, 1992). O caráter cooperador das relações de trabalho japonesas encontrou sua expressão em muitas formas de cooperação institucionalizadas.

Em muitas fábricas e empresas existem conselhos consultivos, nos quais os representantes dos empregados trocam idéias com os diretores.[14] Um levantamento do Ministério do Trabalho japonês mostrou que o número de instituições deste tipo é duas vezes maior em empresas com sindicatos do que em empresas sem sindicato.[15] Em mais ou menos metade dos casos, sua criação se baseia no contrato coletivo; nos outros casos trata-se de acordos informais ou de iniciativas da própria direção das empresas. A composição por parte dos empregados não é uniforme. Ao lado de delegados sindicais há também representantes dos funcionários eleitos por estes; em mais de 10% dos casos, os "representantes dos funcionários" são nomeados pelo empregador (Hanami, 1992). Os itens discu-

tidos nestes conselhos são muito amplos, referindo-se a um grande número de questões relacionadas com a política empresarial (Suwa, 1993). O que é interessante é que o voto dos empregados tem bastante peso: de acordo com pesquisas realizadas pelo Ministério do Trabalho, só em 13% dos casos as medidas foram tomadas de modo unilateral pela direção das empresas, enquanto se chegou a um consenso em 43% dos casos, com aproveitamento de propostas apresentadas pelos empregados. Em 12% dos casos a decisão foi protelada para outra oportunidade,[16] em parte porque a direção da empresa talvez tenha preferido a retomada de negociações regulares para solução do problema.

Existem também conselhos consultivos em nível de setor, que discutem questões de interesse comum para todas as empresas envolvidas, funcionando como porta-vozes do respectivo setor perante o governo. No Ministério do Trabalho, uma "mesa redonda" reúne memsalmente empregadores, sindicatos, representantes do governo e cientistas (Sugeno, 1992b). A política econômica oficial tem há décadas uma orientação clara de incentivo à economia, com atenção preferencial para os setores que produzem para exportar (Nolte, 1992). O esforço comum de empregadores e empregados no sentido de chegar a uma distribuição considerada justa para os recursos disponíveis parece ter grandes chances de sucesso nestas circunstâncias.

Perspectivas

As peculiaridades das relações de trabalho japonesas que acabamos de descrever em breves palavras não parecem estar ameaçadas pela atual crise econômica, nem pelas mudanças no campo político. Haverá, isso sim, uma série de adaptações em relação às prioridades.

A cooperação entre empregados e direção da empresa deverá ser ampliada em decorrência da necessidade de incluir nos ajustes também os níveis de posto de trabalho e departamento. O conceito de *lean production* pressupõe que os empregados (remanescentes) se destaquem pela confiabilidade e criatividade, porque só assim poderá ser bem sucedido o plano de reduzir os níveis hierárquicos para aumentar a produtividade. Os círculos de qualidade do passado oferecem ótimos requisitos para o desenvolvimento dessas novas estratégias (Nitta, 1993).

Mais do que uma "complementação" das estruturas tradicionais, dever-se-á exigir o aumento da parcela dos empregados atípicos no universo total das pessoas assalariadas. Só aos poucos os sindicatos estão começando a se preocupar também com esse "segmento de trabalhadores"; as organizações sindicais mais representativas só costumavam aceitar a filiação de empregados "regulares" (Schregle, 1993; Sugeno, 1992b, Yamaguchi, 1989). A própria lei de equiparação de 1985, que está em vigência desde abril de 1986, teve poucos efeitos concretos, uma vez que se limita sobretudo a estabelecer recomendações, sem coibir a discriminação por meio de sanções efetivas (Suzuki, 1992). Desta maneira, será difícil tirar as conseqüências necessárias do fato de as mulheres representarem três quartos da mão-de-obra temporária (Koshiro, 1992), cuja inferioridade em

termos de direitos trabalhistas traz conotações de discriminação. É pouco provável que as mulheres japonesas continuem dispostas a aceitar por muito tempo uma situação que lhes reserva empregos menos seguros e salários cuja média corresponde a apenas 56% do salário pago aos homens. A presença dos modernos meios de comunicação e a crescente mobilidade farão com que as condições relativamente melhores em outros países industrializados sejam entendidas como um desafio à criação de condições semelhantes.

Há mais uma área onde é de se esperar um efeito parecido: apesar de todo o sucesso econômico, o padrão de vida dos japoneses continua num nível que corresponde a meros dois terços do nível norte-americano (Shimada, 1992). Por isso, os empregados e os sindicatos vêm exigindo uma aproximação dos níveis praticados nos Estados Unidos e na Europa em relação ao nível salarial e à jornada de trabalho (Shimada, 1992). As previsões giram em torno de uma redução das 2.014 horas de trabalho anuais em 1991 para 1.800 horas no ano 2000. Além disso, começa a ser discutida cada vez mais também a qualidade de vida no posto de trabalho e no tempo livre. Atitudes como a tradicional e extraordinária disposição dos empregados para a cooperação e sua identificação com a empresa só poderão ser mantidas a longo prazo se o trabalho se tornar mais atrativo; talvez seja esse um dos motivos da preocupação crescente com as iniciativas de participação.

Os países da Comunidade Européia

Condições jurídicas

A Comunidade Européia (CE) nem é um país e nem tem o poder central de uma federação. Trata-se de uma organização internacional *sui generis*, com determinadas competências que se referem precipuamente aos mercados de bens, serviços e capital. Poderíamos falar de um "fragmento de Estado" que exerce sua soberania em certos setores.

Os acordos da CE e as normas legais decorrentes quase não afetam diretamente o regime dos assalariados, de modo que o direito trabalhista dos países-membros continua com seu caráter totalmente nacional — uma "reserva" muito mais resguardada do que por exemplo o direito de livre concorrência e o direito agrícola. Apenas em alguns poucos itens existem normas da CE. As mais importantes são:

— a regulamentação da liberdade de residência, que garante aos trabalhadores assalariados originários dos demais países-membros os mesmos direitos que têm os assalariados do próprio país;
— a regulamentação que estabelece a manutenção de todos os direitos trabalhistas quando da transferência de uma empresa às mãos de um novo proprietário;
— a regulamentação da igualdade de direitos de homens e mulheres, aplicada não apenas à avaliação e remuneração do trabalho, como a

todas as demais iniciativas do empregador: seleção e contratação, promoção e demissão (a jurisprudência da Corte européia em relação à assim chamada discriminação indireta reveste-se de importância especial: como a grande maioria dos temporários costuma ser de mulheres e como há um efeito discriminatório em vista de sua condição jurídica menos favorecida, esta modalidade de contratação só pode ser justificável em situações muito especiais).[17]

É difícil avaliar as possibilidades de mudanças mais profundas em futuro previsível. O acordo de Maastricht, que entrou em vigor em novembro de 1993, inclui um protocolo político-social que permite a decretação de normas comuns para onze países-membros (excluindo-se a Grã-Bretanha, que é especialmente atrasada em questões de ordem político-social) em muitas áreas trabalhistas.

Supõe-se que no decorrer de 1994 deva ser aprovada uma norma sobre a criação de conselhos de empresa europeus em todas as empresas com mais de mil funcionários em pelo menos dois países da CE. Estes "conselhos", que teriam apenas função consultiva, objetivariam reunir os representantes dos empregados dos diversos países para uma troca de informações e experiências. A julgar pelas condições atuais, é pouco provável que se chegue também à realização de negociações para contratos coletivos de trabalho (Däubler et alii, 1994).

O fato de o direito do trabalho dentro da CE continuar ainda por algum tempo como atribuição nacional de cada país-membro não exclui a possibilidade de a CE vir a exercer influência indireta sobre o funcionamento das instituições: há uma grande diferença entre negociações de contratação numa economia nacional protegida e negociações num mercado europeu competitivo.

A seguir apresentaremos uma sinopse das principais tendências atuais nas relações de trabalho praticadas na Espanha, Itália, Grã-bretanha, França e Alemanha. Para melhor compreensão do contexto e para manter um certo equilíbrio em relação ao tratamento dado aos outros dois blocos econômicos, abordaremos a assunto não por ordem de países, mas por ordem de problemas.

SINDICATOS E POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO

Conforme já explicamos mais detalhadamente, os cinco países mencionados (e todos os demais membros) da CE reconhecem a liberdade de coalizão, o que significa que os empregados podem se associar em sindicatos sem ter que obedecer a um determinado procedimento ou princípio de organização. Em conseqüência deste direito, surgiram na Espanha, na Itália e na França sindicatos de orientação ideológica que perseguem cada qual seus próprios objetivos políticos. Trata-se de organizações supra-empresariais que existem normalmente em âmbito nacional, subdividindo-se em ramificações de acordo com as categorias ou até empresas isoladas. Na Alemanha se segue o princípio setorial, de modo que há um sindicato para cada setor da economia. Estes sindicatos individuais formam, juntos, a Confederação Sindical Alemã (DGB), mas esta não tem poderes para negociar contratos coletivos. A aplicação do princípio "uma empresa — um sindicato" depende exclusivamente da decisão dos respectivos empregados; por isso existem, ao lado dos sindicatos do DGB com seu domínio absoluto, o Sindicato Alemão dos Funcionários Administrativos (DAG) e outras organizações menores. Na Grã-Bretanha há uma grande diversidade de organizações: ao lado dos sindicatos industriais segundo o modelo alemão constituíram-se também organizações profissionais ("Enfermeiros", "Encanadores", etc.) e sindicatos gerais que aceitam como filiados os empregados de qualquer categoria (Burgess, 1993). Em todos os países em questão, a existência de um sindicato independe de qualquer tipo de reconhecimento por parte dos empregadores; estes têm que ater-se ao contrato coletivo quando são membros de uma associação patronal e quando assinam por sua empresa um contrato coletivo negociado com o sindicato para evitar eventuais distúrbios em sua firma.

Nos cinco países, a grande maioria dos empregados pode contar com a proteção de contratos coletivos de trabalho. Isto vale na Alemanha, segundo dados do Ministério do Trabalho, para 90% de todos os assalariados), na Espanha entre 70% e 75% (Kramer, 1993) e na Grã-Bretanha para 70% (dos empregados em horário integral) (Burgess, 1992). Na Itália, os filiados a sindicatos são certamente a grande maioria (Treu, 1993), e até na França, que tem o menor grau de sindicalização, os sindicalizados devem ser maioria. A extensão do contrato coletivo aos empregados não sindicalizados é voluntária na Alemanha e na Grã-Bretanha, pois o empregador não tem interesse em incentivar seus empregados a se filiar aos sindicatos, por não lhes conceder os mesmos direitos adquiridos pelos sindicalizados (juridicamente, poderia fazê-lo); a filiação para o empregado individual seria sempre uma alternativa viável. Na França, o contrato coletivo vale automaticamente para todos empregados da empresa, contanto que o próprio empregador esteja obrigado a observá-lo, seja por ter ele mesmo negociado e assinado o contrato, seja por ser membro de uma associação patronal contratante. Na Espanha, o contrato se estende automaticamente também aos não-sindicalizados. Na Itália, o efeito acaba sendo o mesmo, uma vez que o artigo 36 da Constituição garante a todo empregado um salário justo que lhe assegure uma vida em dignidade, sendo que os tribunais costumam aplicar em caso de reclamação o salário acordado nos contratos coletivos.

Os contratos coletivos costumam ser negociados e assinados por categoria. Na Espanha, 6,49 milhões de trabalhadores contam com a proteção de contratos coletivos de sua respectiva categoria e 1,13 milhão com contratos coletivos que valem para suas empresas (Kramer, 1993). Na Itália, é possível discutir a qualquer momento qualquer questão levantada por uma das partes, já que não existe o princípio de paz. No decorrer do tempo, entretanto, cristalizou-se uma estrutura que reserva a negociação das exigências mínimas para o nível setorial da categoria, enquanto as discussões de melhorias e questões abertas são feitas nas empresas (Treu, 1983). Na França, prevalece também o contrato coletivo por categoria, mas, como os sindicatos são relativamente fracos, conseguem normalmente apenas uma proteção mínima que é ultrapassada de longe nas poucas empresas grandes com melhor organização sindical (Dufour, 1983). Na Alemanha, o contrato coletivo por categoria continua sendo a base para a definição de salários, duração semanal de

trabalho e um grande número de benefícios sociais; quanto à organização concreta do trabalho, os acordos costumam ser acertados entre o conselho de representação e o empregador (Däubler, 1993d). Uma situação excepcional encontramos na Grã-Bretanha, onde o contrato coletivo por categoria perdeu muito terreno: apenas 20% dos empregados gozam de sua proteção, enquanto 50% dependem exclusivamente da aplicação de contratos coletivos restritos à empresa (Burgess, 1993). Convém lembrar, no entanto, que os contratos coletivos das empresas britânicas podem ter uma ligação entre si; assim, foi possível fixar a duração semanal de 37 horas nas grandes empresas da indústria metalúrgica através da coordenação das negociações sobre os contratos coletivos nas diversas empresas.[18]

A aplicação ampla dos contratos coletivos faz com que estes ganhem um certo status de "modelo", de forma que as relações de trabalho, em seu conjunto, passam a ser influenciadas de modo decisivo pela política de contratação coletiva. A distinção que se faz nos Estados Unidos entre um setor sindicalizado e outro não sindicalizado é praticamente inócua na Europa. Mas, ao contrário do que ocorre no Japão, a política de contratação coletiva não é complementada por uma série de organismos de cooperação e coordenação. Desde meados dos anos oitenta não existem mais "pactos sociais" na Espanha, Itália e Grã-Bretanha, uma vez que não se enquadram mais na política econômica neoliberal dos respectivos governos.[19] A assim chamada "ação conjunta" acabou na Alemanha em 1977, mas nas empresas continua existindo um organismo voltado à cooperação, o conselho de representação dos empregados, o qual, embora não possa recorrer a instrumentos de luta como a greve, tem importância vital como porta-voz dos empregados.

As questões centrais da política de contratação são os salários e a duração de trabalho. Questões mais recentes, como a proteção do indivíduo em seu posto de trabalho, são relativamente raras, talvez em decorrência do fato de os sindicatos estarem na defensiva em muitos países: seus baluartes tradicionais estão perdendo sua importância quantitativa e qualitativa, e a penetração no setor de serviços, que se encontra em franca expansão, é muito limitada. Aumenta também o número de trabalhadores altamente especializados que costumam manter uma atitude distanciada dos propósitos tradicionais dos sindicatos. Neste contexto, prevalece (com algumas exceções, como se verá a seguir) a administração da crise sobre arroubos de inovação.

DESAFIOS

O desenvolvimento econômico dos países europeus revela uma série de problemas complexos que também no futuro deverão ser de grande importância para a política de contratação e para as relações do trabalho.

Mercado de trabalho

Com o choque do petróleo em 1974, os países da CE viram-se novamente confrontados com o fenômeno do desemprego em massa, que nos anos anteriores

tinha praticamente desaparecido. Esta situação piorou ainda mais no início dos anos oitenta, de modo que atualmente há uma outra onda de redução "estrutural" dos empregos, cuja causa não são problemas passageiros de diminuição das vendas, e sim a reorganização das empresas (*lean production*). Isto significa que a situação não poderá melhorar sem uma mudança profunda na política do mercado de trabalho. Nas áreas onde a mão-de-obra ativa pode ser substituída por desempregados começa a ser abalado o cacife de ação dos sindicatos nas empresas, porque os empregados que precisam temer por seus empregos não têm muita disposição para aceitar situações críticas.

Há dois grupos de empregados nas empresas: o dos estáveis e o dos flutuantes, sendo que o primeiro não chega a ter nem de longe a segurança que é garantida pelo sistema japonês. A parcela flutuante inclui sobretudo os temporários (que se adaptam facilmente aos horários de trabalho exigidos pelas necessidades da empresa), os empregados com contrato por tempo determinado e os subcontratados.[20] O tamanho desse grupo varia muito de um país a outro; na Alemanha corresponde a mais ou menos 25% (Däubler, 1992a) e na Espanha a 40%.[21] Eles passaram a ser chamados de *empregados atípicos*.

Tanto as partes contraentes quanto o legislador procuram, com mais ou menos empenho, limitar as desvantagens dos empregados precários, sem poder acabar, no entanto, com a segmentação do mercado de trabalho em si (se é que existe disposição real para isso!). Na França, os esforços do legislador avançaram no sentido de criar para os empregados por tempo limitado um patrão artificial, de modo que a instabilidade de cada emprego isolado seja compensada pela estabilidade do trabalho total realizado (Le Friant, 1989). Soluções semelhantes são conhecidas em muitos países em relação ao trabalho portuário (Däubler, 1989), bem como na construção civil, setores que praticam há décadas formas "modernas" de emprego de mão-de-obra. Na Espanha, os sindicatos se empenham em restringir por meio de contratos coletivos essa prática de contratação de mão-de-obra por tempo determinado (Kramer, 1993). Na Itália existem normas que estabelecem limites máximos de participação dos empregados atípicos no quadro total de funcionários. Na Alemanha há esforços no sentido de integrar as duas tendências. De um lado, a lei proíbe que os temporários tenham que arcar com desvantagens injustificadas (Parágrafo 2, alínea 1, da lei de incentivo à criação de empregos), além de existir uma determinação legal segundo o qual um contrato de trabalho por tempo determinado necessita de "causa objetiva" que o justifique;[22] por outro lado, há muitos contratos coletivos que restringem ainda mais a prática dos contratos de trabalho por tempo determinado, assegurando ao mesmo tempo a igualdade de direitos dos temporários (Zachert, 1991). Na literatura jurídica existem numerosas considerações que não recomendam o modelo de emprego com tempo integral, preferindo sistematizar o emprego temporário de tal maneira que possa tornar-se uma alternativa aceitável para assalariados altamente qualificados (e mais bem pagos) (Mückenberger, 1992). É pouco provável que este modelo ajude a reduzir o desemprego, uma vez que as pessoas envolvidas sofrem muito menos os efeitos problemáticos do mercado de trabalho.

Mudanças estruturais na produção

Em todos os países europeus, o mundo do trabalho passou por muitas mudanças nos últimos vinte anos. A produção industrial encolheu, enquanto o setor de serviços ganhou maior importância. Este efeito se faz sentir não só no número total de empresas de serviço e de produção; mesmo no interior do setor produtivo tradicional diminuiu a importância relativa do trabalho concreto na máquina em relação ao trabalho administrativo e organizacional. Esta mudança encontra sua expressão na redução do número de operários em relação aos empregados administrativos nos escritórios, um fato de grande importância nos sistemas jurídicos que prevêem diferenças significativas quanto aos direitos de cada uma dessas categorias.[23] A introdução da informática modificou as atividades em todas as áreas, levando ao mesmo tempo a uma redução do quadro de pessoal, o uso do computador facilitou o controle dos empregados e a introdução de novas tecnologias exigiu dos empregados um grande esforço de adaptação. As novas tecnologias trouxeram, além disso, uma nova divisão de trabalho entre as empresas. A terceirização de certas funções, da limpeza à entrega de componentes na indústria automobilística, revelou-se mais econômica. Muitas empresas passaram a limitar-se a funções básicas, com as devidas conseqüências sobre o número de funcionários. Empresas isoladas integraram-se em verdadeiras "redes" de unidades interligadas, de modo que uma greve pode paralisar não só um certo grupo de empresas, mas todas as atividades econômicas — um fenômeno que em muitos países ainda não foi percebido como problema, porque o número de greves diminuiu muito e porque greves rápidas não costumam produzir este efeito.[24]

Os antagonistas sociais e o Estado voltaram suas atenções de modo mais ou menos intenso para estas mudanças e os problemas decorrentes. Na Alemanha, por exemplo, acontecem discussões acirradas a respeito da possibilidade de se vigiar os postos de trabalho (Däubler, 1993c), enquanto na Espanha este problema só começou a receber alguma atenção após a promulgação da lei de proteção de dados, de 1992. Na discussão científica, aborda-se esporadicamente a situação criada pela interdependência crescente das empresas, que acaba reduzindo as competências do empregador nas negociações, uma vez que as decisões de maior alcance podem vir a depender da empresa principal e não mais da empresa do empregador que tem apenas funções de fornecedor; na prática das negociações, porém, essa preocupação ainda não ganhou o devido destaque. Outra é a situação quando se fala em necessidade de treinamento para lidar com as inovações tecnológicas: vários países europeus tratam da formação profissional e, especialmente, do treinamento posterior dos empregados em seus contratos coletivos.[25] As empresas vêem com razão no empregado qualificado e motivado uma vantagem a mais na concorrência pelo mercado.

Na mesma direção indica o esforço bastante generalizado de ampliar a liberdade de ação do funcionário em seu posto de trabalho; o modelo japonês é um dos mais imitados neste particular. O direito alemão e o italiano defendem há tempo o ponto de vista de que os direitos fundamentais garantidos na Constituição devem encontrar sua aplicação também no posto de trabalho[(?)]. Mas

para que o *human resources management* seja bem sucedido é necessário antes de tudo que os empregados se sintam seguros em seu emprego, sem a ameaça constante de demissão por qualquer dificuldade econômica. Só então estarão dispostos a identificar-se realmente com seu trabalho e a adquirir os conhecimentos de que necessitam de fato no emprego atual. Mesmo os procedimentos de consulta e co-gestão em questões trabalhistas só fazem sentido se a posição jurídica pessoal não for ameaçada em caso de emissão de opiniões *indesejáveis*. Por isso, faz-se necessária uma ampla proteção contra demissões, sobretudo para aqueles empregados que se expõem em tais situações. No entanto, a independência individual necessária não estará assegurada apenas pelos meios jurídicos: importância pelo menos igual cabe nesse contexto à existência de uma efetiva representação sindical. Visar ao aumento da produtividade pressupõe, hoje, ao contrário dos tempos do taylorismo, a disponibilidade de empregados criativos. Mas a criatividade não exige apenas motivação, ela requer também segurança, de modo que eventuais erros não redundem em *fim de carreira* para o indivíduo. Afinal, o caminho da inovação técnica e organizacional não pode ser trilhado sem que haja também erros e enganos. Por isso, exige-se da direção das empresas não só uma mente aberta e boa vontade: é necessário também que saiba oferecer ao funcionário individual um emprego seguro.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS (1993). "The North American model of employee representational participation: 'A Hollow-Mockey". *Comparative Labor Law Journal*, 15.

AVILÉS (1990). *Derecho sindical*. 5ª edição, Madri.

BELLACI (1992). "Workers' participation: influence in management. decision-making by labour in the private sector: The United States". *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 23.

BELLACI (1993). "Management employee participation in decision-making: an assessment of national models". *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 27.

BLUESTONE (1992). *Negotiating the future. Labor perspective on American business*. Nova York.

BOBKE e LECHER (1990). *Arbeitsstaat Japan. Arbeitsbeziehungen, Arbeitszeit und Arbeitsrecht*. Colônia.

BURGDORFF (1983). *Wirtschaft im Untergrund*. Reinbeck.

BURGESS (1993). In: BISPINCK e LECHER (eds.). *Tarifpolitik und Tarifsysteme in Europa*. Colônia.

DÄUBLER (1989). "The individual and the collective - no problem for German Labor Law?". *Comparative Labor Law Journal*.

DÄUBLER (1992a). *Das Arbeitsrecht 2*. 7ª edição, Reinbek.

DÄUBLER (1992b). *Gewerkschaftsrechte im Betrieb*. 7ª edição, Neuwied.

DÄUBLER (1993a). "Mitbestimmung und logistische Kette". In: STAEHLE e SYDOW (eds.). *Managementforschung*, vol. 3.

DÄUBLER (1993b). *Das Arbeitsrecht 1*. 13ª edição, Reinbek.

DÄUBLER (1993c). *Gläserne Belegschaften? Datenschutz für Arbeiter, Angestellte und Beamte.* 3ª edição, Colônia.
DÄUBLER (1993d). *Tarifvertragsrecht.* 3ª edição, Baden-Baden.
DÄUBLER et alii (1994). *Internationale Arbeits und Sozialordnung.* 2ª edição., Colônia.
DAVIES e FREEDLAND (1993). *Labour legislation and public policy.* Oxford.
DESPAX e ROJOT. "France". In: BLANPAIN (ed.). *International encyclopaedia for labour law and industrial relations,* vol. 5.
DUFOUR (1993). In: BISPINCK e LECHER (eds.). *Tarifpolitik und Tarifsysteme in Europa.* Colônia
GETMAN e MARSHALL (1993). "Industrial relations in transition: the paper industrie example". *Yale Law Journal,* 101.
GETMAN e POGREBIN (1992). In: GLADSTONE (ed.). *Labor relations in a changing environment.* Berlim/Nova York.
GHEZZI e ROMAGNOLI (1987). *Diretto del lavoro.* 2ª edição, Bologna.
GOULD (1993). *A primer on American labor law.* 3ª edição.
GRANDI e PERA (1985). *Commentario allo statuto dei lavoratori.* Pádua.
HANAMI. "Japan". In: BLANPAIN (ed.). *International encyclopaedia for labour law and industrial relations,* vol. 8.
HANAMI (1990). "Japanization of Western labor law". In: COING (ed.). *Die Japanisierung des westlichen Rechts.* Tübingen.
HANAMI (1992). "Workers' participation: influence on management decision-making by labour in the private sector". *Bulletin of Comparative Labour Relations,* 23.
HEPPLE e FREDMAN. "Great Britain". In: BLANPAIN (ed.). *International encyclopaedia for labour law and industrial relations,* vol. 6.
KAHN-FREUND (1932). "Funktionswandel des Arbeitsrechts". In: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik, (67).
KAHN-FREUND (1969). "Collective bargaining and legislation". In: *Jus privatum gentium, Festschrift Rheinstein.* Tübingen.
KASSALOW (1992). "Labour market flexibility: The US case in a comparative framework". In: GLADSTONE (ed.). *Labour relations in a changing environment.* Berlim - Nova York.
KATZ (1993). "The restructuring of industrial relations in the United States". *Bulletin of Comparative Labour Relations,* 27.
KOSHIRO (1992). "Labour market flexibility in Japan". In: GLADSTONE (ed.). *Labour relations in a changing environment.* Berlim - Nova York.
KRAMER (1993). In: BISPINCK e LECHER (eds.). *Tarifpolitik und Tarifsysteme in Europa.* Colônia.
LANSBURY et alii (1992). "Industrial relations ans productivity: evidence from Sweden ans Australia". *Economic and Industrial Democracy. An International Journal,* 13.
LE FRIANT (1989). *Demokratie und Recht.*
LYON-CAEN (1988). *Droit du travail.* 14ª edição, Paris.
MAGOTA (1991). "Lohnverhandlungen in Japan: Die Bedeutung von Shunto". In: TOMANDL (ed.). *Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in Japan.* Viena.
MANDELBAUM (1992). "Employment at will: Is the model employment termination act the answer?". In: *International Seminar for Comparative Labour Law and Social Security.* Szeged, mimeo.

MORIN (1988). In: Soziales Europa, Caderno 3.
MÜCKENBERGER (1992). In: VENEZIANI (ed.). *Law, collective bargaining and labour flexibility in E.C. countries.* Roma/Bruxelas.
NISHIMURA (1991). "Die Beendigung des Arbeitsvertrags". In: TOMANDL (ed.). *Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in Japan.* Viena.
NISHITANI (1991). "Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen deutschem und japanischem Arbeitsrecht" In: *Mitteilungen des Instituts für schweizerisches Arbeitsrecht.* Zurique.
NITTA (1993). "Economic participation in Japan". *Bulletin of Comparative Labour Relations,* 27.
NOLTE (1992). *Das Phänomen Japan - Erklärungsansätze der überragenden Wettbewerbsstärke am Beispiel der japanischen Automobilindustrie.* WSI - Mitt.
OLEA e RODRÍGUEZ. "Spain". In: BLANPAIN. *International encyclopaedia for labour law and industrial relations,* vol. 11.
PINERO (1982). In: DÄUBLER (ed.). *Arbeitsbeziehungen in Spanien - Geschichte, Ideologien, Rechtsnormen.* Colônia.
REICH (1991). *The work of nations. Preparing ourselves for 21st century captalism.* Nova York.
RUNGGALDIER (1983). *Kollektivvertragliche Mitbestimmung bei Arbeitsorganisation und Rationalisierung.* Frankfurt/Main.
SCHREGLE (1993). "Job security in Japan: a comparative view". BLANPAIN e WEISS (eds.). *The changing face of labour law and industrial relations.* Baden-Baden.
SHIMADA (1992). "Structural change and industrial relations: Japan". In: GLADSTONE (ed.). *Labor relations in a changing environment.* Berlim/Nova York.
SIQUEIRA NETO (1991). *Contrato coletivo de trabalho. Perspectiva de rompimento com a legalidade repressiva.* São Paulo.
SUGENO (1992a). *Japanese Labor Law.* Seattle e Londres/Tóquio
SUGENO (1992b). Japonese industrial relations ans the law: contemporary structure, the process of formation, and future prospect. *International Seminar for Comparative Labour Law and Social Security.* Szeged, mimeo.
SUWA (1993). "Managerial practices and employee involvement in Japan". *Bulletin of Comparative Labour Relations,* 27.
SUZUKI (1992). "Equal pay and equal oppotunity issues in Japan". In: GLADSTONE (ed.). *Labour relations in a changing environment.* Berlim/Nova York.
TREU, Tiziano. "Italy". In: BLANPAIN (ed.). *International encyclopaedia for labour law and industrial relations,* vol. 7.
TREU, Tiziano (1993). In: BISPINCK e LECHER (eds.). *Tarifpolitik und Tarifsysteme in Europa.* Colônia.
VENEZIANI (ed.). *Law, collective bargaining and labour flexibility in E.C. countries.* Roma/Bruxelas.
WEDDERBURN (1986). *The worker and the law.* 3ª edição, Londres.
WEILER (1990). *Governing the workplace. The future of Labour and Employment Law,* Cambridge/Mass. e Londres.
YAMAGUCHI (1989). "Le contrat de travail en droit japonais". Centre français de droit comparé, Etudes de droit japonais. Paris.

ZACHERT (1991). *Sicherung und Gestaltung des Normalarbeitszeitverhältnisses.* Baden-Baden.
ZAPKA (1983). *Politisch-ökonomische Entwicklungs- und Durchsetzungsbedingungen des Tarifvertragssystems.* Frankfurt/Main, Berna, Nova York.

NOTAS

1. O Direito do Trabalho alemão, por exemplo, vem apresentando a mesma estrutura formal desde os anos cinqüenta, com as comissões de empresa e os contratos coletivos negociados entre os sindicatos de empregados e de empregadores, apesar de o padrão de vida ter triplicado neste mesmo período e as negociações incluírem hoje, em questões não-materiais, assuntos bem diversos daqueles que foram tratados, por exemplo, em 1955.
2. Não será necessário realçar para o leitor brasileiro que os contratos coletivos podem vir a se desenvolver, em parte, fora do alcance da legalidade vigente. Interesse especial merece o contrato coletivo nacional para o setor bancário.
3. São interessantes os estudos de casos concretos em empresas suecas e australianas com concentração nos mesmos produtos e com tecnologia comparável. Neste confronto, a forma sueca, mais participativa, revelou-se superior (Lansbury et alii, 1992).
4. O caso de todas (ou quase todas) as empresas de um setor fazerem parte da organização, de modo que possa haver negociações em âmbito setorial, como na Europa, tem pouca relevância prática e pode ser negligenciado.
5. A esse respeito e quanto ao item seguinte: Katz, 1993; Kassalow, 1992.
6. Em conversa do autor, em 07/02/94, com Ray Marshall, que foi o Ministro do Trabalho durante o governo Carter e atualmente colabora com o governo Clinton, analisando as experiências estrangeiras na área da participação dos empregados.
7. Suwa (1993: 117) cita pronunciamento neste sentido do presidente da Sony.
8. Os dados são publicados anualmente pelo "Bundesarbeitsblatt".
9. Nishitani, (1991: 110), onde se afirma que cerca de 400.000 empregados vivem longe de suas famílias por contingências de ordem profissional.
10. A esse respeito e quanto aos itens que seguem: Schregle, 1993.
11. Quanto a esta instituição que segue o modelo do National Labor Relations Board, cf. Sugeno, 1992.
12. Cf., porém, a decisão da Corte Suprema (*International Labour Law Reports*, n. 11, 1993, p. 49) em relação a um caso em que a seleção preferia sistematicamente empregados não sindicalizados.
13. Em relação ao desenvolvimento dos sindicatos: Hanami, 1992; Koshiro, 1992.
14. Suwa (1993) fala de *joint labour/management committees*, enquanto Hanami (1990) usa o termo *works councils*. Como estes lembram os "conselhos de empresa", que têm outra função por estarem formados exclusivamente por empregados, adotamos a terminologia de Suwa.
15. Suwa (1993: 122): 88% em *unionized firms* e 40% em *non-unionized firms*. Os dados do Ministério referem-se apenas às empresas "consultadas", de modo que não se pode extrapolar para o número total.

16. Suwa, 1993. Os outros casos são resolvidos de outra maneira.
17. Sobre as questões do direito do trabalho da CE: Däubler et alii, 1994.
18. Burgess, 1993: 172. Existe um certo paralelismo com o *shunto* japonês.
19. Quanto à Espanha, cf. Kramer, 1993: 381; em relação à Itália, cf. Treu, 1993: 211; em relação à Grã-Bretanha, cf. Burgess, 1993: 158.
20. Uma sinopse da situação em todos os países da CE encontra-se em Veneziani, 1992.
21. Cf. Avilés (1992: 511). Kramer (1993: 392) afirma que cerca de 30% de todos os empregados têm contrato de trabalho por tempo limitado.
22. Na contratação de um novo funcionário, o parágrafo 1º da lei de incentivo à criação de empregos de 1985 permite a limitação temporal única do contrato de trabalho em até um ano e meio, mesmo sem motivo justo.
23. O Direito espanhol não conhece essa distinção, mas mesmo assim se fazem sentir os efeitos deste processo pela redução dos centros tradicionais do sindicalismo, sem que isso se reflita em mudanças no status jurídico dos empregados.
24. Quanto à discussão desse problema na Alemanha e sua regulamentação legal pela lei de incentivo à criação de empregos, cf. Däubler, 1993b.
25. Kramer (1993: 397) relata o caso de um acordo de treinamento assinado pelos representantes do mais alto nível na Espanha. Na Alemanha, o Sindicato dos Metalúrgicos negociou em 1991 um acordo de treinamento que facilita a participação nas medidas previstas, incluindo um aumento salarial de 3% mesmo para aqueles casos em que o empregado, após o término do curso, não for promovido para um nível superior.