

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC NOS ANOS 90: A VIABILIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

Raquel DUAIBS<sup>1</sup>

**RESUMO:** A partir do início dos anos 90 o setor industrial do ABC paulista passou por importantes transformações decorrentes da crise econômica que afetava o país e do processo de reestruturação do parque industrial regional. Esta reestruturação resultou em mudanças nas formas de organização da produção e na adoção de novas tecnologias com redução dos índices de emprego, obrigando a região a adequar-se a uma nova realidade. O fechamento de fábricas e a transferência de algumas delas para outras regiões agravou o desemprego que já começava a preocupar a região. A reestruturação industrial exigiu mudanças nas formas de atuação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que teve que se ajustar às novas regras impostas pelo mercado. Destarte, procurou reformular as estratégias de ação, a sua abordagem e objetivos. Seu foco passa a ser a manutenção dos empregos, a criação de novos postos de trabalho e a luta para minimizar os altos índices de desemprego. A estratégia principal do sindicato deixa de ser as lutas combativas, passando a ações mais cautelosas, e as negociações com os empresários e com o Estado tornam-se uma alternativa viável. O objetivo deste artigo é realizar uma reflexão sobre as medidas adotadas pelo Metalúrgicos do ABC nos anos 90 para tentar contornar a crise econômica que plasmou consequências não apenas na região do ABC, mas também em todo o cenário nacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sindicalismo. ABC paulista. Reestruturação produtiva. Políticas públicas.

### **Apresentação**

A partir do final da década de 80 e início dos anos 90, o setor industrial localizado no ABC paulista passou por importantes transformações decorrentes da crise econômica que afetou o país e do processo de reestruturação do parque industrial regional. Esta reestruturação resultou em mudanças expressivas nas formas de organização da produção e na adoção de novas tecnologias com redução dos índices de emprego, obrigando a região a adequar-se a uma nova realidade. O fechamento de fábricas e a transferência de algumas delas para outras regiões do país (onde a mão-de-obra é mais barata e os sindicatos não são tão ativos) agravou ainda mais o desemprego que já começava a preocupar o poder público e os sindicatos da região. A crise causada pela reestruturação industrial exigiu mudanças nas formas de atuação do sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Este teve que se ajustar às novas

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Sociologia. UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. São Carlos - São Paulo – Brasil. 13565-905 - raquelduaibs@hotmail.com

regras impostas pelo mercado, advindas da internacionalização da economia. Desta forma, o sindicato buscou reformular as estratégias de ação, a sua abordagem e objetivos. Seu foco passou a ser a manutenção dos empregos, a criação de novos postos de trabalho e a luta para minimizar os altos índices de desemprego. As ações deste sindicato voltadas para a qualidade de vida, de trabalho e manutenção dos empregos podem ser observadas em suas políticas desenvolvidas durante este período. A estratégia principal deixou de ser as lutas combativas, passando a ações com maior cautela, e as negociações com os empresários e com o Estado tornaram-se uma alternativa viável. O objetivo deste artigo é realizar uma reflexão sobre as medidas adotadas pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC nos anos 90 para tentar contornar a crise econômica que plasmou consequências não apenas na região do ABC, mas também em todo o cenário nacional.

### **Crise e Reestruturação**

Os trabalhadores, de forma geral, obtiveram importantes conquistas com as greves de 78 a 80 e com as greves por empresa realizadas ao longo da década de 80, especialmente no ABC paulista. Leite (1994a, 1994b), afirma que essas conquistas modificaram as relações de trabalho e que novas formas de controle da produção substituíram as antigas, dando lugar ao diálogo e à negociação, mas também introduzindo novas máquinas e tecnologias no processo produtivo. Somado a este fator, os anos 80 foram marcados por uma forte retração do mercado nacional, exigindo das empresas maior competitividade. Este processo determinou um padrão de maior eficiência e redução nos custos da produção, além do aumento na qualidade dos produtos.

Com efeito, se a crise econômica e política do final dos anos 70 obrigou as empresas a abrirem mão dos esquemas repressivos em vigor nos locais de trabalho naqueles anos, ela forçou também o patronato a buscar novas formas de controle social. Carvalho (1987, p.97) já apontou a relação entre as novas tecnologias e “a orientação gerencial de restaurar, pelo menos em parte, o antigo poder da hierarquia dentro da fábrica, desta vez não mais pelo medo, mas utilizando-se do próprio sistema produtivo”. De fato, a maior possibilidade de controle sobre a qualidade e intensidade do trabalho aberta pelas novas tecnologias se constituiu em mais um atrativo para as gerências, na medida em que permite a substituição da repressão nos locais de trabalho (que se tornava tanto mais difícil de continuar exercida quanto mais os trabalhadores e o movimento sindical se mobilizavam e organizavam) por

novas formas de controle, baseadas não só na própria maquinaria, mas também em novas formas de organização do trabalho que permitem à gerência um controle mais estreito do processo produtivo. (LEITE, 1994a, p. 145-146).

Acompanhando tendências internacionais decorrentes das mudanças na economia mundial, a região do ABC, já nos anos 80, passou por um processo de reestruturação das formas de produção industriais - determinadas pelo acirramento competitivo. Esta reestruturação do modo de produção capitalista, ou simplesmente reestruturação produtiva,<sup>2</sup> comporta novos métodos de administração da força de trabalho, que flexibiliza e desregulamenta a mão-de-obra. Os impactos desta nova organização recaem diretamente sobre a intensidade do trabalho, o aumento do desemprego e a atuação sindical, o que acaba por provocar novas greves generalizadas por todo o país.

É a partir do início da década de 90 que a reestruturação produtiva começa a se intensificar no país, sendo observada primeiramente nas empresas industriais de ponta. Esse processo, que introduz técnicas japonesas de gerenciamento de pessoal e de reorganização da produção, vem acompanhado de uma série de mudanças políticas, econômicas e sociais que ocorrem concomitantemente no país, dentre elas, a recessão econômica, a democratização política e a crise do padrão de relações industriais (LEITE, 1994b).

No governo do presidente Collor de Mello (1990-92) a economia nacional foi alvo de drásticas transformações, tais como privatizações, abertura comercial e elevação da taxa de juros. Essas políticas desestabilizaram a economia, especialmente o setor industrial, um dos mais atingidos pela política econômica. O desemprego em massa e o fechamento de empresas e filiais se tornou freqüente, contribuindo para o enfraquecimento sindical na maioria dos setores. Cardoso e Comin (1995, p.399) explicam os efeitos da crise econômica:

No plano econômico, a gestão Collor impôs sérios constrangimentos ao padrão agressivo que caracterizou a atuação do sindicalismo cutista nos anos 80. Combinando medidas de tipo heterodoxo (congelamento de preços e confisco de ativos financeiros) com as receitas de corte neoliberal (apoiadas no tripé privatizações, abertura comercial e saneamento do setor público), a equipe econômica de Collor mergulharia o Brasil, em poucos meses, na pior

---

<sup>2</sup> De acordo com Baumgarten (2006, p.237), “[...] a reestruturação produtiva e industrial consiste em um processo que compatibiliza mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, bem como em redefinição de papéis dos Estados nacionais e das instituições financeiras, visando atender às necessidades de garantia de lucratividade. Nesse processo, a introdução das novas tecnologias informatizadas tem tido desempenho fundamental”. Para uma ampla explicação dos métodos e técnicas que compõem a reestruturação produtiva, veja Leite (1994b).

recessão econômica de sua história, com enormes custos sociais. Nos anos de 1990, 1991 e 1992, o PIB *per capita* brasileiro encolheu, em termos reais, 9,9% em relação a 1989. O salário mínimo nacional involuiu para cerca de 40% do que valia ao final do governo anterior e as taxas de desemprego na principal região industrial do país, a Grande São Paulo, atingiram recordes até então desconhecidos, chegando, em meados de 1992, a mais de 15% da força de trabalho. Paralelamente ao crescimento nos índices de desemprego e à queda dos salários, o movimento grevista sofreria um forte refluxo a partir de 1991: em 1989 foram registradas no Brasil 1.548 greves, envolvendo pouco mais de dez milhões de grevistas; em 1990, foram 2.200 greves e 12,3 milhões de grevistas; em 1991 esses números declinaram respectivamente para 789 e 9,2 milhões.

Galvão (1996) destaca que a indústria nacional sofreu muito com a crise pelo fato de que naquele momento ainda não estar preparada para competir com a concorrência internacional, pois não havia se adequado totalmente às mudanças tecnológicas e organizacionais já praticadas pelos grandes centros produtivos mundiais. Com a abertura comercial, as empresas internacionais que já utilizavam a produção flexível e enxuta e possuíam preços muito mais competitivos começaram a ganhar o mercado nacional. Como resultado, o desemprego e o aumento da informalidade cresceram com fortes impactos econômicos e sociais, contribuindo ainda mais para a desestabilização da economia. Este cenário foi decisivo para que as empresas nacionais acelerassem o processo de reestruturação produtiva, que até então se instaurava lentamente pelo país.

A crise atingiu ainda mais severamente os trabalhadores do ABC paulista. Além de grandes empresas e fábricas fecharem suas portas, muitas de médio e pequeno porte também não conseguiram resistir à crise. O desemprego se alastrou por toda a região, fugindo do controle estatal e sindical.

O Plano Collor I trouxe ainda muitos problemas para os metalúrgicos do ABC, além da desindexação salarial. O confisco dos ativos financeiros fez com que cerca de 80% das 1.400 empresas de São Bernardo do Campo e Diadema (em sua maioria micro e pequenas empresas) alegassem falta de dinheiro em caixa para o pagamento da antecipação do salário do mês de abril (paga 15 dias antes). Se as grandes empresas estavam livres deste problema, seus empregados não estavam, no entanto, numa posição mais confortável que os demais: a ameaça de Collor de acabar com o monopólio das montadoras fez com que elas ameaçassem demitir e reduzir os salários dos trabalhadores do setor. (GALVÃO, 1996, p.82).

O governo Collor não contribuiu e nem implantou medidas para amenizar os efeitos da crise, ao contrário, adotou procedimentos que prejudicaram ainda mais a economia nacional.

Ao mesmo tempo em que a corrupção crescia, o governo esforçava-se para achatar o salário mínimo dos trabalhadores. De acordo com Gonçalves (1994, p.283), o ano de 1991

Foi um ano em que, novamente, o PIB não cresceu, o mercado de trabalho continuou em crise, a safra agrícola decepcionou, manifestou-se a crise fiscal dos estados, iniciou-se um tumultuado processo de privatização, estourou a crise da Previdência. Ao mesmo tempo, a corrupção, principalmente na esfera estatal federal, chegou a níveis inéditos e acabou entrando pelos olhos e ouvidos de todos. E houve uma nova tentativa de desindexar os salários.

Em relação às ações sindicais, elas também sofreram graves conseqüências. Com a reestruturação produtiva, houve um enfraquecimento considerável dos sindicatos, acompanhado por dessindicalização e perda de poder nas negociações sindicais. Guimarães (1994) e Leite (1997) explicam que com a crise e a reestruturação, houve uma tendência das empresas em mudar suas plantas produtivas dos grandes centros industriais que possuíam forte tradição sindical para regiões sem tradição operária e sindical, os chamados *greenfields*, assim como houve um processo de desverticalização da produção, resultando em uma significativa demanda de terceirização. Esses fatores também contribuíram para a perda da expressão sindical nas regiões mais industrializadas.

Leite (1997) aponta que, no geral, há três caminhos que normalmente os sindicatos começaram a adotar diante desse processo de enfraquecimento: uns optaram por não pressionar ou confrontar os empresários; outros decidiram continuar confrontando as empresas, resistindo em aceitar as inovações tecnológicas; e um terceiro grupo optou por um caminho diferenciado, o caminho da negociação. Através da negociação da reestruturação com o empresariado, esse terceiro grupo obteve conquistas sociais e econômicas, além de conseguir certa distância do enfraquecimento sindical.

Guimarães (1994, p.463) sintetiza a nova situação posta ao movimento sindical frente à disseminação da crise, colocando em xeque armas antes poderosas como a greve, e evidenciando novas alternativas, como por exemplo, a negociação.

As estratégias do movimento sindical, desde os anos oitenta, dirigiam-se às lutas por melhores salários e para a sua própria consolidação como ator social. O governo Collor colocou para suas lideranças um ambiente bastante adverso, em que os níveis crescentes de desemprego dentro das bases sindicais mais ativas (metalúrgicos e bancários) obrigavam à busca de novas alternativas de intervenção sindical. Nessas situações, as armas clássicas do sindicalismo, a mobilização e a greve, foram perdendo paulatinamente sua

eficácia, envolvendo cada vez menos trabalhadores (ressalte-se que esse quadro é válido somente para os trabalhadores do setor privado urbano).

Assim como as estratégias de luta foram modificadas, os objetivos sindicais também se alteraram e determinaram novas prioridades: se antes a luta era por melhores salários, agora ela prioriza a manutenção dos empregos.

### **A reestruturação e seu impacto no sindicalismo**

Dentre os sindicatos que decidiram negociar a reestruturação com o empresariado está o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema<sup>3</sup>. Desde o início da implantação da reestruturação na região do ABC o sindicato procurou estar atento às transformações, uma vez que as inovações caíam em um círculo vicioso. Com a intensificação da força de trabalho, as indústrias necessitavam de um número menor de funcionários para realizar as mesmas atividades que eram efetuadas anteriormente e com os trabalhadores reduzidos e dispersos, torna-se mais difícil para o sindicato concretizar ações de reivindicações e negociações contando com seu apoio. Para ilustrar o problema, baseamo-nos nos dados de Rodrigues e Ramalho (2007) que indicam a elevação da produção de automóveis na década de 1970 para a década de 2000, momento em que a reestruturação produtiva já estava estabelecida no país: em 1979, cada trabalhador produzia em média 9 veículos por ano, enquanto que em 2005 este número salta para 27 veículos por ano.

Diante da intensificação do trabalho proporcionada pela reestruturação produtiva, as multinacionais automobilísticas necessitam de um número muito menor de metalúrgicos para alcançar a produtividade maior do que a que se obtinha anteriormente. Na pesquisa realizada por Pontes et al. (2007, p.48), podemos perceber a significativa queda no número de empregos oferecidos pelas montadoras no ABC, alcançando uma queda percentual de até 55% da redução de postos de trabalho:

Entre janeiro de 1980 e dezembro de 2002, por exemplo, foram cortados, aproximadamente, 52% dos empregos nas empresas do setor: eram 183.001

---

<sup>3</sup> Em 1993, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema e o Sindicato dos Metalúrgicos de Santo André decidem se unir, constituindo a partir deste ano o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. A unificação estendeu-se até o ano de 2007, quando houve uma cisão que resultou em dois sindicatos: o Sindicato dos Metalúrgicos de Santo André (filiação à Força Sindical), responsável pela área territorial de Santo André e Mauá e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (filiação à CUT), responsável pelos municípios de São Bernardo do Campo, Diadema, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

funcionários em janeiro de 1980, vinte e três anos depois, ou seja, em dezembro de 2002, não passavam de 88.397. Com relação especificamente às montadoras, as perdas, em termos percentuais, foram um pouco maiores, com a desativação de 55% dos postos de trabalho, no mesmo período. De um total de 69.154, em janeiro de 1980, apenas 31.475 trabalhavam nestas empresas em dezembro de 2002.

De acordo com Camargo (2007, p.125), a crise “[...] se deveu ao esgotamento do modelo econômico nacional, à abertura comercial, à descentralização da produção, aos altos índices de inflação, à estagnação econômica, aos elevados custos da infra-estrutura e à guerra fiscal<sup>4</sup> entre os estados e municípios.” A diminuição de investimentos na região no período de 1980 a 1992, associada ao fechamento de fábricas e a transferência de algumas delas para outras regiões do país, resultou na perda das características de região industrializada do ABC cedendo lugar ao setor terciário, que, embora crescesse significativamente, não conseguiu absorver a demanda de desempregados gerada pela indústria automobilística.<sup>5</sup> Como resultado, a população da Grande São Paulo sentiu a perda de mais de 3 milhões de empregos na década de 1990, sendo que 2 milhões foram eliminados em apenas 4 anos, no período compreendido entre 1995 e 1998 (RODRIGUES, 2002).

Diante de tantas transformações, o perfil do trabalhador também foi alterado. Cada vez mais o trabalhador fordista compete com o trabalhador flexível, que abre mão dos direitos trabalhistas instituídos pela CLT e que há alguns anos vem assumindo uma diversidade de características que o distancia do trabalhador com emprego sob um sistema rígido de produção: trabalhadores domésticos, itinerantes,<sup>6</sup> em tempo parcial, em tempo determinado, subcontratados e por conta própria. Tal situação acaba sendo mais vantajosa para as empresas, pois o trabalhador flexível na maioria das vezes é privado dos direitos regulamentados sob as leis trabalhistas, barateando os custos com a mão-de-obra. O sindicato é afetado por essas transformações, uma vez que com a reestruturação da produção, os operários trabalham sob uma “gestão participativa” em que a participação ativa dos funcionários na elaboração das

---

<sup>4</sup> De acordo com Magalhães (2001), “[...] a guerra fiscal diz respeito à concorrência entre estados e municípios para a concessão de incentivos fiscais e benefícios a empresas privadas que estão à procura de locais adequados para sua instalação.”

<sup>5</sup> O crescimento do setor terciário foi contabilizado em cerca de 22% entre os anos de 1989 a 1999, enquanto a indústria automobilística neste mesmo período sofreu um decréscimo de sua produção em 20% (RODRIGUES, 2004).

<sup>6</sup> Os trabalhadores itinerantes também são conhecidos como “peões de trecho”. Esses trabalhadores, que não possuem residência fixa, vivem percorrendo o país à procura de trabalhos com contrato temporário. Quando termina um contrato, eles migram para outras regiões do país em busca de outras oportunidades de trabalho.

normas e métodos das empresas acaba por desencorajar a participação sindical. A partir do momento que os sindicatos têm que lidar com uma ampla diversidade e heterogeneidade de operários, torna-se necessário uma postura diferente e eficaz para sobreviver às desregulamentações do mercado e as novas regras do trabalho, assim como a elaboração de novas formas de atuação para a defesa dos direitos de seus associados.

### **O sindicato nas políticas públicas do Grande ABC**

O anúncio do fechamento da fábrica de motores da Ford no final de 1991 foi o marco inicial para a mudança nas estratégias de luta do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, conforme relata Guimarães:

O último trimestre de 1991 foi marcado por demissões semanais, programas de demissões voluntárias e jornadas de trabalho reduzidas em todas as empresas. A gravidade da situação mobilizou os governos estadual e municipais, mas sem que se encontrasse qualquer solução concreta. Nesse cenário, a Ford do Brasil anunciou para dezembro de 1991 o fechamento de sua fábrica de motores, uma unidade com quatrocentos trabalhadores que produzia motores de caminhão para exportação. Esse foi o estopim de uma nova postura do sindicato. (GUIMARÃES, 1994, p.468).

De acordo com diversos autores (GUIMARÃES, 1994; CARDOSO; COMIN, 1995; GALVÃO, 1996; ARBIX, 1997; BRESCIANI, 1997; COMIN; CARDOSO; CAMPOS, 1997; LEITE, 2000; CONCEIÇÃO, 2001, 2008; CAMARGO, 2003), frente à notícia de fechamento da Ford, o sindicato tentou reverter a situação em uma reunião com a direção da Ford do Brasil. Como não obteve sucesso, a direção do sindicato viajou até a sede mundial da Ford, em Detroit (EUA), com o objetivo de mobilizá-los a não fecharem a fábrica. A direção mundial da empresa alegou não poder reverter a situação, pois estava perdendo mercado para a indústria automotiva japonesa de forma muito rápida no mundo inteiro, fator que impôs a chegada da reestruturação produtiva de forma acelerada para todas as empresas da Ford. Sindicalistas norte-americanos mostraram aos sindicalistas brasileiros que o quadro da indústria automotiva era grave em todo o mundo e que as automobilísticas americanas estavam realizando demissões em massa e buscando parcerias com o México e Canadá para produzir veículos mais baratos.

Sem atingir o propósito final da viagem aos Estados Unidos, o sindicato decidiu procurar o Ministro da Economia com o objetivo de propor um grande debate não sobre empregos e salários, mas sobre a reestruturação do parque industrial do ABC. O sindicato começou então a participar efetivamente com poder decisório da Câmara Setorial Automotiva do Grande ABC, pois até o momento, tinha um papel meramente consultivo na Câmara.

As Câmaras setoriais foram criadas ao final do governo José Sarney. Os representantes de um determinado setor produtivo se reuniam semanalmente para discutirem as questões pertinentes ao setor. Normalmente funcionava como uma espécie de fórum entre governo e empregadores que ajustava os aumentos de preços. As discussões na Câmara Automotiva só começaram a gerar resultados concretos para o setor a partir de dezembro de 1991, quando se configurou como um órgão tripartite (participação do governo, empresariado e sociedade civil), com a entrada de alguns sindicatos, entre eles, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema (CARDOSO; COMIN, 1995). Esse sindicato começou a participar da Câmara à revelia da CUT, que condenava a atitude do sindicato, não admitia esse tipo de participação e assumia uma postura de distância em relação às negociações com o governo. Devido ao sucesso e à repercussão dos resultados positivos da Câmara Setorial, a CUT passou a aprovar a participação de seus sindicatos nas Câmaras Setoriais.

A decisão chave de assumir a participação na câmara setorial, contra as posições oficiais da CUT – cujo último Congresso, realizado em setembro de 1991, havia rejeitado a participação nas câmaras – seria finalmente estimulada pela compreensão de que sozinhos, os trabalhadores metalúrgicos não conseguiriam segurar seus empregos, seus salários nem seus direitos de cidadãos. Pelo menos nas condições em que se encontravam em 1991 (ARBIX, 1997, p.481).

Neste momento, inicia-se um novo período para o sindicalismo da CUT, que começa a praticar negociações com o governo e em fóruns tripartites. A nova configuração da Câmara tinha como um de seus objetivos principais “[...] elaborar um diagnóstico sobre os problemas do setor e um conjunto de proposições comuns entre os participantes.” (CONCEIÇÃO, 2001, p.106). Em abril de 1992, novas negociações foram retomadas entre os integrantes da Câmara que já sentiam os resultados positivos do primeiro acordo: as vendas cresceram consideravelmente após o anúncio da redução dos preços dos automóveis e o declínio da taxa de desemprego havia estagnado.

Os temas negociados permeavam as políticas industriais, reestruturação do trabalho e da produção, terceirizações, redução da jornada de trabalho, banco de horas e plano de demissão voluntária (OLIVEIRA, 2002; RODRIGUES, 2004). Por meio das discussões na Câmara, o governo reduziu alguns impostos, as empresas envolvidas concordaram em diminuir preços e manter empregos e o sindicato por sua vez, aceitou comprometer-se com a produção e com a cautela dos reajustes salariais. Os resultados foram positivos para todas as partes, aumentando a produção, as vendas e a arrecadação do Estado (ZYLBERSTAJN, 2002). Entre uma das resoluções mais importantes tomadas pela Câmara está a reabertura de grupos de consórcios de automóveis, fator que também contribuiu para alavancar as vendas e que até então era vetado pelo governo federal. Pela primeira vez em dez anos, a produção havia ultrapassado a marca de 1,1 milhão de veículos fabricados, o nível de empregos estava se estabilizando e os trabalhadores conseguiram recuperar o poder de compra do ano de 1990, período anterior ao agravamento da crise (CARDOSO; COMIN, 1995). Entretanto, com o encerramento progressivo da Câmara a partir de 1993 (as atividades foram finalizadas efetivamente em 1995), as negociações continuaram de forma independente entre sindicatos e empresas<sup>7</sup>.

De acordo com Galvão (1996), o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema participou de quatro Câmaras Setoriais: a do complexo automotivo, a de bens de capital, a de eletrodomésticos e a do setor de tratores, máquinas e implementos agrícolas. Foi por meio das experiências adquiridas nas Câmaras Setoriais que o sindicato mudou suas estratégias de ação, negociando a reestruturação produtiva com as empresas e buscando formas de se inserir na sociedade. Foi conhecendo melhor o processo de reestruturação, o viés das indústrias e do governo e participando de políticas públicas, que o sindicato obteve uma base para melhor se preparar para dirigir suas ações nos fóruns tripartites que viriam nos anos seguintes e também para negociar de forma mais eficiente com as empresas sobre as questões relacionadas ao processo produtivo e aos trabalhadores.

Em 1995 o sindicato dos metalúrgicos apoiou o Fórum da Cidadania do Grande ABC, que contava com a representação de mais de 100 entidades da sociedade civil regional com o objetivo fortalecer a representação política da região, fomentar os direitos da cidadania e

---

<sup>7</sup> Galvão chama a atenção para a mudança de postura do sindicato a partir da década de 90, ao adotar negociações descentralizadas ao invés de negociações que contemplem toda a categoria, como era de praxe nos anos 70 e 80. Para uma melhor compreensão desta crítica, ver Galvão (1996).

também contribuir para o desenvolvimento local. Projetado para ser uma instituição constituída por membros da sociedade civil independente da participação do Estado, o fórum teve expressiva participação do movimento sindical, contando com vários sindicatos, entre eles o dos Químicos e dos Bancários, além da presença da CUT Regional do ABC (LEITE, 2000; BRESCIANI, 2004; CONCEIÇÃO, 2008).

A Câmara Regional do ABC, que teve por referência a Câmara Setorial Automotiva, também sob um acordo tripartite, foi criada em 1997 com o intuito de apresentar e realizar medidas que visavam o desenvolvimento econômico e social da região, em um espaço público de negociação de diversos interesses. O espaço foi destinado à concretização de debates, negociações e acordos sobre a revitalização da região, melhorias nas condições e qualidade de vida da população local e geração e manutenção de empregos (LEITE, 2000; ZYLBERSTAJN, 2002; CAMARGO, 2003; BRESCIANI, 2004, CONCEIÇÃO, 2008). O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC participou do processo de viabilização da Câmara que, segundo Conceição (2008, p.182), atualmente é composta por

Governo do Estado, o Consórcio Intermunicipal (sete prefeituras), os Legislativos municipais, os parlamentares do ABC na Assembléia Legislativa e no Congresso Nacional, o Fórum da Cidadania, as associações empresariais e os sindicatos de trabalhadores.

Por meio do Planejamento Estratégico Regional, a Câmara discute temas como tecnologia, educação, inclusão social e identidade regional.

Conforme o resultado de um acordo realizado pela Câmara Regional, foi criada a Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC em 1998. Instituição não-governamental e sem fins lucrativos, a Agência tem por objetivo fornecer suporte institucional à Câmara Regional e contribuir para o desenvolvimento sustentável e a revitalização econômica da região do Grande ABC (CONCEIÇÃO, 2008). Como tarefas principais, visa a articular atividades que auxiliem micro e pequenas empresas (dispõe de incubadoras tecnológicas e de empresas em Santo André e Mauá), promover o marketing regional, produzir e divulgar informações sócio-econômicas sobre a região. Compõem a agência os sete municípios da região, alguns sindicatos de trabalhadores (incluindo o SMABC), universidades, empresas do pólo petroquímico, Sebrae e associações comerciais. A Agência ainda conta com o apoio do BNDES.

O sindicato passou a demonstrar preocupação com o desenvolvimento regional, pois ele é importante não só para atrair investimentos, mas também para melhorar a qualidade de vida da população. Com este raciocínio, o sindicato foi além das negociações via Câmara Regional e começou a propor suas próprias alternativas à sociedade. Foi pioneiro na inserção de questões de políticas públicas, como por exemplo, a introdução na região do projeto MOVA – Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos. A experiência começou em 1995 na cidade de Diadema, mas em 1997 o sindicato foi uma das entidades que conseguiu expandir o programa para os demais municípios da região, com a meta de eliminar o analfabetismo no Grande ABC (ZYLBERSTAJN, 2002). Em 2005, dez anos após o MOVA ser criado no ABC, já havia uma margem de 77 mil pessoas alfabetizadas em toda a região.<sup>8</sup>

O SMABC foi pioneiro também na implementação de cooperativas, objetivando um maior suporte para os trabalhadores. A COOPSIND – Cooperativa Habitacional do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC – é um serviço de financiamento imobiliário coletivo e solidário oferecido pelo sindicato para que os trabalhadores consigam adquirir a casa própria. Fundada em 2003, a CRED-ABC – Cooperativa de Crédito dos Metalúrgicos do ABC – tem por objetivo auxiliar os trabalhadores com dificuldades financeiras oferecendo empréstimo com juros abaixo do mercado. O sindicato passou a fornecer subsídios para que os trabalhadores formassem cooperativas de produção como alternativa ao desemprego, como veremos no próximo capítulo.

O sindicato elaborou programas específicos para jovens, mulheres, negros – apoiando ações contra a discriminação – e aposentados, criando um comitê de trabalhadores aposentados para atender sua respectiva demanda. Preocupado com a participação dos jovens no movimento sindical, o SMABC desenvolveu atividades voltadas especificamente para esta faixa etária, como cursos de idiomas e de música e também curso pré-vestibular. Este último é oferecido em parceria com a ONG EDUCAFRO e intenta não apenas preparar o jovem para o vestibular, mas também conscientizá-lo sobre a atual condição educacional e social do Brasil (ZYLBERSTAJN, 2002).

Juntamente com outros sindicatos da região, ajudou a criar a **ONG Centro Cultural Francisco Solano Trindade** que se dedica a crianças em situação de vulnerabilidade social e seus familiares, nas cidades de São Bernardo do Campo e Diadema. A entidade é mantida com o apoio internacional da Volkswagen por meio do projeto *Uma Hora para o Futuro*, que

---

<sup>8</sup> Fonte: Tribuna Metalúrgica n° 1964, publicada em 11/03/2005.

consiste na doação de uma hora de trabalho por ano com a contribuição de trabalhadores de todas as fábricas da montadora no mundo.

### **As políticas desenvolvidas para os metalúrgicos do Abc**

Estratégias como transpor os muros das fábricas articulando políticas para região e tentativas de minimizar barreiras colocadas pela burocratização sindical podem ser observadas como fatores que permitem o SMABC manter um elevado número de sindicalização<sup>9</sup> mesmo em um período que a tendência geral desta taxa é de permanecer em baixa para os sindicatos na maioria dos casos.

Desde a década de 70 o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema se manifesta contrário à contribuição sindical, pois entende que essa taxa compulsória é uma forma de viabilizar sindicatos fantasmas. Com este raciocínio, a diretoria do SMABC conseguiu por meio de liminar judicial a desobrigação do pagamento do imposto sindical para os metalúrgicos do ABC. Esta foi a maneira encontrada pelo sindicato para se opor à burocratização que regia os sindicatos brasileiros até aquele momento. Entretanto, o SMABC enfrentou alguns litígios pelo fato do Estado não concordar com a eliminação do imposto, pois este se beneficia com 20% da taxa arrecadada pelos sindicatos. Até 1997 seu recolhimento era obrigatório para todos os trabalhadores, sindicalizados ou não, no valor de um dia de trabalho ao mês. O sindicato, por sua vez, estudou outras formas de obter recursos financeiros, para não depender unicamente do imposto sindical (ZYLBERSTAJN, 2002). Após dez anos desta prática, o sindicato teve sua liminar revogada e foi obrigado pela Justiça do Trabalho a cobrar o imposto a partir de 2007. Como forma de compensação, os sócios do sindicato são isentos de duas mensalidades ao ano, como forma de ressarcimento desta cobrança determinada por lei.

Uma tentativa do sindicato que ainda se encontra em vias de concretização é a criação de um sindicato nacional para o ramo metalúrgico, já que com isso facilitaria a introdução do contrato coletivo nacional de trabalho que tem o propósito de abranger negociações em âmbito nacional, promovendo reivindicações com maior fôlego e assim beneficiando os trabalhadores de montadoras e indústrias de autopeças espalhadas por todo o país. Em 1999, a CUT e a Força Sindical se organizaram para juntas requererem a implementação do contrato

---

<sup>9</sup> De acordo com Rodrigues (2004), a taxa de metalúrgicos sindicalizados nas montadoras do ABC paulista chega a 75% no total dos funcionários e 90% entre os trabalhadores diretos na produção.

coletivo nacional nas montadoras do país. As duas centrais sindicais elaboraram um movimento denominado **Festival de Greves**<sup>10</sup>, no qual greves em diversas cidades dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná foram realizadas.

Por meio do projeto **Integrar** – criado pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT – o sindicato dedica-se também aos metalúrgicos desempregados. Neste programa, mantido com recursos do Governo Federal, são oferecidos treinamentos de capacitação e reciclagem de mão-de-obra aos metalúrgicos desempregados. Os trabalhadores que participam do curso são encaminhados para a Central de Emprego e Renda de Santo André para que possam ser reconduzidos para novas oportunidades de emprego.

O SMABC desenvolveu um projeto em conjunto com uma indústria especializada em utensílios de alumínio, que previa a reestruturação da produção e qualificação profissional dos funcionários. Com o maquinário defasado tecnologicamente e com funcionários com pouca capacitação, o sindicato auxiliou a empresa no processo de reestruturação: técnicos do sindicato e da empresa elaboraram um estudo para introduzir o **Programa de Formação Profissional Negociada** (ZYLBERSTAJN, 2002) que visava à escolarização e requalificação profissional dos trabalhadores. O projeto beneficiou ambas as partes, pois a empresa foi reestruturada e modernizada e grande parte dos trabalhadores conseguiu preservar seus empregos. Esse projeto obteve bons resultados e foi ampliado para outras empresas, sendo efetivado como **Programa de Qualificação para a Empregabilidade** (PQE). Este é um dos casos que ilustra a reestruturação negociada, situação em que sindicato e empresa procuram juntos alternativas para modernizar a produção tornando-a mais competitiva, assim como buscam não sobrecarregar demais os trabalhadores e evitam eliminar empregos.

A participação do sindicato no processo de reestruturação produtiva das indústrias tem resultado em certas conquistas para os trabalhadores. As negociações, quando necessárias, são realizadas diretamente com as sedes internacionais das empresas (ZYLBERSTAJN, 2002; LIMA, 2006). O sindicato tem conseguido inclusive reverter o quadro de demissões em montadoras como a Volkswagen (10 mil demissões entre dezembro de 1997 e janeiro de 1998) e a Ford (2.800 demissões em dezembro de 1998), adquirindo até mesmo estabilidade de emprego para os trabalhadores por mais de meia década.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Para mais informações sobre a aliança das duas centrais sindicais e sobre o festival de greves, conferir Oliveira (2002).

<sup>11</sup> Para mais informações sobre o desenrolar das greves na Ford e na Volkswagen, vide Oliveira (2002).

***PRODUCTIVE RESTRUCTURATION AND THE METALWORKERS' UNION FROM ABC IN THE 1990'S: THE PUBLIC POLITICS VIABILITY***

**ABSTRACT:** *From the end of the 1980's at the beginning of the 1990's, the industrial sector located on the ABC Paulista has faced important changes resulting from the international crisis that affects the country by then and from the restructuration process of the industrial park region. This restructuration resulted in relevant changes concerning the ways of production organization and the adoption of new technologies reducing the rate of employment, forcing the region to suit itself to a new reality. The closing down of factories and the transfer of some of them to other places of the country (where the workers were cheaper and their unions not so active) worsened the unemployment, which had already started to worry the local government and the unions. The crisis caused by the industrial restructuration demanded changes in the ABC Paulista Metalworkers Union's way of acting. This had to be adapted to the new rules imposed by the market, the ones originated with the internationalization of the economy. This way, the union seeks to reformulate the strategies of action, its approach and goals. Its main point turns to the employment maintenance, the creation of new jobs and the efforts to minimize the high level of unemployment. The actions of this union concerning both life and work quality, and the employment maintenance can be observed through the politics developed during this period. The main strategy ceases to be the real fights and gives place to careful actions, and the negotiations with the businessmen and with the State become a plausible alternative. This article's objective is to propose a reflection about the measures adopted by the ABC Paulista Metalworkers Union during the 1990's in order to avoid the economical crisis that brought consequences not only to the ABC region, but to the whole national scenario as well.*

**KEYWORDS:** *Cooperatives. ABC Paulista. Productive restructuration. Public politics.*

**REFERÊNCIAS**

ARBIX, G. A câmara banida. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (Org.) **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. p.471-502.

BAUMGARTEN, M. Reestruturação produtiva In: CATANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. p.237-239.

BRESCIANI, L. P. Instituições e agenda do desenvolvimento regional: reflexões sobre a política sindical no Grande ABC. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 28., 2004, Caxambu. **Programas e resumos...** Caxambu: ANPOCS, 2004. v.1, p.131-132.

\_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: LEITE, M. de P. **O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas: Papirus, 1997. p.9-30.

CAMARGO, Z. M. O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e as ações regionais na década de 1990 In: RODRIGUES, I. J.; RAMALHO, J. R. (Org.). **Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos: comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense**. São Paulo, Annablume, 2007. p.119-139.

\_\_\_\_\_. **O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e as ações regionais na década de 90**. 2003. 275 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2003.

CARDOSO, A. M.; COMIN, A. A. Câmaras setoriais, modernização produtiva e democratização nas relações de trabalho no Brasil: a experiência do setor automobilístico. In: CASTRO, N. A. de. (Org.) **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p.387-427.

COMIN, A. A.; CARDOSO, A. M.; CAMPOS, A. G. As bases sociais do sindicalismo metalúrgico In ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (Org.) **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. p.413-448.

CONCEIÇÃO, J. J. **Quando o apito da fábrica silencia: sindicatos, empresas e poder público diante do fechamento de indústrias e da eliminação de empregos na região do ABC**. São Bernardo do Campo: MP Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **As fábricas do ABC no olho do furacão: a indústria de autopeças e a reestruturação da cadeia de produção automotiva nos anos 90**. 2001. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2001.

GALVÃO, A. **Participação e fragmentação: a prática sindical dos metalúrgicos do ABC nos anos 90**. 1996. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.

GONÇALVES, F. L. S. A evolução dos acordos e conflitos coletivos no período recente do sindicalismo brasileiro (1977-93). In: OLIVEIRA, C. A. B. de et al. (Org.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994. p.267-287.

GUIMARÃES, I. G. R. **A experiência das câmaras setoriais: democratizando a política econômica**. In: OLIVEIRA, C. A. B. de et al. (Org.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994. p.459-496.

LEITE, M. de P. **Sindicatos e desenvolvimento econômico**: a experiência da câmara regional do Grande ABC no Brasil. 2000. Disponível em:  
<<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cyg/trabajo2/4.pdf>> Acesso em: 03 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **O trabalho em movimento**: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas: Papirus, 1997. p. 9-30.

\_\_\_\_\_. **O futuro do trabalho**: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta, 1994a.

\_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A. B. de et al. (Org.). **O mundo do trabalho**: crise e mudança no final do século. São Paulo: Scritta, 1994b. p.563-587.

LIMA, J. C. Trabalho, precarização e sindicalismo: os trabalhadores e as cooperativas de trabalho. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, n.21, p.59-71, 2006.

MAGALHÃES, R. S. **Sindicatos, cooperativas e socialismo**. Texto formulado como subsídio à exposição da CUT no debate sobre cooperativas, sindicatos e socialismo, promovido pelo PT em 7 de maio de 2001.

OLIVEIRA, R. V. de. **Sindicalismo e democracia no Brasil**: atualizações - do novo sindicalismo ao sindicato cidadão. 2002. 551 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

PONTES, C. C. C. et al. Velhos e novos operários da indústria automobilística: o ABC paulista e o Sul fluminense In: RODRIGUES, I. J.; RAMALHO, J. R. (Org.). **Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos**: comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense. São Paulo: Annablume, 2007. p.45-70.

RODRIGUES, I. J. Um laboratório das relações de trabalho: o ABC paulista nos anos 90. **Tempo Social**, São Paulo, v.14, n.1, p.137-157, 2002.

\_\_\_\_\_. **Sindicalismo e desenvolvimento regional**: a experiência dos metalúrgicos do ABC. Comunicação apresentada no XXVIII Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 2004.

RODRIGUES, I. J.; RAMALHO, J. R. (Org.). **Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos**: comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense. São Paulo: Annablume, 2007.

ZYLBERSTAJN, H. Os metalúrgicos do ABC: tentando construir o novo/velho sindicato no Brasil. In: CHAHAD, J. P. Z.; CACCIAMALI, M. C. (Org.). **Mercado de trabalho no Brasil**: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho. São Paulo: LTr, 2002. p.286-308.