

REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA SIDERURGIA ALEMÃ

551

*Germano Mendes de Paula**
*Humberto Eduardo de Paula Martins***
*Walber Carrilho da Costa****

Introdução

A reivindicação sindical por redução da jornada semanal de trabalho no Brasil está, definitivamente, na ordem do dia. Na primeira semana de março de 1997, foram divulgados os dados relativos às greves deflagradas na economia brasileira ao longo de 1996. Segundo levantamento do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese), os principais motivos das greves foram: garantia do recebimento de salários, 13º salário e benefícios atrasados (42%), reajustes salariais (18%), participação em lucros e resultados (18%) e redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais (11,5%). Ainda segundo a avaliação do Dieese, a redução da jornada de trabalho ganhou importância em 1996, pois ocorrem 145 paralisações fundamentalmente por este objetivo. Para 1997, espera-se inclusive a consolidação desta tendência, uma vez que duas das principais centrais sindicais do país, Central Única dos Trabalhadores (CUT) e a Força Sindical, transformaram a reivindicação de redução da jornada de trabalho em um dos principais eixos de suas estratégias (GAZETA MERCANTIL, 07.03.97: A-5).

Na segunda semana de março de 1997, o Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Paulo, Paulo Pereira da Silva, aproveitando a oportunidade da assinatura de um acordo de cooperação técnica entre o Ministério do Trabalho e a Força Sindical, proferiu um discurso no qual propôs ao governo um grande entendimento nacional para reduzir a jornada de trabalho das atuais 44 horas para 40 horas semanais e também para a flexibilização da jornada. O Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, na mesma ocasião declarou que o governo estava aberto a negociações e que apoiava a redução da jornada de trabalho (GAZETA MERCANTIL, 14.03.97: A-7).

Em suma, no Brasil, o tema da redução da jornada de trabalho ganhou um súbito interesse nas duas primeiras semanas do mês de março de 1997. Esta medida vem sendo adotada, em outros países, como um instrumento de geração de mais empregos, bem como de melhoria da condições de trabalho e vida dos operários. Vários estudos já foram realizados visando avaliar a sua motivação, os condicionantes e os resultados. BOULIN & TADDEI (1991: 9), por exemplo, estudaram os acordos de redução da jornada na França e identificaram dois objetivos básicos das direções das empresas envolvidas. O primeiro, e mais importante, seria o estabelecimento de novos turnos e, por consequência, um prolongamento da duração de utilização dos equipamentos, enquanto que o segundo seria uma modulação da produção, propiciando uma maior adaptação às flutuações de demanda. Além disso, outros objetivos desses acordos seriam: mais emprego, menor custo de produção, melhoria dos custos social e maior envolvimento do pessoal. O prolongamento do uso dos equipamentos favoreceu investimentos de modernização, além da rentabilidade financeira e do emprego. TÜSELMANN (1996), por sua vez, discute a problemática da redução do tempo de trabalho no contexto de transformações do mercado de trabalho, o que envolve flexibilidade de diversos tipos, incluindo o estabelecimento de novos turnos e reorganização de horários. Essas tendências são compatíveis (quando não condição básica) de estratégias empresariais face à reestruturação produtiva e concorrencial.

O objetivo deste artigo é discutir a experiência da redução da jornada de trabalho numa indústria específica: a siderurgia alemã. Embora a representatividade e a estruturação sindical sejam bastante diferentes da realidade brasileira, esta análise traz subsídios para o debate atual sobre redução da jornada de trabalho no Brasil, por alguns motivos: a) ressaltar o contexto econômico no qual esta experiência foi realizada; b) mostrar quais instituições ou mecanismos de representação que favoreceram a implantação da redução da jornada; c) apontar qual a evolução da jornada de trabalho efetiva. O artigo está dividido em quatro seções, excluindo esta introdução. A primeira trata da reestruturação da indústria siderúrgica alemã, enquanto a segunda aborda a estruturação sindical e a co-gestão. A terceira seção discute a redução da jornada de trabalho propriamente dita, enquanto a última sumariza algumas das principais conclusões do trabalho.

1. Reestruturação da Indústria Siderúrgica Alemã

Professor do Departamento de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, Mestre e Doutorando no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

* Professor do Departamento de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, Mestre pelo Instituto de Geociências da Universidade Federal de Minas Gerais.

** Mestrando em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal de Uberlândia.

A indústria siderúrgica mundial vem apresentando, desde meados da década de 70, uma estagnação da produção anual de aço bruto, em torno de 700 a 800 milhões de toneladas. Em contrapartida, verificaram-se vários esforços na melhoria do *mix* de produtos, na introdução de novas tecnologias de processo e na racionalização das atividades produtivas, que acabaram por provocar uma diminuição do número de empregos diretos gerados no setor.

De fato, as estratégias adotadas pelas siderúrgicas dos países desenvolvidos para enfrentar o excesso estrutural de oferta no setor privilegiaram quatro políticas: a) o arrefecimento de medidas protecionistas, como a adoção de cotas de exportação para o mercado norte-americano; b) a aceleração da política de focalização em produtos de maior valor agregado, como aços revestidos e especiais, onde os fatores qualidade e capacidade de atendimento às demandas específicas fossem preponderantes ao preço; c) a intensificação da utilização de tecnologias poupadoras de mão-de-obra, como automação industrial de base microeletrônica e processos de produção mais compactos; d) a racionalização da estrutura industrial, através do fechamento de plantas tecnologicamente obsoletas e da promoção de fusões entre empresas.

É bem verdade que estas políticas deveram-se, em parte, à crescente participação dos países em desenvolvimento na produção e na exportação de aço. A participação dos países em desenvolvimento na produção mundial de aço subiu de 4,3% (em 1973) para 18,1% (em 1994). Em termos de exportação, ela evoluiu de 2,3% (em 1970) para 16,1% (em 1994). O incremento da importância dos países em desenvolvimento na indústria siderúrgica mundial é, realmente, um fenômeno recente que se baseou em dois pilares: a) as tecnologias de processos adquiridas no exterior, em geral, no Japão e na Alemanha; b) o forte apoio governamental, através de incentivos fiscais, de protecionismo e, em vários casos, da constituição de empresas siderúrgicas estatais (HOWELL *et alli*, 1988).

Além da pressão exercida pelo crescimento da produção nos países em desenvolvimento, deve-se lembrar que as estratégias das siderúrgicas localizadas nos países desenvolvidos foram fortemente influenciadas também pela elevação dos custos energéticos (petróleo e carvão mineral). É embora a indústria siderúrgica mundial ainda continue sendo capitaneada pelas usinas instaladas nos países desenvolvidos, neste novo contexto, ela passou a negar a sua tradição de grande empregadora de mão-de-obra direta. Este não é, naturalmente, um fenômeno exclusivo da siderurgia, e sim uma tendência verificada em vários setores industriais, particularmente aqueles ligados aos antigos paradigmas técnico-econômicos.

Os dados sobre a evolução do volume de emprego na indústria siderúrgica mundial mostram uma impressionante trajetória de queda. Em 1974, a produção conjunta de 22 grandes países produtores de aço, responsáveis pela fabricação de 68% do produto mundial, foi de 481 milhões de toneladas, requerendo a utilização de 2,61 milhões de trabalhadores e propiciando uma produtividade média de 184 toneladas/homem-ano. Em 1993, estes mesmos países produziram 422 milhões de toneladas (decréscimo de 12,3%), mas empregaram apenas 1,42 milhão de trabalhadores (queda de 46,0%); fazendo com que a produtividade aumentasse para 297 toneladas/homem-ano.

A Alemanha, desde o final do século passado, é um dos principais países produtores de aço a nível mundial. Em 1870, sua produção equivalia a 28% da britânica; em 1890, a 50%; e, finalmente, em 1910, a 123%, mesmo considerando-se que a produção siderúrgica do Reino Unido elevou-se 68,0% no período 1870-1910. Desde então, a indústria alemã tornou-se a maior produtora europeia de aço. A partir de 1974, face à crise do petróleo e ao crescimento da importância dos países em desenvolvimento na siderurgia mundial, sua participação na indústria mundial vem regredindo. Na Tabela 1, observa-se que o *market-share* da siderurgia alemã retrocedeu de 7,5% (em 1974) para 5,0% (em 1990). Além disto, no mesmo período a participação deste país no contexto da siderurgia europeia também regrediu de 28,5% para 23,6%.

TABELA 1

PRODUÇÃO E INDICADORES TECNOLÓGICOS DA SIDERURGIA ALEMÃ, 1974-93

Ano	Produção Aço Bruto (milhões toneladas)	Capacidade Instalada (milhões toneladas)	Utilização Capacidade Instalada (%)	Participação o Produção Mundial (%)	Número de Altos- Fornos	Número de Siemens -Martin	Número de Conversores s Oxigênio	Lingota- mento Contínuo (%)
1974	53,2	60,4	88	7,5	86	77	48	19,4
1975	40,4	62,9	64	6,3	85	68	49	24,3
1976	42,4	65,8	64	6,3	84	48	49	28,3
1977	39,0	67,7	58	5,8	86	43	47	34,0
1978	41,3	68,9	60	5,8	84	38	46	38,0
1979	46,0	68,8	67	6,2	84	29	46	39,0
1980	43,8	69,1	63	6,1	80	24	47	46,0
1981	41,6	67,8	61	5,9	75	10	43	53,6
1982	35,9	65,4	55	5,6	69	6	44	61,9
1983	35,7	61,4	58	5,6	57	-	39	71,8
1984	39,4	51,6	76	5,6	58	-	39	76,9
1985	40,5	49,0	83	5,6	55	-	39	79,5
1986	37,1	47,2	79	5,2	48	-	35	84,6
1987	36,2	47,1	77	4,9	47	-	35	88,0
1988	41,0	46,8	88	5,3	47	-	35	88,6
1989	41,1	47,1	87	5,3	45	-	35	89,8
1990	38,4	48,0	80	5,0	42	-	35	91,3
1991	42,2	54,8	77	5,7	45	8	38	89,5
1992	39,7	55,3	72	5,5	43	6	34	92,0
1993	37,6	54,7	69	5,1	36	5	31	93,9

Fonte: Statistisches Jahrbuch der Stahindustrie (1994), International Iron and Steel Institute (IISI)

Obs: os dados relativos ao período 1991 a 1993 inclui a siderurgia da antiga Alemanha Oriental

Apesar da perda da importância relativa da siderurgia alemã, ela continua sendo o parque industrial mais moderno em termos tecnológicos, no contexto da siderurgia européia. Um de seus pontos fortes é a grande interação da siderurgia com a indústria de bens de capital, uma atividade

notavelmente intensiva em aço. Várias empresas siderúrgicas acabaram ao longo do tempo se transformando mais em empresas produtoras de equipamentos, como é o caso da Mannesmann¹.

Entretanto, o fator mais importante é que a siderurgia alemã tem adotado rapidamente as novas tecnologias. Tradicionalmente, os dois principais indicadores de modernização tecnológica de uma indústria siderúrgica são os tipos de aciaria e lingotamento. Na aciaria, existem duas rotas tecnológicas predominantes no mundo: conversor básico a oxigênio (também denominado de LD) e forno elétrico a arco. O primeiro é utilizado em usinas integradas a coque, isto é, aquelas que transformam o minério de ferro em ferro-gusa e, posteriormente, em produtos finais (laminados). O segundo é mais usado em usinas semi-integradas (as chamadas *mini-mills*), cujo processo começa na aciaria, a partir do reaproveitamento da sucata.

O principal de indicador de modernização tecnológica de uma aciaria é a participação conjunta do conversor básico a oxigênio e do forno elétrico a arco no total da produção. De outro modo, o importante é que não se recorra aos antigos fornos Siemens-Martin, que apresentam várias desvantagens: a) o elevado consumo de óleo combustível e, conseqüentemente, grande impacto ambiental; b) a baixa produtividade da mão-de-obra, em função do porte reduzido dos equipamentos; c) o alto custo de produção, devido ao prolongado tempo de corrida do aço (6 a 8 horas, em comparação com 45 minutos do conversor LD); d) o alto custo do equipamento, por não se beneficiar das modernas técnicas de compactação. Em compensação, os fornos Siemens-Martin apresentam grande versatilidade na proporção dos insumos, podendo utilizar alternativamente ferro-gusa ou sucata.

A quinta coluna da Tabela 1 mostra o número de fornos Siemens-Martin, na siderurgia alemã, ao longo do período 1974-93. Os setenta e sete fornos existentes em 1974 foram todos desativados até 1983. A partir de outubro de 1990, face à reunificação com a antiga Alemanha Oriental, passaram a existir 8 fornos Siemens-Martin. Mas, dois anos depois, só restavam cinco equipamentos, que foram responsáveis por apenas 1,5% do aço bruto. Deve-se lembrar que, em 1993, 8,1% da produção mundial ainda recorreu à tecnologia Siemens-Martin, particularmente os países do leste europeu, China e Índia.

Existem dois tipos básicos de lingotamento (solidificação): convencional e contínuo. O último é mais avançado do ponto de vista tecnológico, por: a) permitir um rendimento produto/aço bruto cerca de 12% superior ao lingotamento convencional; b) consumir menos energia, pelo fato de ser mais compacto (supressão de lingoteiras, estripadores e fornos-poço); c) conferir uma melhor qualidade ao produto em termos de acabamento superficial, dimensional e microestrutural. No caso da siderurgia alemã, o índice percentual de difusão de lingotamento contínuo era, em 1980, de 46,0% contra 29,9% da média mundial (ver última coluna da Tabela 1). Já em 1993, estes dois valores foram respectivamente de 93,9% e 69,6%, acentuando a diferença do parque alemão em relação ao de outros países.

Uma segunda faceta da reestruturação industrial da siderurgia alemã foi a racionalização dos equipamentos, com a desativação dos menores e menos atualizados tecnologicamente. A capacidade instalada regrediu de 60,4 milhões de toneladas (em 1973) para 48,0 (em 1990). O aumento da capacidade verificada nos últimos três anos da série decorreu fundamentalmente da reunificação com a antiga Alemanha Oriental. Com estas dasativações, a indústria conseguiu reduzir drasticamente a ociosidade que atingiu a 45%, em 1982. Seis anos mais tarde, também em função do aquecimento do mercado siderúrgico mundial, este valor involuiu para 12%.

A racionalização das atividades é ressaltada quando se observa a evolução do número de altos-fornos e conversores a oxigênio. Com relação ao primeiros, constata-se que no período 1974-90, 44 dos 86 altos-fornos foram desativados. O número de conversores a oxigênio, também retrocedeu em cerca de 27% ao longo do mesmo período. Assim, mesmo equipamentos instalados mais recentemente, como os conversores LD, que começaram a se difundir mundialmente a partir de 1953, acabaram sendo paralisados ou definitivamente desativados. Estas linhas que apresentavam resultados insatisfatórios, via de regra, eram aquelas com menor produtividade e uso mais intensivo em trabalho.

Outro traço importante da reestruturação da siderurgia alemã é a tendência de concentração da indústria. É bem verdade que o porte das empresas siderúrgicas alemãs sempre foi adequado, não incorrendo em problemas de fragmentação de oferta². A concentração industrial aumentou

¹ O grupo Mannesmann foi fundado em 1890, pelos irmãos Max e Reinhard Mannseman, que descobriram o método de produção dos tubos sem costura. Em 1968, os produtos siderúrgicos representaram 47% do faturamento do grupo, contra 16% da fabricação de equipamentos. Em 1975, estes valores foram respectivamente de 47% e 29%. Já em 1992, o peso da produção de bens de capital tinha passado para 44%, em comparação com apenas 14% dos produtos siderúrgicos. Vale lembrar que, atualmente, a Mannesmann é a única siderúrgica alemã que possui uma subsidiária no Brasil. A Usina do Barreiro, localizada em Belo Horizonte-MG e inaugurada em 1954, fabrica fundamentalmente tubos sem costura, um produto destinado às indústrias petrolífera e petroquímica.

² LISTER (1960: 162-64) compara a concentração das indústrias siderúrgicas britânica e alemã. Na década de 1920, dez empresas controlavam 60% da capacidade britânica, enquanto três dominavam 70% da capacidade alemã. Em 1954, sete grupos controlavam 99% da produção do vale do Ruhr, enquanto as sete maiores britânicas dominam apenas 63% da produção doméstica.

significativamente nos últimos anos, de modo independente de privatizações, uma vez que as estatais ocupam um papel secundário naquele país. O fato mais importante foi a megafusão entre a Krupp e a Hoesch, dando origem a Krupp-Hoesch, sexta maior siderúrgica europeia, com uma capacidade de 8,64 milhões de toneladas. Em outubro de 1991, a Fried. Krupp anunciou a compra de 24,9% da Hoesch AG, por cerca de US\$ 300 milhões. Esta transação foi parcialmente influenciada pelos rumores de um possível *take over* da Hoesch por alguma empresa estrangeira (METAL BULLETIN, 1991 (7623): 19). Em novembro, a Krupp indicou que 30,4% das ações da Hoesch estavam em poder de bancos e instituições que eram favoráveis à fusão das empresas. Mas em dezembro, admitiu ter adquirido mais 26% do capital da empresa, passando a ser majoritário (METAL BULLETIN, 1991 (7644): 15).

A Krupp e Hoesch foram fundidas em junho de 1992, sendo que esta operação foi formalmente aprovada pelos acionistas em maio de 1993. A nova empresa tem um faturamento anual de US\$ 16,5 bilhões³. Na verdade, representa uma centralização das atividades da Krupp no setor siderúrgico, após ter desativado a divisão naval e, mais recentemente, a de armamentos. Em abril de 1992, o órgão alemão de controle à cartelização, obrigou a Krupp e a Hoesch, em processo de fusão, a venderem suas atividades de suspensão de automóveis, com faturamento conjunto de US\$ 250-300 milhões, pois controlariam 60% do mercado alemão. As reduções de custo provenientes da fusão da Krupp com a Hoesch, incluindo a redução de 1.800 empregos, foram estimadas em US\$ 200 milhões (METAL BULLETIN, 1992 (7658): 21). Mas a racionalização das atividades foi muito mais severa: em 1993, a Krupp-Hoesch demitiu 13 mil operários (HOGAN, 1994: 31).

Outra fusão importante foi promovida pela Thyssen que, em outubro de 1992, unificou as operações de duas empresas siderúrgicas, Thyssen Stahl e Thyssen Edelstahlwerke, a última especializada em aços especiais. Com a fusão, diminuiu-se em 5 mil o número de empregos gerados (SIDERURGIA LATINOAMERICANA, 1993 (388): 32). *Joint-ventures* e alianças estratégicas também se proliferaram na indústria siderúrgica alemã, envolvendo principalmente as grandes empresas. Na região de Duisburg, existiam duas grandes siderúrgicas: Rheinhausen (Krupp) e Huckingen (Mannesmannröhren-Werke). Em janeiro de 1990, foi criada a Hüttenwerke Krupp-Mannesmann (HKM), para administrar a usina de Huckingen. Com isto, a produção de semi-acabados e perfis na usina de Rheinhausen seria paralisada. A produção de trilhos seria transferida para a Thyssen (que já era proprietária de 25% da Mannesmannröhren-Werke), sendo que a usina de Bochum (da Krupp) passaria a ser abastecida por Huckingen (METAL BULLETIN, 1989 (7445): 14). Um alto-forno da usina de Rheinhausen foi fechado em janeiro de 1990, sendo que a planta foi totalmente desativada em agosto de 1993. Embora esta tivesse uma capacidade total de 4 milhões de toneladas, a redução líquida da capacidade instalada foi de 1,8 milhões de toneladas, face à utilização, a plena carga da planta de Huckingen, também de 4 milhões de toneladas.

Em dezembro de 1993, anunciou-se a cooperação da Thyssen com a Krupp-Hoesch, no segmento de aços planos inoxidáveis, chapas ao silício e folhas-de-flandres. Na atividade de estanhagem, foi criada a Rasselstein-Hoesch, com capacidade de 830 mil toneladas, com a Thyssen detendo 74,5% e a Krupp-Hoesch 25,5% das ações. Na de chapas magnéticas, a Thyssen através da subsidiária EBG detém 79% da *joint-venture*. Na produção de planos galvanizados, as atividades não foram fundidas, mas apenas uma *link-up* denominado Krupp-Thyssen Nirosta, no qual a Krupp-Hoesch possui 60% (METAL BULLETIN, 1995 (7948): 21).

2. Estruturação Sindical e Co-gestão

A estagnação da produção siderúrgica mundial trouxe vários impactos para a dinâmica concorrencial do setor. Como já foi ressaltado anteriormente, as empresas buscaram, ao longo dos últimos vinte anos, racionalizar suas atividades através do fechamento de plantas ou unidades mais obsoletas. Na mesma direção, constatou-se o incremento na difusão de automação industrial de base microeletrônica. Estas duas estratégias acabaram por diminuir o número de empregos diretos gerados na indústria, o que trouxe novas questões para a agenda sindical. O propósito desta seção é considerar quais foram as respostas dadas pelos sindicatos na indústria siderúrgica alemã frente aos desafios desta reestruturação.

³ Em 1973, a Hoesch se fundiu com a holandesa Hoogovens, criando a Estel. Em 1982, contudo, o negócio foi desfeito. Segundo WALTER (1983: 499), uma das principais razões para a desmontagem da Estel foi o prejuízo de US\$ 245 milhões (em 1990) e a intenção da Hoesch em se fundir com a Krupp. Como destacam ESSER *et alii* (1982: 280), no início dos anos 80, contemplou-se pela primeira vez a possibilidade de fusão entre a Hoesch e a Krupp, que se denominaria Ruhrstahl AG. Como fruto desta associação, esperava-se redução da capacidade da produção, modernização de plantas, concentração de localização e ênfase em produtos de maior valor agregado. Em 1992, fracassou também um tentativa de *joint-venture* entre a Hoesch e a British Steel (SIDERURGIA LATINOAMERICANA, 1992 (381/382): 27).

Os trabalhadores da indústria siderúrgica são representados por um forte sindicato, o IG Metall, que tem se mantido coeso e ativo na adoção de ações políticas, principalmente no que tange às novas formas de organização dos trabalhadores. Vale destacar que a estrutura sindical alemã como um todo caracteriza-se pela pouca multiplicidade de entidades, permitindo uma maior representatividade dos interesses gerais dos filiados. POCHMANN (1996: 291) afirma: "*Não tem sido por outro motivo que, nos países de maior experiência sindical, o número de sindicatos é relativamente reduzido e acompanha um tendência de constante fusão intersindicatos. Na Alemanha, por exemplo, são dezesseis entidades sindicais de empregados e quarenta e seis de empregadores.*"

No início da década de 80, o IG Metall era o mais forte dos 17 sindicatos que compunham a DGB (a federação dos sindicatos alemães). Era a maior organização sindical não-comunista do mundo, e tinha quase 2,5 milhões de afiliados, o que correspondia a cerca de 60% do total de empregos da indústria alemã-ocidental. Sua área de cobertura abrangia setores como aço, maquinaria, automóveis e produtos eletrônicos. Deve-se destacar que além da importância quantitativa, o IG Metall possuía uma posição de liderança na elaboração de estratégias de ação e políticas sindicais, desempenhando um papel de vanguarda nas campanhas salariais e negociações coletivas. Os acordos firmados pelo IG Metall estabeleceram o modelo de negociação coletiva na Alemanha desde o pós-guerra, visto que o país apresenta um nível elevado de homogeneidade no mercado de trabalho (salários, tempo de trabalho) - ver BOSCH (1992: 33).

Assim, durante essa reestruturação industrial, o sindicato nacional dos trabalhadores metalúrgicos, o IG Metall, sustentou um elevado grau de integração e representação através de um sistema dual. De um lado, baseado nos sindicatos e conselhos de trabalhadores. De outro, na lei de co-gestão, que foi uma forma de aumentar a participação dos trabalhadores na administração da empresa, por meio de representantes eleitos em votação direta. Essa lei de co-gestão decorre fundamentalmente da preocupação com a mediação de conflitos, ou seja, busca-se evitar a ação agressiva dos trabalhadores não apenas através da coação física, mas sim através do aumento da participação dos trabalhadores. Contudo, essa co-gestão não foi apenas uma reivindicação dos empregadores, pois o "participacionismo" é algo que sempre esteve presente no ideário dos líderes sindicais da Alemanha. A própria DGB considera a co-gestão como parte integrante das suas reivindicações sindicais (PRESTES MOTTA 1982: 25).

Resumidamente, a co-gestão é operacionalizada através de quatro mecanismos: a) um comitê de supervisão composta em bases paritárias, entre representantes dos trabalhadores e dos empregadores; b) um diretor do trabalho que não pode ser eleito contra a vontade dos empregados; c) o conselho de trabalhadores; d) a comissão de fábrica (BACON *et alli*, 1996: 42). Na prática, a existência de um conselho ativo de trabalhadores resume-se às grandes empresas, enquanto que nas pequenas isso não se verifica. Esse órgão é importante principalmente no que se refere às questões de negociações de salários, benefícios e a transferência de trabalhadores entre empregos. As informações de mudanças que podem afetar os trabalhadores chegam ao conselho de trabalhadores através de vários canais: a) através do presidente do conselho de trabalhadores da empresa, que tem assento no comitê de supervisão; b) pelas reuniões regulares entre o conselho de trabalhadores e os empregados; c) através da comissão de fábrica que passa informações do chão-de-fábrica para o conselho; d) pelo comitê econômico, que tem a função de obter informações financeiras sobre a companhia (BAIN 1983: 41).

No que diz respeito à indústria siderúrgica - um dos poucos setores onde há uma co-gestão, a nível de empresa, de forma verdadeiramente completa - há uma legislação especial de co-gestão, promulgada em 1951, chamada de "*Montan Codetermination Law*". Esta permite à liderança nacional sindical selecionar, de fato, 50% dos membros do comitê de supervisão. Segundo THIMM (1987: 118): "*As a result of the Montan Codetermination Law of 1951, the German unions that represent the employees in the steel, coal, and iron industry have gained 'equal' representation with stockholders on the steel industry supervisory boards and with it recognition as the collective representative of all employees in the steel and coal industry.*"

Na co-gestão alemã, a participação dos trabalhadores e sindicatos nas decisões das empresas tem ocorrido em dois diferentes níveis: ao nível da planta, através do conselho de trabalhadores; e ao nível da diretoria da empresa, através do comitê de supervisão. Assim, a *Montan Codetermination* propiciou ao IG Metall uma grande força nas decisões a respeito dos rumos dessa indústria. Esta experiência de co-gestão foi considerada pela DGB como a melhor e "a mais democrática" da economia alemã (THIMM, 1987: 128). A igualdade na representação dos trabalhadores tem sido garantida pelo comitê de supervisão, que designa os conselhos de gerentes (responsáveis pela operações diárias da firma), os quais incluem o diretor do trabalho. Esse, por sua vez, dentro das empresas representa os trabalhadores e tem o aval do sindicato.

O conselho de trabalhadores e os empregadores também negociam o chamado "plano social", que diz respeito às compensações para os trabalhadores em função do desemprego. As negociações incluem a redução do tempo de trabalho, pagamento especial aos desempregados e uma pensão para aqueles que estão em idade de pré-aposentadoria. O processo geralmente ocorre em três etapas,

primeiro a gerência consulta o conselho de trabalhadores sobre alternativas de desligamentos ou fechamento de plantas. Depois, o comitê de supervisão aprova essas alternativas. Em seguida, a gerência negocia com o conselho de trabalhadores para desenvolver um plano social, com o intuito de aliviar os efeitos econômicos desses desligamentos ou encerramentos de plantas. BOULIN (1992: 99) aponta uma vantagem deste tipo de negociação para as empresas: "(...) os acordos assinados na metalurgia alemã fixam ao mesmo tempo o nível de aumentos gerais para os anos vindouros, precavendo assim os empregadores contra todo o risco de descontrolado salarial".

A co-gestão tem afetado de forma significativa a reestruturação da siderurgia alemã. Há, por exemplo, uma regulamentação obrigando as empresas, que compraram outras e posteriormente as desativaram (reduzindo o volume de emprego direto), a negociarem um plano social com o conselho de trabalhadores (BAIN, 1983: 43). A reação, por parte dos sindicatos, ao processo de reestruturação, tem contemplado três níveis: político, barganha coletiva e co-gestão. No que diz respeito à força política, o IG Metall tem tido sucesso a nível governamental, principalmente em relação a evitar o fechamento de plantas produtivas. Na negociação coletiva dos contratos de trabalho, tem discutido a introdução de novas tecnologias com as empresas, reduzindo o ritmo dos desligamentos. A co-gestão no contexto da reestruturação passa pelo reconhecimento, tanto por parte da gerência, quanto por parte dos trabalhadores, de que é preciso aumentar a competitividade e, ao mesmo tempo, proteger os empregos.

As críticas endereçadas ao modelo de co-gestão são de que ele pode atrasar algumas decisões, diminuindo o grau de flexibilidade da administração superior, especialmente na gestão de empregos e salários. Poderia também dificultar a adaptação às transformações ocorridas na siderurgia mundial. THIMM (1987), examinando o impacto da co-gestão sobre a reestruturação na Arbed-Saarland nos anos 80, indica que o conselho de trabalhadores obstruiu esse processo, que se tornou mais rígido. Nesta mesma direção, BAIN (1992: 97-98) aponta que: "*Codetermination encouraged the formation of a coalition of local labor representatives, steel managers, and regional politicians to stall or block adjustment. Together they lobbied for state assistance, which delayed restructuring*".

Contudo, estas objeções têm se mostrado equivocadas, pois não se pode afirmar que a co-gestão tenha inibido a reestruturação da siderurgia alemã. Ao contrário, esta indústria vem conseguindo se adaptar às mudanças no mercado mundial, de modo mais profícuo de que ocorre em outros países industrializados. Em primeiro lugar, a indústria siderúrgica alemã manteve-se relativamente competitiva no mercado internacional, pois, apesar de ter apresentado uma queda na produção de aço bruto, entre 1978 a 1985, ela conseguiu aumentar suas exportações, nesse mesmo período. O contrário ocorreu em boa parte dos países industrializados tais como França, Itália, Estados Unidos, que também tiveram sua produção de aço bruto diminuída, mas que não conseguiram aumentar suas exportações. Secundariamente, a siderurgia alemã levou a cabo um vigoroso projeto de modernização do seu parque, constatado através dos investimentos em ativo fixo da indústria, que cresceu constantemente entre 1978 e 1982 (THELEN, 1987: 137); o mesmo não foi verificado nem na França e nem no Reino Unido.

Em terceiro lugar, no que diz respeito à produtividade do trabalho, pode-se observar que os grandes volumes de investimentos feitos na siderurgia alemã provocaram significativos ganhos de produtividade do trabalho, o que reflete a rápida adaptação desse setor industrial às novas tecnologias e métodos de organização do trabalho. Por último, pode-se destacar também o desempenho da economia alemã, frente aos demais países industrializados, levando-se em consideração os subsídios governamentais. A Alemanha é, no contexto europeu, o país que menos intensamente vem recorrendo à concessão de suporte governamental, sendo particularmente verdadeiro no que tange à indústria siderúrgica. Segundo THELEN (1987: 139): "*(...) German companies received about a third of the total subsidies granted to Italian steelmakers, and about half those for French and British steel. Averaging the subsidies over total production shows that German producers receive only a fraction of the government support provided other European steelmakers*".

Desta forma, é possível concluir que a co-gestão alemã e, mais especificamente, a *Montan Codetermination*, não frustrou o processo de reestruturação da indústria. E apesar da co-gestão não ter contribuído diretamente para o ajustamento industrial em termos econômicos e tecnológicos, sem dúvida ela promoveu um fórum de debates que permitiu uma maior negociação e, conseqüentemente, uma menor resistência. Segundo THELEN (1987: 142): "*The German steel industry since 1974 has shed 40 percent of its work-force - over a hundred thousand jobs - with minimal labor unrest. This has been a remarkable feat in an industry in which workers are highly organized and have historically been quite militant*". Assim, indiretamente, a co-gestão acabou beneficiando a reestruturação, no sentido de ter permitido a redução das tensões sociais ao nível do chão-de-fábrica.

3. Redução da Jornada de Trabalho na Siderurgia Alemã

A redução da jornada de trabalho tem sido uma reivindicação do IG Metall, pelo menos, desde a década de 70. Vários sindicatos dos países desenvolvidos encamparam esta idéia, nas últimas décadas, como uma estratégia para enfrentar a crescente ameaça de desemprego. De fato, a situação do mercado de trabalho na maioria dos países da Europa Ocidental encontrava-se em crise desde o final daquela década, em função de vários fatores, tais como: a) o choque do petróleo provocado pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), b) a política econômica ortodoxa e a estagnação; c) a jornada de trabalho excessiva; d) a entrada das mulheres na força de trabalho; e) um aumento da demanda por mão-de-obra temporária (BIELAUS, 1995: 19).

A reestruturação industrial desencadeada durante a década de 80 envolveu a crescente incorporação de novas tecnologias e processos de automação na indústria, concorrendo para a deterioração do mercado de trabalho e para o aumento do desemprego. Nessas condições, os sindicatos não se preocupavam mais em obter aumentos reais de salários, mas em assegurar o padrão de vida e o nível de emprego. A estratégia para buscar esse objetivo centrava-se no movimento em prol da diminuição da jornada de trabalho. Os efeitos da redução da jornada sobre o emprego são difíceis, senão impossíveis, de delimitar exatamente, devido à multiplicidade de fatores envolvidos. Qualquer série temporal de dados a respeito do nível de emprego é afetada por variáveis como crescimento econômico, mudanças tecnológicas e organizacionais, etc. Entretanto, a maioria dos estudiosos a respeito da temática concorda que os efeitos da redução da jornada são positivos sobre o emprego (BOSCH, 1992: 41).

O mercado de trabalho nos principais países da Europa foi marcado por significativas transformações nos horários, na duração e nos ritmos de trabalho. Essas transformações incluíram o desenvolvimento de formas diferenciadas de trabalho em equipes, implementação de grupos nos finais de semana, modulação anual da duração semanal, semana comprimida (com dias livres) e outras formas (BOULIN, 1992: 97). A Alemanha foi o primeiro país que estabeleceu a jornada de trabalho de 35 horas semanais em um setor importante da economia. Em outros países, o processo de redução da jornada teve alcance limitado, restringindo-se a setores específicos, ou foram limitados frente ao comprometimento com a competitividade internacional. Diferentemente, na Alemanha, as diminuições na jornada atingiram todo o conjunto dos trabalhadores.

Verificou-se uma persistente queda no volume de horas trabalhadas na Alemanha. A média anual de horas realmente trabalhadas regrediu de 1884 horas por trabalhador (em 1970) para 1570 horas (em 1990). Paralelamente, o mesmo período apresentou uma tendência ascendente do nível de emprego, excetuando-se os anos recessivos de 1973-74 e 1981-83. BOSCH (1992: 33) identifica, nestas tendências contrapostas, uma indicação de que pelo menos uma parte do aumento no emprego decorreu da redução da jornada de trabalho.

Na indústria siderúrgica alemã, as tentativas de redução da jornada de trabalho tiveram início ainda no final da década de 70. Nessa época, as reivindicações sindicais centravam-se na aposentadoria antecipada e no aumento dos períodos de férias, buscando reduções na legislação de 1972 que estabelecia a idade para aposentadoria entre 63 e 65 anos. Essas demandas foram relativamente bem sucedidas: a idade média efetiva de aposentadoria dos trabalhadores braçais declinou, até 1984, para 57,9 anos. (BOSCH, 1992: 34).

Durante os anos 70, a luta pela a redução da jornada de trabalho para 35 horas era uma questão que dividia o sindicato dos metalúrgicos (IG Metall), pois algumas lideranças tinham dúvidas sobre os benefícios que esta reivindicação traria à categoria. Mas em 1978, o IG Metall (aliado a outros sindicatos) conseguiu tornar a semana de 35 horas uma reivindicação oficial da DGB. A partir de 1979-80, a semana de 35 horas com a compensação salarial integral tornou-se a principal reivindicação da Confederação Europeia de Sindicatos e das principais centrais sindicais dos países europeus, com graus variados de mobilização. (BOULIN, 1992: 96).

Entretanto, somente durante a década de 80, conseguiu-se uma diminuição das 40 horas semanais e, no final de 1990, a jornada de trabalho de 35 horas por semana foi finalmente estabelecida, após um longo processo de negociações e acordos sobre a flexibilidade na escala de trabalho. BIELAUS (1995) identifica a origem desse processo na greve de 1984 do IG Metall. De fato, o resultado obtido representou o primeiro rompimento da barreira das 40 horas e pode-se considerar aquela greve como o início de um processo que desembocou na redução da jornada para 35 horas semanais. A greve de 1984 reivindicava a redução da jornada de trabalho semanal para 35 horas sem redução nos salários, com dois objetivos básicos: o principal, que era atenuar o alto nível de desemprego estrutural (havia o entendimento de que a diminuição da jornada levaria os empresários a contratar mais trabalhadores) e, além disso, a proposta visava transferir aos trabalhadores, parte dos ganhos decorrentes do progresso tecnológico.

Durante as semanas de greves e negociações, houve duas fracassadas tentativas de intervenção por parte do Estado: na primeira o governo baixou uma lei sobre a aposentadoria antecipada e, na segunda, tentando impedir que o Departamento Federal de Emprego pagasse o salário-desemprego e outros benefícios de curto prazo aos trabalhadores dispensados em consequência da greve, numa medida

que foi derrubada pela justiça. Essas iniciativas por parte do governo não apenas foram ineficazes, como, possivelmente contribuíram para o acirramento do movimento. Assim, empregadores e sindicatos chegaram a um acordo sobre a escolha de mediadores independentes.

O resultado das arbitragens conduziu a um acordo de contrato de trabalho entre as partes que estabelecia a redução da jornada semanal de trabalho para 38,5 horas e incluía um aumento salarial de 2 a 4%. O acordo também garantia aos empregadores flexibilidade para escalonar os novos turnos: desde que fosse respeitada a média semanal de 38,5 horas (cujo cálculo era feito com base no período de um bimestre), os empregadores podiam distribuir essas horas ao longo do período, de acordo com a variação sazonal de sua demanda; podiam ainda escolher entre reduzir a jornada diária em 18 minutos ou cortar 90 minutos na sexta-feira. Além disso, o trabalho de cada indivíduo podia flutuar entre 37 e 40 horas, se a média de 38,5 horas por indivíduo fosse mantida na empresa.

Os trabalhadores que cumprissem um horário maior eram compensados com pagamento ou folgas aos sábados. Desta forma, o IG Metall não considerou essa diferenciação uma mera concessão aos empregadores, mas uma maneira de melhorar as condições de vida dos trabalhadores mais qualificados, pois dada a sua importância nos processos produtivos contemporâneos, as folgas no sábado seriam a única maneira de reduzir o tempo de trabalho dessas categorias. Nas palavras de BOULIN (1992: 102): *Concretamente, isso significa que uma mesma empresa assalariados podem trabalhar 37 horas semanais ao passo que outros trabalhem 40 horas.*

Além de estar presente no estabelecimento das escalas de trabalho, a flexibilidade, característica marcante do acordo final, dizia respeito também ao próprio processo de negociação coletiva: ficou estabelecida uma segunda rodada de negociações a ser realizada entre os comissões de fábrica e os administradores, para a implementação do contrato de trabalho. (BOULIN, 1992: 103) assinala que: *"(...) os negociadores deixaram à escala das empresas o cuidado de especificar as modalidades de operacionalização da redução do tempo de trabalho. Assim, as observações mais recentes realizadas na [República Federal Alemã] (...) sublinham o papel preponderante exercido pelos Conselhos ou Comitês de Empresa nas transformações relativas à organização do tempo de trabalho".*

O crescimento da importância da negociação a nível de empresa trouxe mudanças no comportamento sindical. BOSCH (1992: 38) assinala que atualmente as organizações sindicais desejam interiorizar a grande quantidade de convênios de empresa para não perder influência face à progressiva importância da negociação coletiva a nível de empresa. Tanto trabalhadores como empregadores consideraram-se satisfeitos com o resultado final do acordo: os primeiros conseguiram a redução, ainda que pequena, da jornada de trabalho (rompendo a barreira das 40 horas semanais) com aumento de salários. Os empregadores obtiveram a possibilidade de estabelecer escalas e turnos de trabalho de acordo com sua necessidade e de negociar a implementação do acordo por planta.

O rompimento pioneiro da barreira das 40 horas semanais abriu caminho para que se chegasse, em 1990, à jornada semanal de 35 horas. As características apresentadas no acordo final (variação da jornada, diferenciação individual e descentralização das negociações) se distinguem das que marcavam o quadro da época. Desta maneira, o acordo final resultante da greve do IG Metall de 1984 apontava para um redirecionamento das relações trabalhistas ao estabelecer: a) uma jornada de trabalho semanal abaixo marca tradicional (que vigorava desde 1956) das 40 horas; b) negociações coletivas diretas entre empregados e empregadores, com baixa participação do Estado (suas tentativas de intervenção foram desastrosas); c) flexibilidade quanto às escalas de trabalho (variação) e aos processos de negociação a nível de fábrica (descentralização); d) possibilidade de diferenciação individual da jornada de trabalho.

Para BIELAUS (1995), o sucesso do movimento de 1984 está ligado ao alto grau de confiança que tanto patrões como empregados depositavam na instituição da negociação coletiva. Assim, a autora afirma que esse caso:

"(...) mostra as variáveis críticas necessárias a uma campanha de redução do trabalho: os índices significativos de sindicalização e ação coletiva ajudam a viabilizar a campanha. A maior centralização e solidariedade entre os sindicatos fornece o apoio que o sindicato em campanha precisa. O crescimento do nível de desemprego e da insegurança causada aos usuários de bens e serviços pelos erros dos trabalhadores que os produzem constituem estímulos para as reivindicações pela diminuição da carga de trabalho. Por fim, e mais importante a institucionalização da negociação coletiva e da conciliação entre empregadores e sindicatos é um fator crítico para que as exigências de redução de trabalho sejam efetivamente levadas em consideração e implementadas de algum modo. (BIELAUS, 1995: p. 37, grifos nossos)

A implementação das reduções da jornada de trabalho atingiu um grande contingente de trabalhadores: em 1987, 13 dos 22 milhões de assalariados alemães beneficiavam-se de uma jornada inferior a 40 horas. A difusão das medidas de flexibilização contidas no acordo de 1984 também ocorreu, embora sua quantificação seja controversa: *de um lado, a organização sindical (IG Metall) estima que o tempo de trabalho diferenciado concerne apenas a 10% dos assalariados; de outro lado a*

organização patronal (Gesamt/Metall) afirma que 87% dos assalariados são afetados por uma das diferentes possibilidades de flexibilidade. (BOULIN, 1992: 104)

O processo de implementação de jornadas reduzidas foi diferenciado segundo o tipo de empresas. Em geral, as grandes empresas, mais intensivas em capital fixo (notadamente onde existe o trabalho contínuo), preferiram o estabelecimento de dias livres, já que podiam manter a fábrica operando através de um rodízio entre os trabalhadores. Já as empresas menores e mais intensivas em mão-de-obra, na maioria dos casos optaram por reduções diárias ou semanais, com concentração sobre a sexta-feira à tarde (BOULIN, 1992: 104; BOSCH, 1992: 39)

A diferenciação individual dos horários de trabalho proporcionou um aproveitamento distinto da mão-de-obra: houve uma priorização dos trabalhadores mais qualificados para o cumprimento de turnos mais longos, enquanto buscou-se aplicar as reduções principalmente para os trabalhadores menos qualificados, como explica BOULIN (1992: 106):

"A análise da aplicação dos acordos de 1984 na metalurgia alemã mostra que 13% dos 3300 acordos de empresas estudadas comportam medidas de diferenciação de tempo de trabalho (assalariados tendo durações de trabalho diferentes no seio do mesmo estabelecimento). Essa modalidade se reencontra essencialmente nas grandes firmas (Mannesmann, AEG, Daimler-Benz, etc.) e responde ao princípio de uma utilização diferenciadas diversas categorias de assalariados e, portanto, dos equipamentos: horas mais curtas são praticadas pelos assalariados pouco qualificados e, por um período limitado, pelos novos contratados, ao passo que horas mais longas são prestadas pelos trabalhadores mais qualificados (operadores de máquinas com comando numérico, por exemplo)".

A implementação das diminuições das jornadas semanais num sistema flexível propiciou uma maior utilização da maquinaria, sobretudo nas grandes empresas. De fato, os efeitos sobre o grau de utilização da maquinaria foram bastante diferenciados para cada tipo de empresa. Cerca de dois terços das empresas reduziram seus horários de funcionamento. Mas uma parte significativa delas introduziu o trabalho aos sábados e novos horários de turno: a parcela de trabalhadores por turnos na indústria metalúrgica cresceu de 22,5% em 1985, para 26,2% em 1989. (BOSCH, 1992: 40)

Esta tendência aconteceu tanto nos produtores com grande absorção de capital e com demanda crescente, quanto nas empresas com demanda estancada ou declinante. Estas últimas, via de regra, concentraram a produção numa de suas plantas e ali implantaram sistemas de turnos adicionais, visando ampliar a utilização da maquinaria. Vários estudos foram feitos com relação aos efeitos que a implementação da nova jornada de trabalho teve sobre o emprego. A despeito da já discutida dificuldade de sua mensuração exata, todos os estudos indicaram um impacto positivo sobre o emprego. Segundo a Associação dos Empregadores da Indústria Metalúrgica, esse efeito foi de 21% (27.000 contratações). Os efeitos mais fortes foram sobre os trabalhadores de turnos da siderurgia. Nesse setor, estudos apontaram um incremento de 45% a 50%, além de um crescimento das horas-extra em cerca de 30%, no curto prazo, que possivelmente se converteria em novas contratações (BOSCH, 1992: 40).

A reunificação da Alemanha trouxe novos elementos para o mercado de trabalho. Em 1990, a jornada semanal de trabalho estabelecida na ex-Alemanha Oriental era 4 horas mais longa que na Ocidental, chegando a 42,5 horas. O período de férias anuais não ultrapassava 22 dias, enquanto na ex-Alemanha Ocidental era de 30,7 dias em média. Entretanto, por vários fatores (por exemplo, as paralisações da maquinaria), as horas reais trabalhadas na ex-Alemanha Oriental, durante o ano de 1990, superaram as da ex-Alemanha Ocidental em apenas 60 horas. Em 1991, os sindicatos foram unificados para a Alemanha em conjunto e conseguiram firmar convênio estabelecendo a jornada de 40 horas semanais em alguns dos principais setores da ex-Alemanha Oriental e, na atualidade, buscam ampliar estes convênios para outros setores da economia. Naquele ano, mais de 1 milhão dos 7 milhões de trabalhadores da indústria tiveram seus horários reduzidos, fazendo com que as horas reais trabalhadas na ex-Alemanha Oriental fossem menores que na ex-Alemanha Ocidental (BOSCH, 1992: 46).

Segundo esse mesmo autor, a reestruturação da ex-Alemanha Oriental provavelmente reduziria as perdas de tempo real de trabalho, aumentando a produtividade. E paralelamente às reduções de horários nos contratos, o conjunto das horas reais trabalhadas tenderia a aumentar. Com a implementação da semana de 35 horas na indústria de bens de capital mecânicos, instalou-se novamente uma distinção na legislação das duas antigas Alemanhas. Assim, a harmonização entre os dois horários de trabalho continuaria sendo buscada e o mercado de trabalho alemão, até então relativamente homogêneo, passou a incorporar traços de segmentação face às diferenças de legislação trabalhista das duas antigas Alemanhas.

Os dados do anuário siderúrgico alemão mostram, entretanto, que as horas efetivamente trabalhadas superaram as indicadas nos acordos firmados (Tabela 2). Este fato provavelmente está ligado à possibilidade dada aos trabalhadores de realizar jornadas mais longas, com uma remuneração maior, por livre vontade. Ainda assim, a queda na jornada semanal, simultaneamente a ganhos salariais, foi significativa. Nesta Tabela, observa-se que a jornada de trabalho efetiva média caiu de 41,7 horas por semana, em 1979, para 37,9 em 1992. Diferentemente, a evolução do salário semanal médio

apresentou uma trajetória ascendente na década de 80: esse salário variou de DM 561 em 1980, para DM 911 em 1992. Particularmente, o crescimento foi grande nos primeiros anos da década de 90: passou de DM 831 em 1990 para DM 873 em 1991 e DM 911 em 1992. A despeito de sua oscilação, a jornada de trabalho apresentou uma tendência de queda ao longo do período observado. Particularmente nos últimos anos da série (depois de 1988), esse declínio foi mais vigoroso.

TABELA 2
EVOLUÇÃO SALARIAL E DA JORNADA DE TRABALHO
NA SIDERURGIA ALEMÃ, 1979-92

(Média por trabalhador)

ANO	SALÁRIO-HORA (Marcos Alemães)	SALÁRIO-SEMANA (Marcos Alemães)	JORNADA SEMANAL (horas)
1979	13,46	561	41,7
1980	14,25	587	41,2
1981	15,07	621	41,2
1982	15,55	582	37,5
1983	16,36	653	39,9
1984	16,60	691	41,6
1985	18,04	717	39,7
1986	18,69	715	38,3
1987	19,10	750	39,3
1988	20,02	812	40,6
1989	21,28	829	39,0
1990	21,62	831	38,4
1991	23,05	873	37,9
1992	24,05	911	37,9

FONTE: Statistisches Jahrbuch der Stahlindustrie (1993, 1994)

Assim, diferentemente da década de 60, em que a principal origem do crescimento da produtividade residia no aumento do ritmo do trabalho, na atualidade: "(...) se puede observar una tendencia progresiva hacia el trabajo en lotes pequeños y la producción especializada, lo que comporta una limitación de la intensificación del proceso de trabajo. De aquí que en las empresas tecnológicamente más avanzadas, la dirección considere que se han agotado las posibilidades del aumento del ritmo de trabajo y de las horas extraordinarias". (BOSCH, 1992: 40)

Em síntese, as tendências que se colocam para o mercado de trabalho alemão apontam em duas direções complementares. De um lado, identifica-se uma crescente implementação de reduções na jornada de trabalho, com a concordância dos empregadores. De outro, verifica-se uma transformação do mercado de trabalho em direção à flexibilização tanto do horário de trabalho (estabelecimento de novos turnos, horários individualizados) quanto da legislação trabalhista. A flexibilização das horas de trabalho não somente representa, no contexto alemão, uma liberalização das normas. Devido ao desenvolvido sistema de co-gestão e negociação coletiva, a flexibilidade da regulação se converteu em novo terreno para a negociação coletiva. (BOSCH, 1992: 38)

4. Considerações Finais

É crescente a importância, no Brasil, do tema redução da jornada semanal de trabalho. De fato, ele passou a ganhar uma relevância acentuada a partir de 1996, tornando-se uma das principais reivindicações sindicais. Esta medida vem sendo entendida como um instrumento de geração de mais empregos e de melhoria das condições de vida dos trabalhadores. Neste sentido, a análise de uma experiência internacional, cuja implantação supera uma década, torna-se oportuna.

De uma forma geral, percebe-se que o processo da redução da jornada de trabalho na siderurgia alemã baseou-se em três pilares interdependentes. Primeiro, o sindicato nacional dos metalúrgicos, o IG Metall, que além de ter um número bastante elevado de filiados, exerce um papel de liderança dentro do sindicalismo alemão. Segundo, o instrumento da co-gestão, que permite a interferência (parcial) dos trabalhadores na administração das empresas, bem como o conhecimento da situação financeira. Terceiro, a negociação do chamado "plano social", que envolve a discussão das compensações aos empregados em função do processo de racionalização das atividades. O conjunto destes três fatores permitiu que a redução da jornada de trabalho fosse compatível com a reestruturação industrial do setor, que se manteve competitivo no mercado internacional.

Adicionalmente, é fundamental destacar que esta reestruturação culminou na perda de grande parte do volume de emprego direto do setor, em que pese os efeitos positivos da redução da jornada de trabalho sobre o emprego. Esta retração do emprego industrial ocorreu num ambiente de poucas greves. Isto chega a ser paradoxal, ainda mais quando se considera o alto grau de sindicalização e mesmo o alto poder de barganha do IG Metall. Assim, a co-gestão conseguiu atingir o seu principal objetivo: a minoração das tensões sociais entre capital e trabalho.

Com relação especificamente à redução da jornada de trabalho, cabe lembrar que ela foi impulsionada pela greve da 1984. Três fatores foram determinantes para o sucesso desta reivindicação: a) o ambiente propício, tendo em vista o crescimento do nível de desemprego; b) o grande poder de barganha do IG Metall, parte em função da centralização sindical; c) a negociação coletiva e a co-gestão, que favoreceram a conciliação dos trabalhadores e empregadores. Em termos quantitativos, constatou-se que a jornada efetiva de trabalho reduziu-se de 41,7 (em 1979) para 37,9 horas semanais (em 1993). A implementação da redução foi diferenciada por tipo de empresa e individualmente.

Na Alemanha, a redução da jornada de trabalho acabou impactando de modo estrutural o mercado de trabalho, representando uma solução de compromisso. De um lado, os trabalhadores conseguiram a redução da jornada de trabalho. De outro, as empresas obtiveram uma maior flexibilidade do próprio mercado de trabalho, mediante o estabelecimento de novos turnos e a diminuição da rigidez da legislação trabalhista.

É quase impossível resistir à tentação de extrapolar as conclusões para o caso brasileiro. Embora não se tenha analisado qualquer dado relativo ao país, pode-se levantar algumas similaridades e desigualdades entre o caso específico da siderurgia alemã e o momento atual da economia brasileira. O ambiente sócio-institucional é muito diferenciado: o número de sindicatos é grande, não se conseguiu ainda implementar o contrato coletivo de trabalho, e as relações entre capital e trabalho são mais conflituosas. Outra grande diferença foi o momento histórico de sua implantação: no Brasil, esta proposta está sendo discutida num momento onde a crise do setor previdenciário está em evidência. Portanto, a eventual redução da jornada de trabalho não será acompanhada pela redução da idade de aposentadoria, mas sim pelo aumento.

Por outro lado, alguns traços do ambiente econômico são relativamente similares: o nível de emprego industrial vem se reduzindo e há o interesse de várias partes na flexibilização do mercado de trabalho no Brasil. A eventual implementação desta medida no país certamente será mais traumática do que na economia alemã, embora possa transformar-se no início de negociações mais amplas com relação ao mercado de trabalho. Finalmente, a redução da jornada de trabalho não é uma mera medida tópica que possui resultados imediatos sobre emprego. Ela requer um fórum de negociações e concessões mútuas entre patrões e empregados.

5. Referências Bibliográficas

- BACON, N. *et alli* (1996). Among the Ashes: trade union strategies in the UK and German Steel Industries. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 34, nº 1, pp. 25-50;
- BAIN, T. (1983). German Codetermination and Employment Adjustments in the Steel and Auto Industries. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18, Summer, pp. 40-47.
- BAIN, T. (1992). *Banking the Furnace: Restructuring of the Steel Industry in Eight Countries*. Kalamazoo: W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 191 p.
- BIELAUS, S. (1995). Negociação e Acordo sobre a Redução da Jornada de Trabalho: um estudo comparativo. *Archê*, Vol. 4, nº 11, pp. 5-45;

- BOSCH, G. (1992). La Distribución del Tiempo de Trabajo en Alemania; tendencias y estrategias. *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, nº 15-16, pp. 31-48;
- BOULIN, J.-Y. & D. TADDEI (1991). Os Acordos de Redução-Reorganização do Tempo de Trabalho: negociações e consequências econômicas. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 31, nº 2, pp. 5-24;
- BOULIN, J.-Y. (1992). Duração e Organização do Tempo de Trabalho na Europa. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 32, nº 4, pp. 92-110;
- ESSER, J. et alii (1982). Steel Crisis and Steel Policy: a comparison. *Intereconomics*, Vol. 17, nº 6, pp. 279-85;
- HOGAN, W. T. (1994). *Steel in the 21th Century: competition forges a new world order*. New York: Lexington Books;
- HOWELL, T.R. et alii (1988). *Steel and the State: government intervention and steel's structural crisis*. Boulder and London: Westview Press, 1988, 580 p;
- LISTER, L. (1960). *Europe's Coal and Steel Community: an experiment in economic union*. New York: Twentieth Century Fund;
- POCHMANN, M. (1996). Mudança e Continuidade da Organização Sindical Brasileira no Período Recente. OLIVEIRA, C. A. B. & J.E. MATTOSO (1996). *Crise e Trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?* Campinas: Scripta, pp. 269-301;
- PRESTES MOTTA, F. C. (1982). *Participação e Co-gestão: novas formas de administração*. São Paulo: Brasiliense, 78 p. (Coleção Primeiros Vãos);
- THELEN, K. (1987). *Codetermination and Industrial Adjustment in the German Steel Industry: a comparative interpretation*. *California Management Review*, Vol. XXIX, nº 3, pp. 134-148.
- THIMM, A. L. (1987). *Codetermination and Industrial Policy: the special case of the german steel industry*. *California Management Review*, Vol. XXIX, nº 3, pp. 115-133.
- TÜSSELMANN, H.-J. (1996). Progress Towards Greater Labour Flexibility in German: the impact of recent reforms. *Employee Relations*, Vol. 18, nº 1, pp. 50-67;
- WALTER, I. (1983). *Structural Adjustment and Trade Policy in the International Steel Industry*. CLINE, W. (1983). *Trade Policy in the 1980s*. Washington DC, Institute of International Economics, pp. 483-525.