



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Instituto de Economia

SINDICALISMO EM TEMPOS DE CRISE – A EXPERIÊNCIA NA
VOLKSWAGEN DO BRASIL

Mario dos Santos Barbosa

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Instituto de Economia da UNICAMP
para obtenção do título de Mestre em
Economia Social e do Trabalho sob a
orientação do Prof. Dr. José Jorge Eduardo Levi
Mattoso.

*Este exemplar corresponde ao original da
dissertação defendida por Mario dos
Santos Barbosa em 12/11/2002 e orientado
pelo Prof. Dr. José Jorge Eduardo Levi
Mattoso.*

CPG, 12/11/2002

Campinas, 2002

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

UNIDADE	B.P.
Nº CHAMADA	
V	EX
TOMBO BC	53154
PROC.	124103
C	☐
D	☒
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	16/04/03
Nº CPD	

CM00181410-7

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DO INSTITUTO DE ECONOMIA**

B234s Barbosa, Mario dos Santos.
Sindicalismo em tempo de crise : a experiencia na Volkswagen do Brasil / Mario dos Santos Barbosa . -- Campinas, SP : [s.n.], 2002.

Orientador: Jorge Eduardo Levi Mattoso.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia.

1. Sindicalismo – Brasil. 2. Sindicatos – Metalúrgicos. I. Mattoso, Jorge Eduardo Levi. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

Dedico a meus filhos

Fabício, Renato, Leonardo e Luana,

pela compreensão, amor e carinho

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Jorge Levi Mattoso, pela leitura das várias versões deste trabalho, amizade e rigor na orientação acadêmica.

Aos meus professores do CESIT e do Instituto de Economia da Unicamp, pelas lições. Aos funcionários do CESIT e da Secretaria Acadêmica do IE, pelo apoio.

Aos companheiros da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, nas pessoas de Jair Meneguelli, Vicentinho, Guiba, Tarcísio, Isawa e Luiz Marinho, pelo sonho que sonhamos juntos. Aos companheiros Vilmar, Falcão e Natal, pela iniciação na vida sindical. Aos companheiros das Comissões de Fábrica, Comitês Sindicais, CIPAS e militantes, pelo aprendizado. Aos companheiros da Comissão de Fábrica dos Trabalhadores na Volkswagen, nas pessoas de Zé Carlos, Humberto, Sérgio Eleutério, Amadeu, Lima, Clarindo e Hélio e aos companheiros do Comitê Sindical dos trabalhadores na Volkswagen, nas pessoas de Wagner e Adilson, pelas memoráveis jornadas de luta.

À Comissão de Fábrica dos Trabalhadores na Volkswagen do Brasil pelos 20 anos de construção desta trajetória.

Aos companheiros do Grupo Intersoli e do Comitê Mundial dos Trabalhadores na Volkswagen, nas pessoas de Klaus Volkert e Hans-Jürgen Uhl, pelo apoio e solidariedade.

Aos companheiros da subseção do DIEESE do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - Osvaldinho, pelo estímulo e apoio, Tadashi, pelo trabalho de revisão dos textos, José Luiz pela formatação, Zeira, Silvana e David pelo apoio e Jefferson, pelo brilhante esforço dedicado com amizade e rigor científico ao processo de revisão geral deste trabalho.

À Volkswagen do Brasil, pelo apoio ao desenvolvimento deste trabalho e ao ILDES, pelo apoio para a aquisição de material didático.

Aos funcionários do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Grupo Labor, TVT e Gráfica FG, pela amizade e apoio.

A Luiz Inácio Lula da Silva, hoje Presidente da República, pelos ensinamentos.

Aos meus pais, Manoel Barbosa e Maria Teixeira, pela experiência e lição de vida e aos meus irmãos, pelo carinho, amizade e aprendizado em comum.

À Julia, pela força e estímulo.

À minha mulher, Maria Aparecida, e aos meus filhos, Fabrício, Renato, Leonardo e Luana, pela paciência, carinho e apoio afetivo.

*“Meu amigo, meu compadre, meu irmão,
escreva a sua história pelas suas próprias mãos”.*

(Zé Geraldo, cantor e compositor)

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é aprofundar a análise sobre a trajetória recente do sindicalismo na região do ABC. O estudo aproxima-se de uma “pesquisa-ação”, em razão do grande envolvimento pessoal do pesquisador - como dirigente sindical na planta fabril da Volkswagen em São Bernardo do Campo - com o objeto de investigação. Partindo de uma visão mais ampla sobre os efeitos da política econômica sobre o mercado de trabalho e a produção nacional, o trabalho analisa o percurso da ação sindical nesta região, no período 1980-2002. O objetivo específico é analisar o papel do sindicalismo na determinação das mudanças nas relações de trabalho que se refletiram numa ação sindical de cunho mais propositivo no contexto de crise econômica e reestruturação produtiva nos anos 90. Como parte deste objetivo o estudo destaca o desenvolvimento da organização nos locais de trabalho, como elemento central da estratégia organizativa dos Metalúrgicos do ABC, tomando como referência a experiência na Volkswagen.

ABSTRACT

The main goal of this research is to deepen the analysis about the recent the trade unionist trajectory at the ABC Region. The study is closed to a “participant research” due to the large involvement of the researcher with the object of the investigation as unionist at São Bernardo Volkswagen’s industrial plant. Based on the analysis of the effects of the Brazilian economic policy over the labor market and national production, the work studies the course of the union action at this Region from 1980 to 2002. The specific aim is to identify the influence of the trade unionism on the changes of the industrial relations. At the ABC experience concerned changes reflected a more propositive union action during the economic crisis and industrial restructuring that characterized the nineties. As part of this aim the study points out the development of the union organization at the work places, as a central feature of the organizative strategy of the ABC Metalworkers Union, taking as reference the experience at Volkswagen.

SUMÁRIO

Lista de Ilustrações (tabelas, gráfico)

INTRODUÇÃO	1
1 MERCADO DE TRABALHO E SINDICALISMO: 1980 / 1990	13
1.1 O mercado de trabalho nos anos 80	14
1.1.1 A situação das empresas	16
1.2 O sindicalismo na década de 80	19
1.2.1 A crise do regime militar e a emergência do novo sindicalismo	21
1.2.2 Uma nova prática sindical	23
1.3 A década de 90 e os desafios do novo modelo econômico	28
1.3.1 O crescimento econômico e a produção na Era do Real	30
1.3.2 O mercado de trabalho na década de 90	32
1.3.3 A situação das empresas	35
1.3.4 O novo regime automotivo e o colapso das autopeças	37
1.4. O sindicalismo na década de 90	43
1.4.1 A experiência da câmara setorial automotiva	44
1.4.2 A ação sindical frente à reestruturação produtiva	47
1.4.3 Ensaio geral pelo Contrato Coletivo Nacional	49
2 A ORGANIZAÇÃO SINDICAL NOS LOCAIS DE TRABALHO	53
2.1 A origem das comissões de fábricas	55
2.2 As comissões de fábricas dos metalúrgicos do ABC	58
2.2.1 Os primeiros passos	60
2.2.2 A experiência nas montadoras de veículos	62
2.2.3 A ofensiva contra a Comissão de Fábrica na Ford	69

2.3. A preparação para enfrentar a mudança	72
2.3.1 As comissões de fábricas e a reestruturação produtiva no ABC	74
2.4. Concepção sindical e organização nos locais de trabalho	77
2.5 Construindo um novo modelo sindical	78
3 A EXPERIÊNCIA NA VOLKSWAGEN DO BRASIL	83
3.1 A Volkswagen e o novo sindicalismo	85
3.1.1 A luta pelos direitos sindicais	86
3.2 Da greve na ferramentaria à conquista da Comissão de Fábrica	89
3.2.1 O grande confronto	90
3.2.2 A mudança de tática na Volkswagen	92
3.2.3 Crise econômica e demissões em massa	94
3.2.4 A Comissão de Fábrica: um novo ponto de partida	95
3.3 Ação sindical e racionalização produtiva nos anos 80	97
3.4 Os desafios da década de 90	99
3.4.1 Crise, reestruturação produtiva e emprego	101
3.4.2 Os trabalhadores e a reestruturação produtiva na Volkswagen	102
3.4.3 Um diagnóstico sombrio	105
3.4.4 As mudanças no sistema de produção	106
3.5 As lutas em defesa do emprego	108
3.5.1 A Volkswagen no olho do furacão	109
3.5.2 O próximo <i>round</i>	111
3.5.3 A luta continua	112
3.5.4 A semana de quatro dias na Volkswagen do Brasil	115
4 OS DILEMAS DO SINDICALISMO EM TEMPOS DE CRISE	119
4.1 O emprego outra vez na alça de mira	120
4.1.1 Cresce a pressão pela redução de pessoal	122
4.1.2 A contrapressão dos trabalhadores	123
4.1.3 A preparação para uma nova batalha	125

4.2 A ofensiva da Volkswagen	127
4.2.1 A batalha na mídia	129
4.2.2 O impasse continua	131
4.2.3 A busca da solidariedade internacional	133
4.3 O Comitê Mundial entra em cena	135
4.3.1 Uma conversa preliminar	137
4.3.2 Flexibilidade <i>versus</i> intransigência	140
4.3.3 Missão cumprida	143
4.4 A apresentação da proposta aos trabalhadores	145
4.4.1 O debate no “chão de fábrica”	147
4.4.2 A resistência vitoriosa	149
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

(TABELAS E GRÁFICO)

Tabela 1:1 Participação do Brasil no comércio internacional, 1980 -1998 p. 31

Tabela 1:2: Evolução do PIB e da balança comercial, Brasil, 1989/2001, p. 32

Tabela 1:3: Evolução da produção física industrial por categoria de uso, 1980/2002, p. 33

Tabela 1:4: Taxas de desemprego, regiões metropolitanas, 1992-2002, p. 36

Tabela 1:5: Estimativas de desempregados, regiões metropolitanas, 1992-2002, p. 36

Gráfico 1:1 PIB do Brasil e emprego na indústria de autopeças da Região do ABC, 1989/1999, p. 41

Tabela 2.1: Comissões de Fábricas e número de representantes por empresa, categoria metalúrgica do ABC, 1983-1996, p. 67 e 68

Tabela 2.2: Comitês Sindicais de Empresas e número de representantes por empresa, categoria metalúrgica do ABC, 1999-2002, p. 80, 81 e 82

INTRODUÇÃO

Este trabalho representa um esforço de elaboração sobre o mundo do trabalho no Brasil, tendo como referência as lutas operárias e sindicais na categoria metalúrgica do ABC. Partindo de uma análise sobre a evolução da economia e do mercado de trabalho industrial nas décadas de 1980 e 1990, a presente pesquisa busca traçar um quadro da evolução das relações de trabalho nas montadoras de automóveis de São Bernardo do Campo, focalizando a experiência na Volkswagen.

A dissertação aproxima-se de uma “pesquisa-ação”, em razão do grande envolvimento pessoal do autor – como dirigente sindical na Volkswagen e pesquisador - com o objeto da pesquisa¹. Estimulado pelo meu orientador Jorge Mattoso e demais professores componentes da banca de qualificação - Carlos Alonso Barbosa de Oliveira, Marco Antonio de Oliveira e Luiz Paulo Bresciani - busquei, por meio da minha própria trajetória pessoal de vida, reconstituir a história recente de um importante segmento do sindicalismo brasileiro.

Minha relação com o mundo do trabalho começou ainda na infância. Aos cinco anos de idade, eu participava com a minha família do trabalho na lavoura de algodão em terras arrendadas em uma fazenda da região de Guararapes no interior de São Paulo. Em face do agravamento das relações de trabalho no campo, após a morte de Getúlio Vargas, minha família, que havia se deslocado de Montes Claros em Minas Gerais para São Paulo, em 1947, não teve outra alternativa senão abandonar o trabalho no campo e partir em busca de melhores

¹ Sobre a metodologia da pesquisa-ação, ver THIOLLENT, 1985.

condições de vida na cidade².

Aos treze anos de idade, entrei para o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, da construção civil, no Parque São Jorge, onde concluí o curso de eletricitista instalador em 1965. Em seguida, trabalhei em diversas empresas na área da construção civil, de serviços e no comércio antes de assumir a profissão de eletricitista.

Ao final dos anos sessenta, comecei a participar das atividades da comunidade de jovens cristãos da paróquia de Nossa Senhora dos Prazeres na Parada Inglesa. Nesta ocasião, tive os primeiros contatos com militantes da Juventude Operária Católica – JOC, tendo me tornado militante ativo e membro da direção estadual da organização em São Paulo.

Em 1972, fui trabalhar, na função de eletricitista industrial, na Volkswagen em São Bernardo do Campo, inicialmente, por meio da Manutenção Técnica e Engenharia - MANTEN, uma firma de terceiros. Neste ano, voltei a estudar, para concluir o curso de madureza ginasial. No dia oito de novembro do mesmo ano, troquei a firma de terceiros por um emprego na Volkswagen, na função de eletricitista de manutenção³.

Em 1973, dei continuidade aos estudos por meio do curso de madureza colegial, que me possibilitou a obtenção do diploma do segundo grau. Em 1974, casei-me com Júlia.

² Depois de três anos morando na favela do Vergueiro e trabalhando na construção civil, em São Paulo, meu pai comprou, finalmente, um terreno na Parada Inglesa, zona norte de São Paulo, onde, por meio dos mutirões organizados com ajuda de parentes e amigos, pudemos construir a sonhada casa própria.

³ No dia seguinte, procurei Luiz, dirigente sindical de base na Volkswagen, conhecido como “Lulinha” para assinar a minha ficha de filiação ao Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema.

Fomos morar no Jardim Iguatemi na zona leste de São Paulo⁴. Um ano mais tarde, entrei para o cursinho Pré-Vestibular do Colégio Singular em Santo André, onde me preparei para a conquista de uma vaga para o curso de Engenharia Elétrica do Instituto Superior de Educação Santa Cecília, em Santos, hoje UNISANTA. A classificação em trigésimo sexto lugar entre 1200 candidatos foi motivo de muita alegria na família.

⁴ Um fato curioso marcou o processo de aquisição da minha primeira casa própria. Quando fiquei noivo em 1973 eu dividia o aluguel de uma pequena casa de dois cômodos, no Jardim São Luiz, com os primos Romeu e João Luiz, ambos de Montes Claros. Um colega do meu setor de trabalho, Luiz, ofereceu-me uma casa de dois cômodos que estava disposto a vender no Jardim Iguatemi na zona leste da cidade de São Paulo ao preço de três mil cruzeiros, uma quantia equivalente a 12 vezes o meu salário. Gostei da casa, mas não tinha o dinheiro para comprá-la. Foi quando fiquei sabendo que o departamento social da fábrica dava orientação e concedia empréstimos para apoio social dos empregados. Resolvi então tirar informação sobre os critérios e possibilidades, senão para o empréstimo, pelo menos em termos de uma orientação de como deveria proceder para obter o financiamento. Entretanto, para minha surpresa e espanto, o meu entrevistador começou perguntando se eu tinha autorização de saída do setor, um formulário que, pelas normas da empresa, o empregado devia solicitar à chefia, em caso de afastamento do setor durante o horário de trabalho. Expliquei que o meu setor era na Ala 5, mas que estava prestando serviço naquele local, por isso aproveitava a oportunidade para tirar a informação. Apesar de não ter a autorização de saída, eu estava devidamente identificado, com o uniforme e carteira funcional. Ele então perguntou quem era o meu chefe e qual o ramal do setor onde eu trabalhava. Expliquei que trabalhava na Manutenção Elétrica, setor 1395, e que o mestre era o Sr. Ivo Luccini no ramal 7243. Mas a estas alturas já começava a ficar preocupado. Apavorei-me ao imaginar que podia estar cometendo algum delito que pudesse me custar o emprego. Senti-me como se estivesse no banco dos réus. Em seguida pude me sentir mais aliviado quando ele disse: – *bem que eu podia informar o seu chefe que o senhor está fora do setor sem autorização mas, leve esta ficha de cadastro e traga para que possamos fazer uma avaliação. E quando voltar, não esqueça de trazer a autorização de saída do setor.* Respirei aliviado ao deixar aquela sala onde nunca mais voltei a botar os meus pés. Quando contei ao Luiz esta história ele mostrou-se solidário e disse: – *não mexe com esse pessoal mais, não. Se você quiser comprar a casa eu financio direto para você.* Terminei assinando 36 notas promissórias e fiquei com a casa.

Em função da faculdade, fui morar com a minha mulher na cidade de Santos, onde nasceram os filhos Fabricio e Renato. Em 1978, ainda na função de eletricitista de manutenção e cursando a faculdade, consegui um estágio no planejamento de Manutenção Elétrica da Volkswagen⁵. Foi nesta época que comecei a estudar alemão. O trabalho no planejamento elétrico, além de abrir possibilidades para aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso de engenharia, também me colocava em contato com o idioma alemão a partir de diferentes situações⁶.

Minha ida para o planejamento elétrico coincide com o momento em que começam a aflorar as greves na categoria metalúrgica. A participação do pessoal mensalista

⁵ Depois de quase um ano nesse departamento, começou a haver mudanças nos horários de trabalho de determinados setores da fábrica, e surgiu uma pressão para que os eletricitistas do meu setor de origem passassem a trabalhar também em turnos de revezamento. No caso do meu setor de origem, devido à característica das atividades de montagem e manutenção das instalações elétricas, o setor trabalhava em turno fixo, das 6:00 às 16:30 h. O supervisor da manutenção elétrica na época falou comigo sobre a mudança, explicando que em breve o meu setor passaria a fazer revezamento de horário e que eu teria de acompanhar o novo sistema. Expliquei que eu já estava há quase um ano aguardando uma oportunidade de efetivação no planejamento, que faltavam dois anos para eu me formar em engenharia elétrica e que esperava o apoio da minha chefia para permanecer no planejamento elétrico. Ponderei que o revezamento além de prejudicar o meu estágio, também inviabilizaria a continuidade dos meus estudos, ao que ele respondeu: *"isso não é problema meu. Não se pode querer assoviar e chupar cana ao mesmo tempo"*. Aquela conversa me deixou inteiramente desolado. A sensação era de que o chão fugia aos meus pés e o meu sonho de concluir a faculdade ameaçava se desmoronar. Os colegas no planejamento elétrico consideravam injusta a decisão, mas também não podiam fazer nada. Por coincidência, dois dias depois dessa conversa, eis que surge uma luz no fim do túnel. E não era o farol do trem. Fui informado pelo Pedro Capolupo, um colega do setor, que acabava de ser liberada uma vaga de técnico eletrotécnico em outra seção do mesmo departamento, na preparação de materiais. Ele disse: *"Negão, é a sua chance"*. Não hesitei em ir à luta para conseguir a vaga. Não importava a natureza do trabalho. O mais importante para mim, naquele momento, era conseguir estabelecer com a Volkswagen uma relação de trabalho que me possibilitasse as condições necessárias para concluir a faculdade. Procurei o Kowalick, um alemão que estava na função de gerente do planejamento elétrico e expliquei a situação. Ele acabou apoiando minha promoção para a vaga. Que alívio. À noite, comemorei com a minha esposa e meu filho Fabricio de um ano de idade. No dia do pagamento, a comemoração foi com os colegas do setor no clube da Volkswagen, na Vila do Tanque em São Bernardo. Cerca de seis meses mais tarde, o Valdir Pachella foi promovido, tendo sido liberada uma vaga no planejamento elétrico. Uma nova conversa com Kowalick garantiu o meu retorno para este departamento.

⁶ Nesta época, a Volkswagen recebia com frequência técnicos alemães para funções de gerência e supervisão. Estudavam o português, mas tinham muita dificuldade com a língua. Muitas vezes, uma conversa em grupo acabava virando conversa paralela, entre dois ou três alemães. Outro aspecto é que, cada projeto tinha de ser acompanhado de um memorial descritivo elaborado pelo autor do projeto. Posteriormente, era feita uma versão para o alemão para efeito de controle pela diretoria. Então, eu tinha curiosidade em saber como era escrita a versão das redações feitas por mim. Consultei na época o Pedro Vassoler, supervisor da seção, sobre a possibilidade de fazer o curso de alemão que a fábrica oferecia. A resposta foi negativa. Ele explicou que o número de vagas por setor era limitado e restrito às funções para as quais a empresa considerava importante o conhecimento da língua. Diante da impossibilidade, procurei uma escola particular em São Bernardo do Campo onde estudei por dois anos.

nas greves de 1979 e de 1980, no entanto, foi limitada, não tendo acompanhado a maioria dos horistas até o final. Após concluir o curso de Engenharia, em 1981, mudei com minha mulher e dois filhos para São Bernardo do Campo. Em 1982, participei da eleição da primeira Comissão de Fábrica na planta da Volkswagen, quando fui eleito membro suplente na área mensalista, numa chapa apoiada pela diretoria do Sindicato⁷.

Em 1983, surgiu a primeira oportunidade para testar os meus progressos com o idioma alemão. Certo dia, foi organizado um enorme mutirão de limpeza e arrumação na fábrica. Logo ficamos sabendo que a movimentação era devido à visita que o presidente mundial da Volkswagen faria à fábrica. Esta visita coincidia com o momento no qual a relação entre a Comissão de Fábrica recém eleita e a direção de Relações Trabalhistas encontravam-se abaladas, em razão dos processos de mudanças tecnológicas na fábrica sem qualquer procedimento de informação ao Sindicato ou à Comissão de Fábrica.

⁷ Após a conclusão dos estudos na faculdade, coloquei-me novamente à disposição para retomar a militância. Tendo em vista a perspectiva da eleição da Comissão de Fábrica como instrumento de reforço às lutas e enfrentamentos que o Sindicato vinha tendo com a Volkswagen tomei a iniciativa de apoiar a chapa do sindicato na fábrica. Entretanto, em razão da ausência de uma militância sindical anterior, eu não costumava frequentar o sindicato e por isso não era uma pessoa conhecida pelos militantes nem pelos diretores de base. À noite liguei da minha casa para o Sindicato e falei com o Falcão, diretor de base na Volkswagen e marcamos um encontro na fábrica para o dia seguinte. Às nove horas da manhã nos encontramos no local combinado, na Ala I. Me apresentei, falei da minha militância anterior na Juventude Operária Católica – JOC. Disse que conhecia muita gente na fábrica e que gostaria de ajudar o Sindicato no processo de eleição da Comissão de Fábrica. O Falcão explicou que na área onde eu estava localizado, o Sindicato já tinha candidato titular, o Flávio Feltrin, que vinha do sistema de representação anterior, criado pela Volkswagen, mas que ainda faltava candidato suplente. Fui apresentado aos demais diretores - Natal e Vilmar - e após repetir a apresentação que já havia feito momentos antes a Falcão, Natal interveio dizendo que era muito legal que companheiros novos estivessem dispostos a participar. Entretanto, disse ele, o problema é que o Sindicato encontrava muita dificuldade para atuar na Volkswagen e que, como era até de se esperar naquele momento, as próprias chefias estivessem preparando pessoas para entrar na Comissão de Fábrica para defender os interesses da empresa e não dos trabalhadores. Expliquei que, embora não tivesse uma militância orgânica no Sindicato, eu participaria como a maioria, de forma anônima, e por isso concordava com a sua opinião, mas deixei claro que não era o meu caso. A minha iniciativa era pessoal. Em seguida Vilmar, que escutava calado, interveio a meu favor dizendo que as minhas informações eram boas e me convidou para uma entrevista com Humberto, Secretário do Sindicato dos Metalúrgicos, dois dias depois na sede do Sindicato. No dia marcado, encontrei Falcão no primeiro andar do Sindicato e fomos até a sala de Humberto. Este contato também não foi nada amistoso. Depois de repetir a apresentação que já havia feito aos diretores de base na fábrica, Humberto apontou para uma pessoa com quem conversava quando chegamos e perguntou: você conhece esse cara? Respondi: não, não conheço. Ele então me apresentou Geovaldo. Em seguida Humberto disse: *"gozado, a gente sempre quis entrar na área mensalista e nunca encontrou ninguém disposto a ajudar. Agora começa cair do céu um monte de cara bom. Afinal, o que está acontecendo?"* Eu estava a ponto de mandar todo mundo às favas, quando Falcão interveio dizendo que eu merecia um voto de confiança.

Foi quando surgiu a idéia de aproveitar a oportunidade da visita do presidente para levar ao seu conhecimento algumas das preocupações da Comissão de Fábrica. A visita era coberta por um forte esquema de segurança, de modo que poucas pessoas tinham informação sobre o roteiro na fábrica. A Comissão de Fábrica, por intermédio do Zé Carlos, encaminhou ao Departamento de Relações Trabalhistas a solicitação de uma entrevista com o presidente. O pessoal de relações trabalhistas desconversou e não mostrou disposição de encaminhar o assunto.

Por meio de contatos com as chefias, Zé Carlos conseguiu finalmente descobrir o roteiro da visita. Restava então montar um plano capaz de furar o esquema de segurança e tentar uma aproximação com o presidente. Chegamos à conclusão que a melhor possibilidade seria durante a passagem pela montagem final, na Ala 14. Um grupo da Comissão de Fábrica foi então destacado para esta missão. Ficaríamos disfarçados, próximos a um dos pontos por onde o presidente iria passar. Eu teria a incumbência de estar à frente do grupo e abordar o presidente.

No momento certo, avançamos em direção à comitiva. Quando os guardas da segurança se mobilizaram para tentar impedir a nossa aproximação já era tarde. Cumprimentei o Presidente e tratei de apresentar o grupo:

– Guten Tag Herr Hun, wir sind von Betriebsrat und wir möchten gern mit Ihnen zu reden⁸.

Apesar da surpresa, ele nos atendeu com cortesia e se comprometeu em nos receber para uma conversa mais tarde na fábrica.

⁸ Bom dia Sr. Hun, nós somos da Comissão de Fábrica e gostaríamos de falar com o Senhor.

Meio desconcertado, o pessoal de Relações Trabalhistas assumiu o compromisso de nos informar o local e horário do encontro logo após a visita. Agradecemos e voltamos para preparar a conversa na sala da Comissão de Fábrica. Apesar das várias sugestões de denúncias e temas, decidimos dar prioridade a um único tema para a conversa: o acesso às informações sobre os processos de terceirização e de introdução de novas tecnologias.

Por solicitação de Relações Trabalhistas, informamos com antecedência os assuntos que gostaríamos de falar com o presidente. Ele nos recebeu às treze horas numa das salas da diretoria na Ala dois. A conversa foi cordial e se deu com a ajuda da intérprete que acompanhava o presidente. A partir desse momento, a Comissão de Fábrica passou a ser convidada para reuniões específicas onde eram disponibilizadas informações sobre novas mudanças nesta área. Em 1985, por ocasião da renovação do estatuto da Comissão de Fábrica, foi incluída uma cláusula garantindo o acesso à informação sobre a introdução de novas tecnologias na empresa.

Com a suspensão da intervenção do Ministério do Trabalho no Sindicato, em 1984, fui convidado a compor, como vice-presidente, na chapa encabeçada por Jair Meneguelli⁹. Naquele momento, eu estava terminando o curso de alemão e, por coincidência, logo em seguida tive a oportunidade de viajar pela primeira vez para a Alemanha, para participar de um seminário conjunto entre representantes dos trabalhadores em empresas multinacionais alemãs, entre as quais a Volkswagen. As experiências - primeiro na Comissão

⁹ A diretoria de Jair Meneguelli tinha sido destituída em 1983 e, pela legislação, nenhum dos sindicalistas cassados poderia concorrer às eleições. A decisão, no entanto foi que a chapa seria encabeçada por Jair Meneguelli. Além de Jair, também fizeram parte da chapa, Lula, Vicentinho e Cândido, da Brastemp. Havia, portanto, a possibilidade de que os quatro pudessem ser impugnados pela justiça eleitoral. Neste caso, da chapa de 24 restaria ainda o número suficiente para garantir a validade do pleito. Ao mesmo tempo, corria na justiça uma ação com pedido de anistia. Por precaução, a diretoria decidiu que enquanto esta situação não fosse definida eu ficaria respondendo como Presidente de direito. Algumas semanas mais tarde, conquistou-se a anistia que restituiu aos sindicalistas os direitos sindicais. Jair Meneguelli pode então assumir como presidente também de direito. Mas em razão de Jair estar inteiramente dedicado à organização da CUT, na prática eu acabei assumindo o dia-a-dia do Sindicato como Presidente em exercício.

de Fábrica e depois no Sindicato, a convivência com Lula e demais companheiros da diretoria do Sindicato - me proporcionou um grande aprendizado político¹⁰.

Em janeiro de 1992, durante uma viagem à Alemanha, em companhia de Lula, fui consultado por ele sobre a minha disposição para sair candidato a vereador pelo PT de São Bernardo, na chapa que tinha Djalma Bom como candidato a prefeito. Embora nunca tivesse me preparado para tal missão, acabei aceitando, depois de conversar com companheiros da diretoria¹¹.

Em 1993, fui eleito para a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, na eleição de unificação do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema com o Sindicato dos Metalúrgicos de Santo André. Em 1996, estourou a crise sindical no ABC, que interrompeu o processo de unificação dos sindicatos. Neste mesmo ano, a partir de uma conversa com Geovaldo Gomes dos Santos, diretor sindical de base na Volkswagen, tomei a decisão de retornar à fábrica. A partir de então passei a trabalhar junto com a Comissão de Fábrica, acompanhando de perto as mudanças na fábrica e participando das negociações na fábrica.

Assumi então a tarefa de dinamizar as relações entre a Comissão de Fábrica na Anchieta e as demais comissões de fábrica na Volkswagen, especialmente as relações com a

¹⁰ No Sindicato, fui responsável pelo Departamento de Formação Sindical e pelo Departamento Cultural, depois pela Imprensa. Em 1986, criamos o Departamento de Vídeo do Sindicato. Mais tarde, esta área foi assumida pela Associação Beneficente e Cultural dos Metalúrgicos. Dois projetos de cooperação realizados entre a Associação Beneficente e Cultural e o Instituto Cajamar - INCA com as agências de cooperação internacional ICCO da Holanda e Crocevia da Itália viabilizaram o projeto de comunicação que deu origem à TV dos Trabalhadores, TVT. Fui responsável pela Direção Geral da TVT e da Rede de Comunicação dos Trabalhadores RCT. No INCA, fui responsável pela área administrativo-financeira por dois mandatos.

¹¹ A campanha do PT em São Bernardo do Campo, entretanto, não decolou. O candidato do PMDB, Valter Demarchi, venceu a eleição no primeiro turno e a bancada do PT foi reduzida, naquele ano, de nove para seis vereadores.

matriz na Alemanha. Neste aspecto, o conhecimento da língua alemã mostrou-se muito valioso. Contudo, o retorno à fábrica, depois de ter passado doze anos no Sindicato, não era um acontecimento corriqueiro¹².

Depois de me dar boas vindas, Valdir, agora meu chefe, indicou-me uma mesa de trabalho e uma prancheta de desenho industrial, que eu havia deixado há doze anos. Não tardou para que as visitas comesçassem. Primeiro foram os antigos colegas da oficina de manutenção. De vez em quando, a porta se abria e aparecia alguém para conferir se era verdade que eu tinha voltado. Embora o meu retorno à fábrica tivesse sido anunciado na Tribuna Metalúrgica, ninguém imaginava que eu voltaria a trabalhar no setor¹³.

Meu retorno à fábrica, como parte de um processo de reciclagem pessoal, despertou em mim a necessidade de voltar a estudar, visando melhorar a capacidade de leitura e interpretação das mudanças em curso na sociedade brasileira, em particular, no mundo do trabalho. Em 1996, fiz o curso de especialização em economia do trabalho e sindicalismo do CESIT na Unicamp e, no ano seguinte, o curso de reestruturação produtiva do Programa de

¹² Predomina na cultura sindical a idéia de que o trabalhador que se afasta da empresa para cumprir um mandato sindical, acaba se dando bem na vida ou na política e não retorna nunca mais. A imagem do dirigente que deixa o posto de trabalho para exercer um mandato sindical encontra-se associada, em geral, a um movimento de prestígio ascendente. Ao contrário, a imagem do dirigente que retorna ao posto de trabalho após o mandato sindical é geralmente associada, à idéia de fracasso. Os bem sucedidos não retornam. Estas idéias giravam o tempo todo, entrando e saindo da minha cabeça naquela segunda-feira, 13 de maio de 1996, enquanto me dirigia para a fábrica. Na semana anterior, depois que o Luiz Marinho tratou o assunto do meu retorno com o diretor de recursos humanos da Volkswagen, Fernando Tadeu Perez, eu havia estado com a chefia do meu setor na Volkswagen buscando definir um posto de trabalho na fábrica. A idéia de me reciclar, não apenas como dirigente sindical, mas também do ponto de vista profissional, parecia para mim uma necessidade vital naquele momento. Mas, ao contrário do que eu imaginava, quando atravesssei o portão da fábrica naquele dia, o coração disparou. A caminhada até o escritório no primeiro andar da ala cinco parecia durar uma eternidade. Eu tinha decidido não passar pela sala da Comissão de Fábrica para não ter qualquer motivo para mudar meus planos. Ao mesmo tempo em que me sentia inseguro e desconfortável, estava determinado a experimentar, a viver a sensação de ter novamente, como há doze anos atrás, um posto de trabalho. Eu sentia a necessidade, de um ponto de referência a partir do qual eu pudesse reorganizar a minha caminhada.

¹³ A boa relação com os colegas do setor de trabalho facilitou a minha readaptação. Logo já estava me sentindo em casa outra vez. Meu plano não era abandonar a atividade sindical, mas dedicar um determinado número de horas durante a semana à atividade profissional. Aos poucos, entretanto, a pressão para acompanhar as demandas sindicais na fábrica acabaram prevalecendo, não me restando outra alternativa senão voltar a me dedicar, outra vez, inteiramente à atividade sindical.

Capacitação de Dirigentes e Assessores sindicais PCDA, organizado pelo DIEESE.

No segundo semestre de 1998, participei do processo de seleção para o curso de Mestrado em Economia Social e do Trabalho do IE da Unicamp e fui aprovado. O projeto se propunha a analisar as estratégias de ação sindical com base na organização de comissões de fábricas. Por distintas razões as comissões de fábricas ficaram relativamente restritas geográfica e politicamente à região do ABC Paulista e uma das mais importantes experiências ocorreu na Volkswagen.

No entanto, para um melhor entendimento desta problemática, seria indispensável, entender as dinâmicas dos processos de desestruturação e reestruturação produtiva e do mercado de trabalho ocorrida no Brasil, na década de 90. Neste sentido, interessava analisar as formas de inserção das empresas montadoras da região, em particular a Volkswagen, nestes processos.

O objetivo era buscar responder a um conjunto de questões, a partir da análise e reflexão sobre dois pontos básicos. Em primeiro lugar, analisar o movimento realizado pelo sindicalismo na região do ABC em direção a novas formas de luta e resistência, em particular na década de 90, como condição para fazer frente aos novos desafios de um mundo do trabalho em transformação. Em segundo lugar, verificar a relação que se pode estabelecer entre o processo de reestruturação produtiva e do mercado de trabalho nacional e as formas defensivas de ação sindical observadas a partir dos anos 90.

Duas questões principais motivaram esta iniciativa: o desejo de aprofundar a discussão sobre a trajetória e o papel do chamado novo sindicalismo nesse período; e a oportunidade que esta iniciativa oferece de refletir, igualmente, sobre a minha experiência

pessoal como trabalhador na Volkswagen e dirigente sindical no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. A escolha da Volkswagen, como referência, ocorreu, sobretudo, em razão de que foi nesta empresa que se deu grande parte dos episódios que bem expressam os conflitos, contradições, avanços e retrocessos da trajetória do sindicalismo do ABC.

O trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos. O primeiro faz uma leitura da evolução do mercado de trabalho industrial nas décadas de 1980 e 1990, considerando-se a performance dos modelos econômicos colocados em prática e os seus efeitos sobre a ação sindical neste período. Atenção especial é dedicada aos efeitos do aprofundamento do novo modelo econômico a partir do lançamento do Plano Real em 1994.

O segundo capítulo analisa a trajetória do novo sindicalismo na Região do ABC, também no período dos anos 80 e 90, visto sob o aspecto da organização nos locais de trabalho. Analisa a experiência das comissões de fábricas e comitês sindicais de empresa na categoria metalúrgica da região do ABC Paulista como fruto e símbolo da consolidação da nova prática sindical inaugurada em finais dos anos 70.

O terceiro capítulo discute o papel da ação sindical na determinação das mudanças nas relações de trabalho na Volkswagen. Mostra o esforço dos trabalhadores nas lutas em defesa do emprego e a maneira como esse processo possibilitou ao Sindicato e à Comissão de Fábrica, conquistar legitimidade como interlocutores válidos no processo de tomada de decisões na empresa, também em relação a temas como a reestruturação produtiva e novos investimentos e produtos.

Por fim, o quarto capítulo aprofunda a análise do papel dos mecanismos de

regulação conquistados no interior do grupo Volkswagen ao longo de duas décadas, na tarefa de articulação dos interesses dos trabalhadores desde o plano local até o nível mundial. A análise neste capítulo tem como pano de fundo o episódio da grande mobilização contra as demissões na Volkswagen do Brasil no final de 2001.

1 MERCADO DE TRABALHO E SINDICALISMO: 1980 / 1990

Da Segunda Guerra Mundial até meados dos anos 70, o Brasil viveu uma fase de grande dinamismo econômico marcado pela trajetória desenvolvimentista impulsionada a partir dos anos 50 que alterou rapidamente a configuração econômica e social do país e que teve o seu apogeu na década de 70. O avanço do processo de industrialização e urbanização neste período foi responsável pela montagem de uma estrutura produtiva complexa e diversificada, bem como pelo surgimento de um novo contingente de trabalhadores.

No início dos anos setenta, apesar de problemas estruturais como a concentração das atividades industriais na região Sudeste ou a grande heterogeneidade existente entre regiões e áreas rurais e urbanas, o país já contava com um mercado interno integrado e uma estrutura social de predominância urbana¹. A partir de meados da década de 1970, este processo passou a apresentar claros sinais de esgotamento, com importantes reflexos na atividade econômica. O segundo choque do petróleo (1979), acompanhado da elevação das taxas de juros no mercado financeiro internacional, acirrou ainda mais as contradições estruturais do “milagre brasileiro”².

Se até a década de 70 o endividamento externo crescia pela tomada de novos empréstimos, a situação nos anos 80 se mostrou bastante diferente. As taxas de juros internacionais fizeram a dívida crescer de tal modo que, em 1981, o Brasil passou a figurar

¹ Ver CANO, 1990; HOBSBAWN, 1995.

² MELLO, 1982; FURTADO, 1992 e; BELLUZZO, 1992.

como o maior devedor mundial — US\$ 68 bilhões de dívida externa bruta — equivalente a 28% do PIB e a três vezes o valor das exportações anuais³.

Acompanhadas, invariavelmente, por componentes de política cambial, de ajuste fiscal e de cortes nos investimentos públicos, as políticas econômicas colocadas em prática nos anos 80 tinham por objetivo o combate à inflação por meio de mecanismos de controle de preços e de salários e associadas a metas de geração de superávits na balança comercial.

O quadro de crise da dívida, agravado por fatores como a crise inflacionária, a atitude passiva do país em relação à questão mundial e a incapacidade do Estado na definição de um novo modelo de desenvolvimento levou a uma queda abrupta da atividade econômica a partir do início dos anos 80 com importantes reflexos sobre o mercado de trabalho industrial⁴.

1.1 O mercado de trabalho nos anos 80

O quadro de estagnação econômica e de elevação da inflação, provocou um lento crescimento do emprego formal e o aumento do número de trabalhadores por conta própria, bem como dos assalariados sem carteira de trabalho. Além disso, contribuiu para a redução dos salários reais e para o surgimento de um problema novo: o desemprego aberto.

³ Dados extraídos da seção de Conjuntura da página do SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. www.abcdeluta.org.br.

⁴ CARNEIRO, 2000:76

Neste contexto, o ajustamento do mercado de trabalho ocorreu, fundamentalmente, por meio do aumento do emprego assalariado, à margem da legislação trabalhista, e da redução de salários reais⁵.

Cabe ressaltar, contudo, que a persistência nas políticas de proteção do mercado interno, ao longo dos anos 80, ao mesmo tempo que impediu a regressão das bases do aparelho industrial do país, possibilitou uma significativa recuperação do nível de emprego industrial em meados da década. Na segunda metade dos anos 80, a economia se recuperou, mesmo em meio a um ambiente econômico marcado por altas taxas de inflação, de instabilidade econômica e de transição do regime político e de suas instituições⁶.

O nível de emprego com registro em carteira voltou a se expandir, acompanhando o nível da atividade econômica. A isto se somou também o fenômeno já observado na primeira metade da década, da extensão do trabalho por conta própria e da manutenção de um elevado nível de absorção de assalariados sem registro. Esse modelo de ajuste do mercado de trabalho teve como resultado a estagnação da produtividade média do trabalho, entre 1985 e 1990, liderada pelo setor industrial⁷.

Ao analisar o mercado de trabalho no contexto dos anos 80, HENRIQUE (1996) assinala que cerca da metade dos ocupados na década de 80 era constituída de trabalhadores assalariados e de pequenos produtores e proprietários agrícolas, trabalhadores domésticos e assalariados de menor nível de renda média. A outra metade era representada,

⁵ CACCIAMALLI, 1989:38

⁶ BALTAR, DEDECCA e HENRIQUE, 1996:91

⁷ CACCIAMALLI, 2000: 161

grosso modo, pelos trabalhadores autônomos e pela "baixa classe média assalariada". O total de professores primários e também a grande camada de assalariados com maior nível médio de renda correspondia a cerca de 35% dos ocupados do país. Praticamente 1/3, em torno de 48,7 milhões de pessoas, se apropriava de cerca de 28% da renda global.

A "baixa camada média assalariada", incluindo os professores primários, continuou crescendo, mas o declínio de sua posição relativa de renda, já presente nos anos 70, agravou-se na década de 80 e a maior parte dela teve declínio de renda real. O conjunto de trabalhadores manuais urbanos aumentou em número e em importância nesses anos, mas não ampliou sua participação na renda ⁸.

1.1.1 A situação das empresas

A política econômica ao longo da década de 80 manteve-se condicionada pelas metas de redução das importações e elevação das exportações, tendo em vista a necessidade de obtenção de um superávit anual na balança comercial da ordem de US\$12 bilhões. Visando este objetivo, as tarifas alfandegárias, tradicionalmente altas, foram mantidas e reforçadas pelo uso intensivo de controles de caráter administrativo sobre as importações.

⁸ HENRIQUE, 1999:164. Ainda segundo a autora, negros e mulatos continuavam com baixa representação nos grupos melhor situados de proprietários e altos profissionais. Nesses grupos, sua renda média equivalia no máximo a 73% (caso dos profissionais autônomos), da renda média da categoria. Nas camadas rurais inferiores e no trabalho doméstico, os negros e mulatos encontram-se representados como maioria absoluta. Ademais, HENRIQUE mostra que, em todos os grupos sócio-econômicos examinados, os negros sempre ganhavam abaixo da renda média do grupo, sendo que, nas áreas metropolitanas, a inserção social dos negros e mulatos era ainda pior. As mulheres continuavam sub-representadas na maioria dos grupos sócio-ocupacionais com algumas exceções: maior participação nos altos profissionais assalariados num extremo, nas camadas médias assalariadas intermediárias e baixa e, sobretudo no trabalho doméstico no outro extremo. A posição de renda das mulheres nos grupos melhor situados de proprietários e altos profissionais, no entanto, era melhor do que a do total de negros e mulatos.

A desvalorização da moeda nacional complementava este conjunto de medidas, visando obter as condições para fazer frente aos compromissos com a dívida externa.

A política comercial dos anos 80 favoreceu a elevada proteção do mercado doméstico para as empresas que operavam no país, permitindo que elas pudessem dispor de margens de manobra suficientes para se adaptar à redução da demanda interna. Em particular as grandes empresas puderam compensar a redução nas vendas praticando maiores margens de lucro no mercado interno, usufruindo desta forma dos incentivos às exportações para redirecionar parte da produção para o mercado externo.

Este conjunto de medidas contribuiu para a grande elevação da rentabilidade corrente que, associada à diminuição do investimento na expansão da capacidade produtiva, permitiu reduzir o grau de endividamento dessas empresas. Além de evitar as altas taxas de juros, elas ainda puderam se beneficiar da aplicação financeira dos seus saldos de caixa.

Esse modo particular de adaptação das empresas constituiu parte importante do contexto de alta inflação nos anos 80, tendo contribuído também para a preservação da estrutura produtiva nacional. Nos momentos em que houve recuperação da atividade econômica, como entre os anos 1984-86 ou mesmo em 1989, registrou-se aumento da produção industrial acompanhada de elevação do nível de emprego⁹.

⁹ BALTAR ; DEDECCA & HENRIQUE: 1996: 97

BALTAR et. all. (1996) chamam a atenção para o fato de que o desempenho do mercado de trabalho não pode ser julgado simplesmente com base na criação direta de empregos na indústria de transformação. Nas palavras dos autores:

“É possível até imaginar uma situação em que a criação direta de empregos pela indústria seja pequena e, não obstante, haja um bom desempenho do mercado de trabalho. O grande problema nas condições estruturais do Brasil, nos anos 80, é que, ao fraco crescimento do emprego industrial, se conjugou uma sensível redução dos investimentos e uma estagnação da produção deste setor”¹⁰.

A conjuntura ao final da década foi marcada por grande desorganização econômica, que só não levou à hiperinflação em razão da montagem de um sistema de indexação quase pleno. O pior ano do governo Sarney, e talvez o pior da crise dos anos oitenta, selou de vez o colapso do modelo de desenvolvimento com base na industrialização por substituição de importações com presença forte do Estado, que vigorou até o final dos anos setenta. Essa situação abriu espaço para a agenda modernizadora de cunho liberal projetando novos desafios para a década seguinte¹¹.

Em contrapartida, no processo de transição política ocorrido nesta década, o sindicalismo experimentou sua fase de maior dinamismo, expresso nas greves por reposição salarial e nas lutas contra o desemprego, pela redução da jornada de trabalho e contra os decretos de políticas econômicas responsáveis pelo arrocho salarial.

¹⁰ BALTAR et all., 1996: 93

¹¹ Para maiores informações sobre a conjuntura deste período consultar, entre outros, a página do SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, www.abcdeluta.org.br

1.2 O sindicalismo na década de 80

A trajetória de várias décadas de crescimento econômico não apresenta o mesmo dinamismo quando examinada do ponto de vista da distribuição de renda. Ao contrário, a supressão da democracia e a maneira como a questão do crescimento conviveu com a imposição do silêncio pelos militares ao movimento sindical, durante quase trinta anos, constituem fatores determinantes na baixa performance da distribuição de renda no Brasil neste período¹².

O golpe militar de 1964 interrompeu a trajetória de ascensão sindical em curso e preparou o caminho para a modernização conservadora do desenvolvimento capitalista no país. Para alcançar este objetivo, o regime militar lançou mão da repressão policial, do desmantelamento das organizações sindicais e políticas dos trabalhadores, assim como do reforço aos mecanismos de tutela autoritária sobre as relações de trabalho¹³.

Os trabalhadores foram excluídos do cenário político nacional, recaindo sobre eles o ônus de um programa de estabilização monetária e de um conjunto de reformas econômicas e sociais. A determinação dos salários passou a ser competência do Estado, que também reforçou o controle sobre os conflitos trabalhistas.

Este conjunto de medidas atuou em defesa dos interesses do empresariado e

¹² Sobre este tema ver, entre outros, RAINHO & BARGAS, 1983: 20; ANTUNES, 1992: 18; SADER, 1991: 179; BALTAR, et. all., 1996: 90 (op. cit.); POCHMANN, 1996: 270 e OLIVEIRA 2002: 218

¹³ OLIVEIRA, 2002: 218

promoveu, em grande medida, o fortalecimento do autoritarismo no interior das empresas. Além do arrocho salarial, a maneira como foram tratadas as políticas públicas durante o ciclo de governos militares aprofundou as desigualdades sociais no país.

Merece registro ainda o fenômeno da intensa mobilidade social que, ao possibilitar o acesso de uma parcela da população a patamares mais elevados de renda, consumo e bem-estar social neste período, contribuiu para evitar que o problema social pudesse adquirir proporções ainda maiores.

A partir do final dos anos 70, a crise econômica que combinou estagnação produtiva e elevação da inflação, acentuou a crise do regime militar propiciando o retorno do movimento sindical à cena política nacional. Foi no ABC, maior centro industrial nacional, onde afloraram com mais intensidade novas reivindicações dos trabalhadores, contribuindo para a redemocratização política e das relações de trabalho no país¹⁴. Este movimento ficou conhecido como “novo sindicalismo”¹⁵.

¹⁴ A sigla ABC é utilizada para designar a região da Grande São Paulo onde estão localizadas as cidades de Santo André, São Bernardo e São Caetano, bem como Diadema, Rio Grande da Serra, Mauá e Ribeirão Pires.

¹⁵ SADER, 1991. Ver também, PARANHOS, 1999

1.2.1 A crise do regime militar e a emergência do novo sindicalismo

As greves de maio de 1978 inauguraram um ciclo de greves que, partindo da luta pela reposição das perdas salariais, possibilitou a explosão do potencial de luta dos trabalhadores. A disposição de luta manifestada pelos trabalhadores, e conduzida por meio da liderança de Lula, espalhou-se rapidamente para outras regiões, constituindo-se em ponto de referência e símbolo do movimento mais geral pelo fim da ditadura militar e pela restauração das liberdades democráticas.

Entre os fatores estruturais que ajudam a explicar o surgimento do novo sindicalismo a partir do ABC Paulista, destaca-se a sua emergência nos setores modernos da economia e no núcleo dinâmico da indústria, com grande concentração de trabalhadores nas principais empresas. Esta característica contribuiu para a crescente pressão dos trabalhadores por melhorias salariais e das condições de trabalho nas fábricas. À juventude dos trabalhadores ocupados nesses setores, somava-se a grande disposição de luta que manifestavam bem como o crescente desejo de maior participação na vida do Sindicato.

A disposição de luta dos trabalhadores, manifestada por meio das greves, atuou de forma decisiva para forçar a negociação das perdas salariais acumuladas durante o longo período de arrocho, ao mesmo tempo em que também contribuiu no processo de superação da visão autoritária e intransigente do empresariado no país.

Neste contexto, as lutas dos metalúrgicos do ABC, assumiram projeção nacional, constituindo-se em ponto de referência e estímulo para as lutas gerais dos

trabalhadores brasileiros neste período. Em pouco tempo, as greves se espalharam para outras categorias e regiões e tiveram a sua dimensão política ampliada, ao incorporar os anseios da sociedade brasileira na luta pelo fim da ditadura militar e pela restauração das liberdades democráticas.

Este conjunto de fatores permitiu aos sindicalistas forçar insistentemente os limites da lei, fortalecendo a luta pelo rompimento com a herança corporativista. Estes movimentos contribuíram ainda para a emergência, neste período, de novas organizações operárias não atreladas à estrutura sindical corporativa, a exemplo da Central Única dos Trabalhadores – CUT e da CONCLAT – Congresso das Classes Trabalhadoras, em 1983. No plano da organização política, a grande novidade foi a fundação do Partido dos Trabalhadores – PT - que surgiu em 1981 como organização política desvinculada da tradição da esquerda tradicional e a volta à legalidade dos partidos comunistas.

A nova correlação de forças que se estabeleceu entre capital e trabalho, a partir a ação do novo sindicalismo, recolocou na ordem do dia um conjunto de questões que se manteve ausente da agenda sindical após o golpe de 1964. Um dos temas que ganha força neste novo cenário refere-se à liberdade e autonomia sindical. Desde meados da década de 70, alguns setores do movimento sindical vinham retomando de forma crescente o questionamento quanto ao sistema de relações de trabalho previsto na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Neste processo, as restrições ao direito de greve eram apontadas como um dos maiores obstáculos ao processo de organização dos trabalhadores.

No início da década de 80, as lideranças ligadas ao “novo sindicalismo” dão início a uma ampla mobilização visando a articulação das diversas forças presentes no movimento sindical, que estiveram do mesmo lado na fase final da luta contra o regime militar, em torno da idéia da construção de novos instrumentos de intervenção política dos trabalhadores na vida nacional.

1.2.2 Uma nova prática sindical

O quadro de recessão econômica, nos primeiros anos da década de 80, acompanhado pelos elevados índices de inflação, teve como principais conseqüências o aprofundamento do arrocho salarial, da concentração da renda e da exclusão social de amplas camadas da população. No cenário político, avançava o processo de abertura iniciado na década anterior, impulsionado pelo movimento da luta social em favor da redemocratização do país. É neste contexto que o movimento conhecido como novo sindicalismo se consolidou e viveu a sua fase de maior dinamismo.

Analisando-se as respostas sindicais às políticas econômicas adotadas nos anos oitenta, verifica-se que a ação das principais categorias (metalúrgicos, petroleiros, bancários e químicos, entre outras) eram caracterizadas, em princípio, por uma forte motivação de conteúdo econômico. Ao mesmo tempo, as resistências patronais em atender às reivindicações, assim como as restrições impostas pela política salarial e a repressão à atividade sindical, contribuíram para que as manifestações destas categorias ganhassem,

desde o primeiro instante, uma forte conotação política, apesar do aparente grau de espontaneidade das primeiras greves.

No impulso das greves que se propagaram a partir principalmente do ABC paulista, o movimento sindical neste período tornou-se ainda porta-voz de reivindicações que se projetavam para além da esfera das relações de trabalho, e se somavam à luta dos setores democráticos pelo restabelecimento de direitos civis e políticos e pela justiça social.

Utilizando-se dos canais institucionais existentes, as novas lideranças sindicais reconquistaram na prática o direito de greve e o papel dos sindicatos oficiais como espaço de representação coletiva. Neste processo, puderam dar visibilidade à suas propostas de mudanças e conquistar legitimidade para reivindicar o reconhecimento legal de direitos fundamentais, como o direito de greve e a liberdade e autonomia sindical.

Ao longo da década de 80, as greves se constituíram numa das principais formas de atuação dos trabalhadores em defesa de seus interesses. Diante da ausência de tradição no campo da negociação coletiva, decorrente em grande medida do predomínio de um sistema autoritário de relações do trabalho, as greves terminavam funcionando como instrumento para forçar a abertura das negociações.

A ação do novo sindicalismo, ao longo dos anos 80, contribuiu para a afirmação das lideranças dos trabalhadores, bem como para o seu reconhecimento como interlocutores pelo empresariado, governo e outros segmentos sociais. Neste processo, a referida ação colaborou também para alterar de forma significativa o padrão das relações de trabalho no

Brasil, abrindo espaço para influenciar os rumos da economia por intermédio das lutas contra o desemprego, em favor da redução da jornada de trabalho e contra os planos de estabilização com base no arrocho salarial¹⁶.

Contudo, os efeitos da ação sindical sobre o processo de distribuição de renda nesta década estiveram fortemente condicionados pelo contexto de recessão, de índices de inflação elevados e do crescimento do desemprego. Isto fez com que a combatividade e o dinamismo dos primeiros anos do novo sindicalismo fossem aos poucos sendo redirecionados, ganhando um sentido de uma ação de caráter mais defensivo, com destaque para a luta em defesa do emprego e do salário.

O cenário sindical na década de 80 foi marcado também pelos esforços das centrais sindicais na definição e implementação dos seus respectivos planos de ação sindical e institucional. Isto resultou em uma ação sindical influenciada pela disputa de hegemonia no movimento sindical, envolvendo as duas maiores centrais sindicais: Central Unica dos Trabalhadores - CUT e Confederação Geral dos Trabalhadores - CGT¹⁷.

¹⁶ Para uma visão mais ampla sobre o papel das greves deste período ver, ALMEIDA, 1992 e 1996; ANTUNES, 1992; NORONHA, 1994; e; OLIVEIRA (2002).

¹⁷ Merece registro ainda, o fato de que, apesar do clima de tensão e disputa, houve momentos de coordenação de jornadas conjuntas envolvendo as principais centrais sindicais. Isto aconteceu especialmente no episódio das grandes mobilizações pelas “diretas já”, bem como em algumas tentativas de realização de greve geral, como a de 1987, contra os Planos Bresser e Verão.

Em seguida ao fracasso da campanha das “diretas já”, novamente os blocos se dividem em relação à solução conservadora do colégio eleitoral. Finalmente, no limiar da década, as posições políticas das principais centrais sindicais são mais bem explicitadas, por ocasião do seu posicionamento em relação aos candidatos à presidência da república.

Enquanto a CUT buscava mobilizar apoio a favor de Luiz Inácio Lula da Silva, candidato pelo PT, a CGT declarava apoio a Fernando Collor de Mello, representando os interesses das elites brasileiras e das grandes oligarquias rurais. Ao final deste período, as áreas de influência de cada central encontravam-se praticamente delimitadas e consolidadas.

No processo de transição política da sociedade brasileira, os trabalhadores puderam construir um conjunto de instrumentos de organização e de representação dos seus próprios interesses no campo sindical e político, extremamente relevante. As centrais sindicais surgidas neste período experimentaram pela primeira vez na história do país, uma existência duradoura, ampliando e consolidando os espaços de organização e atuação dos trabalhadores na sociedade brasileira.

Como observa NORONHA (1994) esta foi uma transição sob greves. Assim, o movimento grevista deste período não deve ser visto apenas como uma onda de greves e mobilizações que se ergue em finais dos anos setenta e se estende até finais da década de 80¹⁸.

¹⁸ NORONHA, 1994.

No curso das lutas deste período, surgiram também as Comissões de Fábrica do ABC que, na prática, passaram a se constituir numa extensão do Sindicato para o interior das fábricas. A ação destes órgãos de representação, em conjunto com o Sindicato, contribuiu de maneira decisiva para a superação da visão autoritária e intransigente presente na tradição das relações de trabalho de parcela significativa do empresariado nesta região.

A experiência das lutas do sindicalismo neste período resultou em um importante salto de qualidade na ação política dos trabalhadores. O lançamento de uma candidatura popular nas eleições presidenciais no final da década expressa uma dimensão superior desta trajetória política. A disputa de Lula *versus* Collor de Mello, representante das forças conservadoras e reacionárias do país, nas eleições de 1989, marcaria o final de um ciclo de expansão do movimento sindical e político dos trabalhadores, sem precedentes na história brasileira.

Com a vitória da candidatura de Collor de Mello, o modelo de desenvolvimento com base na industrialização por substituição de importações, que se manteve desde os anos 30 foi abandonado em favor das políticas econômicas de cunho neoliberal. O processo de abertura comercial indiscriminada inaugurado por Collor de Mello no início dos anos 90 e aprofundado pelo governo FHC, a partir de 1994, definiu um novo modelo de inserção subordinada do Brasil no cenário mundial e trouxe novos desafios para o movimento sindical.

1.3 A década de 90 e os desafios do novo modelo econômico

O processo de reinserção externa inaugurada pelo Brasil, nos anos 90, teve como elementos centrais a abertura comercial, a desregulamentação financeira, os planos de estabilização com base na redução das alíquotas de importação, a política cambial com valorização da moeda e a integração regional (Mercosul).

Na visão dos responsáveis pela orientação das mudanças iniciadas no governo Collor de Mello e aprofundadas posteriormente por FHC, o novo modelo de crescimento constituiria uma alternativa radical ao desenvolvimentismo, valorizando a concorrência como motor primordial do processo. Para isso, em lugar das políticas de garantia de mercado, o novo modelo deveria se orientar por uma política de oferta, com base na ampliação da concorrência. Este seria o mecanismo central de estímulo à incorporação de novas tecnologias, que sustentaria o ciclo virtuoso de aumento de produtividade e salários reais.

Para FRANCO (1998), um dos defensores destacados desta visão, a explicação para a perda de dinamismo das economias latino-americanas encontrava-se na falta de concorrência em função da elevada proteção tarifária e do excesso de regulação estatal. Dois argumentos básicos se destacam no núcleo da proposta do novo modelo: o primeiro justificava a redução geral das tarifas de importação como forma de estimular a entrada de novos produtores no mercado antes protegido, ampliando a concorrência; o segundo exaltava os méritos da privatização como condição para a gestão mais eficiente de vários

segmentos produtivos, via mudança de propriedade além da eliminação de vários monopólios estatais¹⁹.

Tendo em vista a experiência brasileira de desenvolvimento, CARNEIRO (2000) avalia que os maiores impactos diretos e imediatos do novo modelo sobre o setor produtivo decorreram dos processos de abertura comercial e das privatizações. Nas palavras do autor:

“Os fundamentos do desenvolvimentismo eram a industrialização por substituição de importações e uma ampla intervenção do Estado, com um setor produtivo estatal, concentrado nas indústrias de base e na infra-estrutura. Para a visão neoliberal, o desenvolvimentismo teria sido o responsável pela crescente perda de dinamismo das economias latino-americanas, especialmente no que diz respeito à incapacidade de manter o ritmo de incorporação do progresso técnico e do aumento de produtividade”²⁰.

Entretanto, em lugar de promover a prometida modernidade com crescimento, a mudança radical nos rumos da política econômica aprofundou ainda mais a desorganização econômica do país, com fortes impactos sobre o setor produtivo, o mercado de trabalho e o emprego. A abertura comercial indiscriminada colocou para a produção nacional, “de um golpe”, o desafio de competir com os preços do mercado mundial²¹.

Este processo levou a uma maior heterogeneidade na base econômica, com modernização seletiva e maior especialização da produção por parte das grandes empresas internacionalizadas. A substituição de produtos intermediários e de bens de capital confeccionados internamente por bens e componentes importados aprofundou a

¹⁹ WOMACK, 1992; RIFKIN, 1995 e; FRANCO, 1998.

²⁰ CARNEIRO, 2000: 75.

²¹ PLYHON, 1996 e; BRAGA, 1997.

constituição de um novo *mix* na produção doméstica. Entretanto, o aumento da produção interna terminou não atuando de maneira favorável sobre o nível de emprego como no passado, mas sim sobre o aumento das importações, comprometendo em grande medida a produção nacional²².

1.3.1 O Crescimento econômico e a produção na Era do Real

MATTOSO (1999) observa que o breve crescimento econômico observado após a implantação do Plano Real teve como principal componente, o forte movimento expansivo do consumo privado. Apesar de favorecer, no início, a expansão da produção (sobretudo de bens de consumo duráveis) este movimento propiciou também o aumento das importações, fazendo com que, em pouco tempo, as contradições do modelo fossem se tornando evidentes. As exportações não aconteceram conforme esperado e o processo de abertura indiscriminada, acompanhado da redução drástica das alíquotas de importação, provocou uma forte expansão da compra de bens importados, conforme mostra a tabela 1:1.

²² POCHMANN, 2001:117 . Ver também MERCADANTE , 1997.

**TABELA 1:1 PARTICIPAÇÃO DO BRASIL NO COMÉRCIO INTERNACIONAL
VALOR EM US\$ BILHÕES, 1980 –1998**

Ano	Exportações			Importações		
	Brasil	Mundo	% N° total mundial	Brasil	Mundo	% N° total mundial
1980	20	1.992	1,01	23	2.077	1,11
1989	34	3.112	1,10	18	3.188	0,57
1990	31	3.545	0,89	21	3.622	0,57
1991	32	3.644	0,87	21	3.741	0,56
1992	36	3.895	0,92	21	3.985	0,52
1993	39	3.748	1,03	25	3.790	0,67
1994	44	4.266	1,02	33	4.303	0,77
1995	47	5.107	0,91	50	5.135	0,97
1996	48	5.321	0,90	53	5.386	0,99
1997	53	5.548	0,96	61	5.602	1,10
1998	51	5.431	0,94	58	5.465	1,05

Fontes: FMI, BACEN/IEDI (Gazeta Mercantil, 31/08/99)

Entre os desequilíbrios destaca-se o fato de que o próprio aumento das importações passou a se constituir como um dos obstáculos centrais ao crescimento econômico. Do ponto de vista macroeconômico, considerando o ambiente de sobrevalorização cambial e elevados juros, o crescimento econômico tornou-se insustentável²³. Isto fez com que a política econômica terminasse gerando o que MATTOSO (1999) chama de “armadilha” para o crescimento e a produção nacional, uma vez que quando esta crescia minimamente, ampliavam-se ainda mais os déficits comerciais e o saldo negativo em transações correntes, como mostra a tabela 1:2.

²³ FRITZ, 1997

**TABELA 1:2: EVOLUÇÃO DO PIB E DA BALANÇA COMERCIAL,
BRASIL, 1989-2001**

(em US\$ bilhões)

Ano	PIB	Exportação	Importação	Saldo balança com.
1989	416,0	34,38	18,26	16,12
1990	446,0	31,41	20,67	10,75
1991	405,7	31,62	21,04	10,58
1992	387,3	35,79	20,55	15,24
1993	429,7	38,55	25,26	13,30
1994	543,1	43,54	33,08	10,47
1995	705,4	46,51	49,86	-3,35
1996	775,5	47,75	53,35	-5,56
1997	807,8	53,00	59,84	-6,84
1998	787,9	51,14	57,73	-6,59
1999	531,1	48,01	49,22	-1,21
2000	594,2	55,09	55,83	-0,75
2001	503,2	58,22	55,58	2,64

Elaboração própria com base nas tabelas do Anuário DIEESE – 2000/2002/Desempenho setor autopçças.

1.3.2 O mercado de trabalho na década de 90

Analisando-se o desempenho industrial nos anos 90, constata-se que ele foi medíocre, quando considerado todo o conjunto da década. Neste quadro, a indústria produtora de bens de consumo duráveis constitui uma exceção, levando-se em conta que este setor apresentou um crescimento considerável nos primeiros anos do governo FHC, entre 1994 e 1997 como mostra a tabela 1:3.

TABELA 1:3: EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO FÍSICA INDUSTRIAL POR CATEGORIA DE USO, 1980 / 2002

(Base 1990=100)

Ano	Ind. de transformação	Bens de capital	Bens intermediários	Bens de consumo duráveis	Bens de consumo não-duráveis
1980	102,1	140,8	94,5	105,3	89,0
1985	98,9	100,7	99,7	90,5	96,1
1990	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1991	97,6	98,7	97,8	104,7	101,8
1992	115,0	91,9	95,4	91,0	97,9
1993	101,1	101,3	100,6	116,3	104,5
1994	109,3	120,4	107,2	135,3	106,8
1995	110,9	119,9	107,4	151,7	111,0
1996	111,9	102,9	110,3	171,9	114,2
1997	116,1	107,8	115,3	177,0	115,6
1998	101,8	105,3	103,8	83,5	97,9
1999	108,9	106,4	115,2	97,1	107,0
2000	152,7	107,9	121,8	107,4	113,7
2001	123,3	106,1	113,2	104,0	105,5
2002	154,2	123,8	138,0	130,4	131,3

Fonte: Revista Conjuntura Econômica (junho de 1998/EDI), in Gazeta Mercantil, 01.05.99.

A maior parte do crescimento da produção e do investimento se concentrou nesse setor, favorecido pela expansão do consumo, pela proteção tarifária e pelos custos de transporte. A princípio, este quadro parecia consolidar os termos básicos da aposta da política econômica do real: a crença de que as compras de máquinas e equipamentos do exterior, embora aumentando o déficit externo no curto prazo, resultariam, mais à frente, em ganhos intensos de produtividade e competitividade, pela dinamização do investimento privado, construindo as condições para o retorno dos superávits comerciais ao fim da

transição. A expectativa era que o dólar barato servisse também para acelerar a convergência da inflação a taxas próximas às dos países desenvolvidos. E, de fato, a inflação recuou bem mais do que se esperava: o INPC, do IBGE, caiu de 22% em 95 para 9% em 96 e fechou o ano de 1997 em 5%.

A partir de 1998, os efeitos positivos da estabilização monetária sobre o poder de compra dos salários menos protegidos da inflação praticamente desapareceram. O setor produtor de bens de consumo duráveis passou, então, a sofrer com maior intensidade as consequências das políticas de retração das atividades produtivas, associadas a uma elevação ainda maior dos juros, com efeitos negativos sobre o crédito e a inadimplência.

A queda mais acentuada ocorreu em 1998 no setor produtor de bens de consumo duráveis (17,5%), sendo que a indústria apresentou nesse ano, pela primeira vez desde 1995, um desempenho positivo de apenas 1,8%. Isto fez com que o desempenho da indústria de bens de consumo duráveis terminasse o período 1995-98 apresentando também uma dinâmica medíocre, com apenas pouco mais de 4% de crescimento em relação a 1994.

Em 1998, a crise financeira mundial se agravou, acentuando a retração do fluxo de ingresso de recursos no país. O governo, no entanto, insistiu em manter as mesmas políticas visando preservar o Real e assegurar a vitória no pleito eleitoral daquele ano. Com esta situação, o crescimento controlado terminou por se transformar em uma clara recessão das atividades produtivas, durante os dois últimos anos da década de 1990. Esta situação levou a que o crescimento econômico do país, ao longo de todo os anos 90 acabasse

ficando muito próximo ao da “década perdida”²⁴.

1.3.3 A situação das empresas

A implantação do novo modelo econômico, a partir das políticas liberalizantes adotadas pelo governo Collor, no início da década de 90, representou um duro golpe na estrutura produtiva nacional, com implicações significativas para o conjunto das empresas que atuam no país. Associada ao quadro de sobrevalorização do real e de juros elevados, a abertura comercial acentuou ainda mais as desvantagens da produção doméstica em relação à concorrência internacional. Esta situação, agravada pela ausência de políticas industriais, agrícolas e de comércio exterior, passou a se constituir num dos principais obstáculos ao crescimento do conjunto da economia.

Na medida em que se viram expostas diante dos concorrentes externos, tendo em vista o contexto macroeconômico desfavorável, as grandes empresas especialmente lançaram mão de um conjunto de ações ao seu alcance, visando aumentar rapidamente a competitividade. Entre as principais ações adotadas, destacam-se: a aceleração dos processos de terceirização de atividades, a redução de linhas de produtos, o fechamento de plantas fabris, o aprofundamento da racionalização da produção, a importação de máquinas e equipamentos, a busca de parcerias, fusões ou transferência de controle acionário, a redução de custos e a redução da mão-de-obra²⁵.

²⁴ MATTOSO, 1999: 29. Ver também PLYON, 1996; BRAGA, 1997 e; POCHMANN, 2001.

²⁵ SALERNO, 1991 e 1997 e; AMATO NETO, 1993.

As consequências do novo modelo de inserção externa começaram a se manifestar já nos primeiros anos da década de 90, por meio do processo de desestruturação do mercado de trabalho e do aumento do desemprego, conforme tabelas 1:4 e 1:5 a seguir²⁶.

TABELA 1:4: TAXAS DE DESEMPREGO, REGIÕES METROPOLITANAS, 1992 - 2002

(em %)

Regiões metropolitanas	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Belo Horizonte	...	...	...	...	12,7	13,4	15,9	17,9	16,3	17,7	17,7
Distrito Federal	15,5	15,1	14,5	15,7	16,8	18,1	19,4	21,6	18,3	19,0	20,3
Porto Alegre	...	12,2	11,3	10,7	13,1	13,4	15,9	19,0	15,0	14,8	15,4
Recife	...	...	...	...	...	...	21,6	22,1	20,7	21,1	20,0
Salvador	...	...	...	...	...	21,6	24,9	27,7	23,9	26,5	26,8*
São Paulo	15,2	14,6	14,2	13,2	15,1	16,0	18,2	19,3	17,6	17,6	18,3**

* Jun/jul ** Agosto

Fonte: Convênio DIEESE/SEADE, MTE/FAT e PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

TABELA 1:5: ESTIMATIVAS DE DESEMPREGADOS, REGIÕES METROPOLITANAS, 1992-2002

(em mil pessoas)

Regiões metropolitanas	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Belo Horizonte	...	...	...	...	222	245	297	342	385	328	383
Distrito Federal	116	115	112	124	137	153	167	189	164	175	193
Porto Alegre	...	174	159	155	191	197	246	309	262	254	268
Recife	...	...	...	...	...	...	306	321	303	313	304
Salvador	...	...	...	...	...	290	344	394	410	441	442
São Paulo	1.175	1.156	1.133	1.085	1.277	1.375	1.585	1.715	1.591	1.622	1.736

Fonte: Convênio DIEESE/SEADE, MTE/FAT e convênios regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED

²⁶ MATTOSO, 1993; 1995; 1996 e 1999:30. Ver também ANFAVEA, 1994; ARBIX, 1996 (b) e; POCHMANN, 1998.

1.3.4 O novo regime automotivo e o colapso das autopeças

Em decorrência da abertura às importações, associada às medidas recessivas do Plano Collor, os níveis de atividade e emprego nas montadoras e autopeças apresentaram tendência de queda acentuada nos primeiros dois anos da década de 1990. Partindo de uma alíquota média de 45%, verificada em 1989, a meta era atingir uma tarifa de importação modal de 20% em 1994, com as alíquotas variando entre 20% e 40%²⁷.

A produção nacional de veículos, que havia sido de cerca de um milhão de unidades em 1989, foi reduzida para 914,5 mil em 1990 e 960,2 mil em 1991. Neste período, o nível de emprego direto nas montadoras em todo o país caiu de 118,3 mil para 109,4 mil. Na indústria de autopeças, o faturamento nacional foi reduzido de US\$ 15,5 bilhões, em 1989, para US\$ 9,8 bilhões, em 1991, o que representou uma queda de 37%, enquanto o nível de emprego, que era de 309,7 mil postos de trabalho no final da década de 80, recuou para 255,6 mil em 1991, apresentando portanto uma queda de 17,5%²⁸.

A crise cambial do final do ano de 1994 e início de 1995 – em parte provocada pela crise do México – obrigou o governo a rever sua política de comércio exterior do setor. A primeira medida foi o aumento da alíquota do imposto de importação aplicado sobre os veículos, de 20% para 70%, a partir de abril de 1995. Também foram fixadas cotas de importação de automóveis, posteriormente retiradas em função das críticas da Organização Mundial do Comércio - OMC. Porém, segundo CONCEIÇÃO (2001), estas ações não

²⁷ CONCEIÇÃO, 2001: 103

²⁸ CONCEIÇÃO, 2001: 105

resultaram na esperada redução das importações, especialmente porque a demanda de produtos importados continuava sendo estimulada pelo “congelamento do câmbio”.

Em junho de 1995, o governo decidiu então lançar, na forma de medida provisória, uma nova política para o setor automotivo, denominada de Regime Automotivo²⁹. A previsão era que o regime automotivo fosse mantido até o final de 1999, quando se esperava que fosse concretizada a expectativa da entrada em vigor do Regime Comum do Mercosul, que vinha sendo negociado entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai desde o início da década.

Entretanto, ao estabelecer um tratamento diferenciado entre a importação de veículos e de autopeças, o Regime Automotivo abriu a possibilidade das montadoras aumentarem o conteúdo de autopeças importadas nos veículos, penalizando a produção nacional. Esta situação fez com que o Regime Automotivo fosse considerado de forma distinta entre montadoras e autopeças³⁰.

²⁹ CONCEIÇÃO (2001) explica que o Regime automotivo brasileiro objetivava explicitamente o estímulo às exportações, à modernização do parque industrial instalado e à atração de novos investimentos, tanto de montadoras e fabricantes de autopeças já instalados, quanto de empresas ainda não presentes no mercado brasileiro. Ver também ANFAVEA, 1994; ARBIX & ZILBOVICIUS, 1997; COMIN, 1997 e; SHAPIRO, 1997.

³⁰ CONCEIÇÃO (op. cit.) observa que as primeiras versões do Regime Automotivo ocorreram no subgrupo de comércio exterior da Câmara Setorial Automotiva, em 1992 e 1993. No entanto, os termos do regime que foram ali discutidos por governo, montadoras, autopeças e sindicatos eram bem distintos da política efetivamente implementada após 1995. Em 1992 e 1993 as negociações apontaram para a meta de obtenção de saldo na balança comercial do setor automotivo da ordem de dois dólares exportados por um dólar importado (2x1); da fixação de índice de nacionalização de peças em 70% do custo de produção; e da constituição de uma comissão tripartite, com a presença dos sindicatos, para acompanhar e monitorar a execução das medidas. O histórico das negociações que envolveram o Regime Automotivo pode ser encontrado em DIEESE – SINDICATO DOS METALURGICOS DO ABC (1995 e 1996). Ver também, DEDECCA, 1996.

Para as montadoras o regime propiciou um ajuste gradativo do seu *mix* de produtos ofertados no mercado. Elas puderam concentrar-se na produção de carros para os segmentos básico e médio, e completar o *mix* com a importação dos modelos mais luxuosos. Tendo em vista a redução dos custos de importação, elas puderam levar adiante a implementação da política de fornecimento global de peças e componentes (“*global sourcing*”).

Por outro lado, para muitas empresas de autopeças, o regime representou o agravamento da crise, na medida em que reduziu de modo acentuado as alíquotas de importação, obrigando os produtos dessas empresas a uma competição acirrada com as autopeças importadas³¹.

As empresas de autopeças dos países com escalas de produção automotiva intermediárias, como o Brasil, tiveram dificuldades de se posicionar na nova estrutura de relações entre montadoras e fornecedores. Muitas delas foram excluídas do elenco de fornecedores das montadoras por meio da cotação de preços das autopeças em âmbito internacional. Outras não conseguiram acompanhar o elevado volume de investimentos envolvidos, sobretudo quando se leva em conta que o desenvolvimento de um projeto de componentes pode consumir de dois a três anos antes do lançamento de um novo veículo e, por conseguinte, do retorno do investimento.

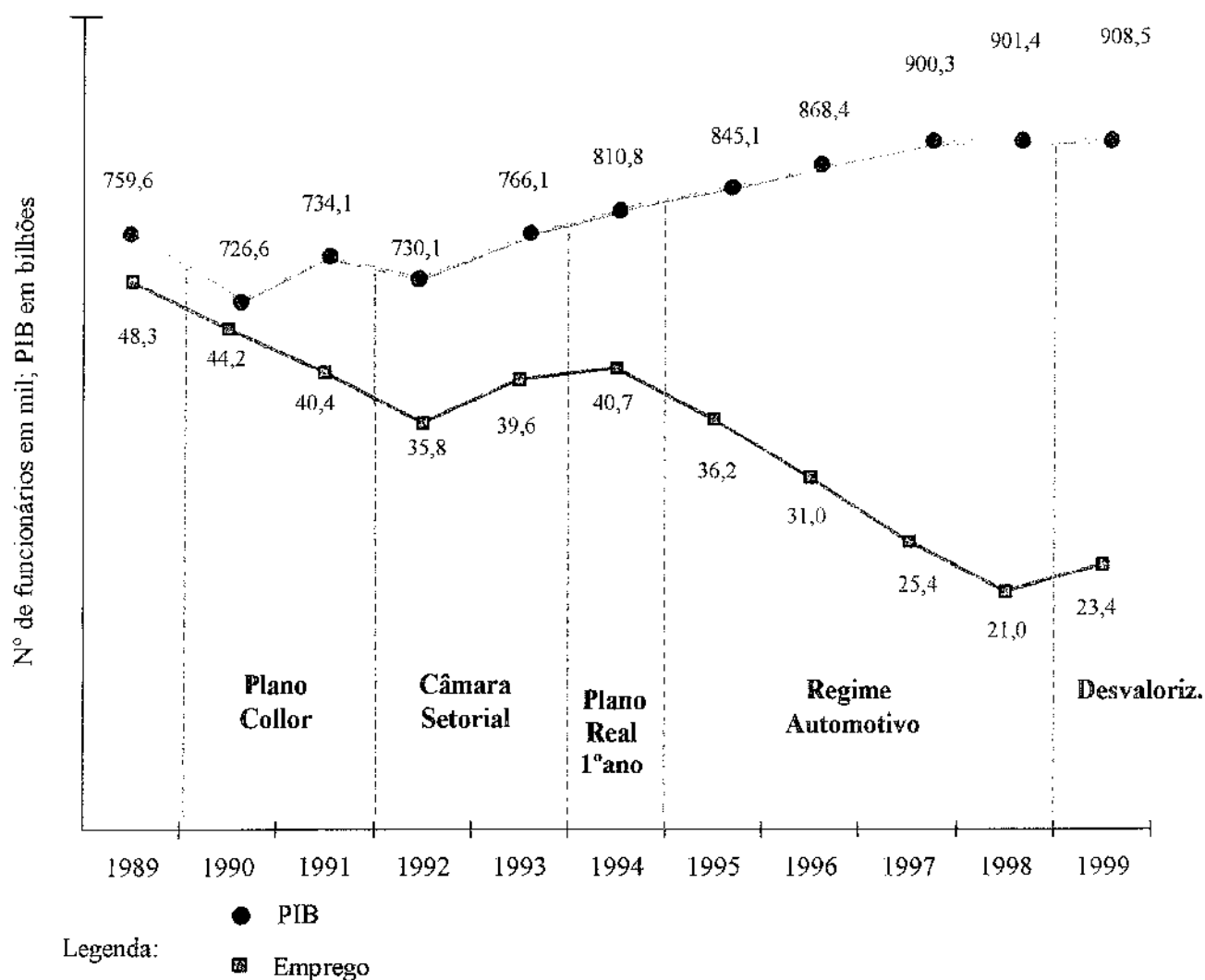
A abertura à concorrência internacional no início dos anos 90, num ambiente macroeconômico marcado pelas altas taxas de juros, implicou em custos financeiros

³¹ CONCEIÇÃO, 2001: 116

elevados, o que passou a comprometer cada vez mais a situação do setor produtivo. O acirramento da concorrência desencadeou um processo de ajuste no setor industrial, que se expressou na introdução de novas formas de organização do trabalho e novas técnicas de produção, bem como em um novo padrão de relacionamento com as montadoras³². O gráfico a seguir ilustra os resultados das políticas macroeconômicas e setoriais sobre o nível de emprego, no caso das autopeças da região do ABC .

³² DEDECCA, 1999. Ver também BRESCIANI & ODA, 1993.

**GRAFICO 1:1 PIB DO BRASIL E EMPREGO NA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS
DA REGIÃO DO ABC, 1989/1999**



Fonte: Gráfico extraído de CONCEIÇÃO, 2001:179.

Conceição (2001) observa que em praticamente toda a década, à exceção do biênio 1990-1991 e do ano de 1999, as taxas de juros reais foram superiores à margem de rentabilidade operacional da indústria de autopeças³³.

³³ CONCEIÇÃO, 2001:122

O nível de emprego que era de 309.700 trabalhadores em 1989, sofreu uma redução de quase 25% em cinco anos, caindo para 234.600 em 1994. Este comportamento do emprego no setor só não foi pior em razão dos acordos da Câmara Setorial, que viabilizaram uma considerável recuperação do setor acompanhada da garantia de manutenção do nível de emprego. Vale registrar que, em 1992, antes do primeiro acordo da Câmara Setorial, o número de trabalhadores no setor era de 228.300.

No quadro de sobrevalorização do real e de juros elevados, a abertura comercial acentuou ainda mais as desvantagens da produção doméstica em relação à concorrência internacional. No caso da indústria automobilística, o tratamento diferenciado do regime automotivo em relação à cadeia produtiva contribuiu para aprofundar as dificuldades da indústria de autopeças. As operações de fechamento, fusão e de incorporação de empresas ocorridas neste período fez com que o setor de autopeças chegasse à beira do colapso.

Em razão do quadro de crise e reestruturação produtiva com ausência de crescimento econômico, acompanhado de altas taxas de desemprego, a luta em defesa do emprego constituiu-se em um dos principais desafios para o sindicalismo na década de 90.

1.4 O sindicalismo na década de 90

Um dos maiores desafios para a ação sindical na década de 90 encontra-se relacionado às lutas em defesa do emprego. A abertura comercial indiscriminada, inaugurada pelo governo Collor de Mello no início desta década, expôs o mercado brasileiro à concorrência internacional, com graves consequências para a produção e o mercado de trabalho nacional.

Numa conjuntura marcada pela recessão, taxas de juros elevadas e aumento da concorrência, a ausência de uma política industrial, permitiu que a implementação de novos programas de gestão da produção, de reorganização do trabalho e de inovação tecnológica passassem a ganhar maior importância, trazendo consigo, um conjunto de novos desafios para o movimento sindical³⁴.

Neste contexto, os trabalhadores tiveram ainda que enfrentar a ação do governo Collor, que buscou “derrotar” o movimento sindical combativo, ao qual acusava de corporativo e responsável por muitas das mazelas da economia brasileira. Em realidade, Collor tentou reproduzir no Brasil o processo de esmagamento que Margareth Thatcher e Reagan promoveram contra o sindicalismo na Inglaterra e nos EUA.

Nos primeiros meses dos anos 90, as greves praticamente desapareceram em razão do elevado volume de demissões e férias coletivas nas empresas. Na região do ABC,

³⁴ ZILBOLVICIUS, 1997; CARVALHO NETO & CARVALHO, 1998; CASTRO & WACHENDORFER, 1998 e; ODA, 2001.

as montadoras propuseram redução da jornada de trabalho com redução de salários ou a ameaça de demissões.

O Plano Collor fracassou, no entanto, o que propiciou a volta da inflação. Com isso, as greves ganharam ímpeto novamente. O ano de 1990 registrou o recorde anual histórico dos números de greves (2.200, contra 1.548 em 1989)³⁵.

Neste contexto, alguns sindicatos passaram a vislumbrar a possibilidade de uma ação mais abrangente em defesa da produção e do emprego por meio das câmaras setoriais. A percepção desta oportunidade levou à articulação, em 1991, de um movimento em conjunto com as centrais sindicais que passou a pressionar o governo pelo direcionamento do foco das câmaras setoriais visando a reversão do movimento de queda da atividade econômica e de aprofundamento do desemprego.

1.4.1 A experiência da câmara setorial automotiva

As câmaras setoriais foram constituídas como fóruns de discussão e negociação no quais participavam representantes dos governos federal e estaduais, sindicatos e representantes dos principais segmentos empresariais das cadeias automotivas. O objetivo era o de elaborar um diagnóstico sobre os problemas do setor e um conjunto de proposições comuns entre os participantes.

³⁵ Página do SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC www.abcdeluta.org.br.

O interesse dos trabalhadores neste processo estava relacionado ao objetivo de criar condições para a reversão das políticas recessivas por meio da articulação das políticas de estabilização com as políticas industrial e de comércio exterior. Além da perspectiva de retomada da produção e do emprego, os sindicatos viam neste processo, a oportunidade de trazer para a ordem do dia os temas relativos à democratização da política econômica e das relações de trabalho.

Apesar da oposição de setores do governo, as negociações na Câmara Setorial conduziram a dois acordos nacionais. O primeiro, assinado em março de 1992, estabeleceu: a) a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI e do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS aplicados sobre os veículos; b) a queda nas margens de lucro das montadoras por unidade produzida; c) a diminuição de preços dos veículos; d) a reabertura dos consórcios; e) a manutenção do nível de emprego e; f) a reposição salarial mensal de perdas inflacionárias.

Este primeiro acordo definia também um cronograma para a discussão da política de comércio exterior, a modernização tecnológica e o contrato coletivo de trabalho no setor. A renovação deste acordo em 1993 estabeleceu nova redução tributária, além de metas de produção (2 milhões de veículos no ano 2000), níveis de emprego e investimentos e uma agenda de discussões relativas à modernização tecnológica da indústria³⁶.

As câmaras setoriais revelaram-se importantes instrumentos de democratização das relações de trabalho no país, na medida em que propiciaram o envolvimento de

³⁶ CONCEIÇÃO, 2001:107

empresas, sindicatos e governo na busca de consensos mínimos em torno de políticas públicas setoriais. Entretanto, não obstante os significativos avanços alcançados, a partir do último acordo assinado em 1993 e de seu efeito-demonstração na formulação de políticas públicas na regulação da concorrência e como política anti-recessiva, as câmaras setoriais passaram a sofrer uma forte e crescente oposição de setores do governo³⁷.

Tal ofensiva teve por base o argumento de que a ruptura com o passado se daria por intermédio da ação individual e da disputa entre concorrentes e não pela coordenação democrática de decisões, sobretudo porque seus agentes estariam pouco preocupados com os interesses gerais. Assim sendo, as políticas setoriais de qualquer tipo deveriam ser abandonadas, em favor da intensificação da concorrência. Este processo se daria por meio da maior liberdade de ação das empresas e seria regulado exclusivamente por meio do mercado³⁸.

O fim das câmaras setoriais rompeu com a perspectiva de uma participação mais democrática da sociedade na definição dos rumos da economia. O desmonte teve início na crise do governo Collor e se completou com o lançamento do Plano Real em 1994. O novo plano de estabilização favoreceu o aprofundamento do modelo econômico com base na abertura indiscriminada, acentuando a fragilidade da estrutura produtiva nacional e determinando, outra vez, a dispersão dos espaços de negociação.

³⁷ A ofensiva contra as câmaras setoriais partia sobretudo da área econômica, e de parcelas mais conservadoras da sociedade. A sua expressão mais elaborada foram os artigos de SALGADO, 1993 e FRANCO, 1993(a) e 1993(b). Para um estudo mais amplo sobre as câmaras setoriais, ver: SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, 1995 e 1996; GUIMARÃES 1994 (a) e (b); ARBIX, 1996(a) e 1997; COMIN, 1998; KELLER, 1995 e; BALISTA, 1993.

³⁸ OLIVEIRA, 1994; OLIVEIRA & MATTOSO, 1996; MATTOSO, 1996: 41.

1.4.2 A ação sindical frente à reestruturação produtiva

Ao promover o esvaziamento e o fim das câmaras setoriais, o governo abriu espaço para a implementação uma nova concepção de Estado. Uma das consequências desta política foi o deslocamento, outra vez, do centro de decisões em relação ao tema da política industrial e da reestruturação produtiva, do espaço público para o privado, um terreno no qual a capacidade de intervenção e participação dos trabalhadores, salvo raras exceções, encontra-se em geral desarticulada.

Esta situação favoreceu o predomínio de uma visão empresarial autoritária no processo de reestruturação das empresas. Na ausência de uma política industrial e de mecanismos públicos de regulação elas não se viam obrigadas a compartilhar com os trabalhadores o processo de tomada de decisões em relação à mudança. Com isto, as empresas passaram a apostar na perspectiva de poder implementar, de maneira unilateral, os seus programas de reestruturação produtiva, excluindo os trabalhadores, dos quais se esperava uma atitude passiva, como meros expectadores de um processo de modernização defensiva.

Frente a este quadro, alguns sindicatos lançaram mão da mobilização visando a articulação da resistência no interior das empresas, como forma de abrir espaço para a negociação. Uma das experiências mais expressivas neste sentido ocorreu na categoria metalúrgica do ABC. A tentativa das empresas, em especial as montadoras, de implementar, de forma unilateral, os programas de reestruturação produtiva, esbarraram na

exigência do Sindicato e das comissões de fábrica de participar de modo ativo no processo³⁹.

A mobilização em relação a este tema, desencadeado pelo Sindicato dos Metalúrgicos e Comissões de Fábrica, a partir do fim da Câmara Setorial automotiva, em meados da década de 90, levou à abertura de um importante processo de negociações nas montadoras. Por meio dos acordos realizados, os sindicatos puderam assegurar um considerável nível de regulação no processo de reestruturação produtiva nas principais empresas da região⁴⁰.

A implementação de acordos nas principais empresas montadoras no ABC propiciou uma expressiva melhoria da competitividade destas empresas, associada a importantes contrapartidas para os trabalhadores, tais como a garantia de emprego, a redução da jornada de trabalho e o direcionamento de novos investimentos e produtos para a região. Entretanto, na ausência de crescimento, o modelo econômico seguiu produzindo efeitos destrutivos sobre os níveis da produção e do emprego também nesta região.

³⁹ Embora tenha assumido uma dimensão mais abrangente nos anos 90, o tema da reestruturação produtiva já estava presente na pauta sindical desde os anos 80. O registro mais expressivo é relativo à introdução de uma cláusula no Estatuto da Comissão de Fábrica na Volkswagen em 1985, de garantia do acesso dos trabalhadores a informações prévias sobre a introdução de novas tecnologias na empresa.

⁴⁰ BRESCIANI, 1994; 1997 (a) e (b); 2001; BRESCIANI & BENITES, 1995; FLEURY, 1993 e 1995; LEITE, 1994 e; CASTRO, 1995.

1.4.3 Ensaio geral pelo Contrato Coletivo Nacional

Ainda em meados da década de noventa, o processo de abertura comercial estimulou a entrada de novas marcas para produzir automóveis no Brasil. Com isto, um novo impulso foi dado ao processo de desconcentração e reestruturação produtiva de importantes pólos industriais, como é o caso do ABC Paulista. Este processo se desenvolve num ambiente de concorrência acirrada entre as empresas, alimentada pelo clima da guerra fiscal desencadeada entre Estados e municípios.

Entre os principais fatores de atração para as empresas destacam-se: subsídios em recursos fiscais e infra-estrutura, baixos custos do trabalho e dos transportes, bem como a ausência de tradição sindical. Na fase já adiantada deste processo, o movimento sindical metalúrgico chegou a esboçar uma nova tentativa de intervenção setorial, visando desta vez a garantia de padrões mínimos de regulação das relações de trabalho no setor.

As distâncias que separam as realidades dos trabalhadores nas plantas montadoras tradicionais no Brasil em relação às matrizes, em termos de salários, jornadas de trabalho e condições de trabalho, são muito grandes. Nos novos centros de produção que passaram a ser criados no país em consequência da entrada das novas marcas e do processo de desconcentração dos pólos tradicionais, as distâncias se reproduzem também em relação aos antigos centros de produção existentes no próprio país.

Isto permite que as distorções em relação aos padrões praticados nas matrizes

sejam ampliados ainda mais. Disso resulta que os níveis salariais e de benefícios praticados nas novas localidades passam a funcionar como âncora, em relação aos padrões existentes nos centros de produção tradicionais. A Fiat constituiu por muitos anos a principal referência desta prática. A partir de meados da década de 90, as condições de remuneração nas novas plantas inauguradas no país passaram a ser inferiores aos praticados pela FIAT.

Tendo em vista esta realidade, os sindicatos e as confederações sindicais do ramo metalúrgico ligadas às duas maiores centrais sindicais - CUT e Força Sindical - tomaram a iniciativa de organizar jornadas de luta envolvendo os trabalhadores nas empresas montadoras, tendo como referência uma plataforma mínima comum. O objetivo era forçar a abertura de negociações com os sindicatos patronais visando alcançar um acordo coletivo de âmbito nacional no setor automotivo, tendo como referência dois pontos básicos: um piso salarial comum e um limite máximo da jornada de trabalho.

As primeiras jornadas de luta foram realizadas por regiões, no último trimestre de 1999, e ficaram conhecidas como "Festival de Greves". Merece registro, neste processo, em primeiro lugar, o que se poderia chamar de construção de uma identidade coletiva dos trabalhadores do setor no plano nacional, tendo como referência uma pauta de reivindicações comuns.

Esse processo de mobilização possibilitou o aumento da percepção dos trabalhadores em relação à sua força e capacidade de pressão. Os reflexos imediatos dessa movimentação puderam ser constatados através dos significativos avanços relacionados a salários e direitos sindicais que foram registrados já nas campanhas salariais que se

seguiram nas diversas regiões.

No entanto, a grande resistência por parte das empresas em aceitar a contratação nacional, associada às dificuldades de coordenação de ações comuns, envolvendo as centrais sindicais, ainda se constituem como grandes obstáculos para a continuidade desta importante iniciativa de ação sindical conjunta.

2 A ORGANIZAÇÃO SINDICAL NOS LOCAIS DE TRABALHO

O grande dinamismo manifestado na ação do novo sindicalismo, a partir do final dos anos setenta no Brasil, foi responsável por um conjunto de mudanças no quadro das relações de trabalho no país. Partindo de uma motivação econômica, as greves que marcaram o cenário sindical do ABC, no período 1978 – 1980, propiciaram a emergência, com novo ímpeto, de um conjunto de questões que haviam sido sufocadas pelo regime militar e mantidas fora da agenda sindical desde 1964.

Tendo em vista o histórico marcadamente autoritário das relações industriais no Brasil, configurado na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, esta passa a sofrer, outra vez, fortes questionamentos por parte de alguns setores do movimento sindical. Um dos aspectos que mais evidenciava o caráter autoritário do aparato legislativo e o seu papel nas relações de trabalho era representado pela ausência do direito de greve. Em realidade, a Lei de Greve era caracterizada como “lei anti-greve”. A ação do novo sindicalismo, no período que vai de finais dos anos 70 até meados da década de 80, foi responsável por importantes mudanças neste quadro.

As lutas conduzidas pelo movimento sindical e popular na década de 80, especialmente no campo do novo sindicalismo, expressaram, em grande medida, uma ação que buscava articular as iniciativas frente às questões imediatas com a perspectiva de uma intervenção mais ampla na vida política e institucional do país. A nova prática sindical inaugurada neste período, e que se expressou especialmente por meio das greves, favoreceu, entre outras, o desenvolvimento de uma proposta abrangente de reforma

trabalhista. Um dos aspectos fundamentais desta proposta refere-se à organização nos locais de trabalho.

O discurso em favor da liberdade e autonomia sindical também voltou a ganhar força neste período. O ciclo das greves de 1978-80 no ABC paulista favoreceu a retomada deste e de outros temas relativos à organização sindical. No conjunto das resoluções aprovadas no 3º Congresso da CUT, realizado no Rio de Janeiro, em 1986, destacou-se - juntamente com a definição dos estatutos e da concepção e prática sindical - a proposta de um novo modelo de estrutura sindical que prevê a criação das chamadas Comissões Sindicais de Empresa.

Este congresso indicou para os sindicatos da CUT a constituição de comissões de base dos sindicalizados nos locais de trabalho, recomendando que, em todas as convenções e acordos coletivos realizados nas categorias fosse negociada a constituição de uma estrutura unitária de representação dos interesses dos trabalhadores nos locais de trabalho. As comissões de base representariam os sindicalizados e não sindicalizados e teriam papel de contratação das questões trabalhistas locais e, consultivo, das questões da empresa. A proposta de legislação trabalhista destaca como um dos seus eixos principais, o direito de organização sindical no local de trabalho¹.

A presença de instâncias de representação interna dos interesses dos trabalhadores facilita a ação do Sindicato no processo de negociação, na medida em que se passa a dispor de melhor informação sobre a situação das empresas. Inversamente, a ausência desses espaços favorece a prática do autoritarismo nas relações de trabalho nas

¹ CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES, 1983 e 2000.

empresas. Esta prática se evidencia nos episódios de perseguições de trabalhadores por parte das chefias, na aplicação de punições e demissões arbitrárias, bem como no descumprimento dos acordos firmados com o sindicato da categoria.

A história da classe trabalhadora brasileira é rica em episódios relacionados à organização nos locais de trabalho, nos quais a ação sindical clandestina cumpriu um papel importante ao fustigar a ordem estabelecida no interior das empresas, sem conseguir, contudo, alterá-la de forma duradoura. Essa dimensão das relações de trabalho no país tem sido objeto de pesquisas, por meio das quais se tem buscado lançar alguma luz sobre esse tema².

2.1 A origem das Comissões de Fábricas

Tendo em vista a cultura empresarial autoritária no Brasil, reforçada pela ausência de aparato de proteção legal a mecanismos de representação nos locais de trabalho no país, as formas de ação desenvolvidas no interior das fábricas, em defesa dos interesses dos trabalhadores tem se manifestado, sobretudo, por meio da ação clandestina de militantes que são obrigados a se proteger no anonimato. Neste contexto, a ação sindical feita nas portas das fábricas vê-se limitada pela ausência de canais de representação formal ou institucional no “chão de fábrica”, por meio dos quais o Sindicato possa manter um diálogo mais aberto e cotidiano com os trabalhadores.

² Ver, entre outros, HARDMAN & LEONARDI, 1982; RAINHO & BARGAS, 1983; ANTUNES, 1988, COSTA, 1995; FONTES, 1997 e; SIQUEIRA NETO, 2000.

O objetivo deste trabalho não é realizar um aprofundamento da história das organizações nos locais de trabalho. No entanto, considera-se indispensável apontar alguns elementos desta trajetória, de modo a permitir que o tema das comissões de fábrica, associado ao novo sindicalismo, possa ser analisado dentro de uma perspectiva mais abrangente.

Entre as inúmeras experiências que têm sido objeto de pesquisas neste campo, destaca-se o caso da Comissão de Fábrica dos Trabalhadores na Cobrasma, constituída em 1965 na unidade da empresa localizada na cidade de Osasco, no Estado de São Paulo. Segundo ANTUNES & NOGUEIRA (1982) este teria sido o primeiro caso de Comissão de Fábrica reconhecida formalmente pela empresa. O desmantelamento desta Comissão de Fábrica, com a derrota da greve na empresa, em 1968, interrompeu uma das mais expressivas experiências de organização no local de trabalho que se tem registro durante o regime militar³.

Nos tempos da ditadura militar no Brasil, as condições de inserção da classe trabalhadora no mundo do trabalho foram marcadas pela superexploração, agravada pelas constantes situações de abuso de poder das chefias. Desde essa época, o Sindicato dos Metalúrgicos havia encontrado nas Comissões Internas de Prevenção de Acidentes - CIPAs uma forma de aproveitar um organismo legal, com estabilidade no emprego, para buscar desenvolver a ação sindical nas fábricas.

Embora a ação de militantes anônimos cumpra um papel importante ao manter

³ Para um estudo mais aprofundado sobre a experiência das comissões de fábrica no Brasil ver também WEFFORT, 1972(a) e (b); MARONI, 1982 e; RODRIGUES, 1990.

acesa a chama da luta, essa forma de atuação possui, em geral, um alcance limitado, em razão dos esquemas de vigilância e repressão presentes no interior das fábricas. Neste contexto, os conflitos não encontravam canais de expressão, senão por meio de revoltas individuais que levavam, em alguns casos, a lutas e greves localizadas. As demissões por perseguição política eram freqüentes, tornando praticamente inviável a consolidação de um contra-poder organizado e duradouro dos trabalhadores no “chão de fábrica”⁴.

Neste sentido, o movimento pela conquista das Comissões de Fábrica, a partir do início da década de 80, teve como um de seus objetivos básicos dar organicidade ao voluntarismo e disposição de luta da militância surgida nas lutas operárias e sindicais a partir das greves de 1978. Isto fez com que, aos poucos, os esforços pela implementação da organização nos locais de trabalho na categoria metalúrgica do ABC fossem redirecionados para a conquista das comissões de fábrica, sem interromper, contudo, a continuidade do trabalho com as CIPAs.

Neste processo, algumas CIPAs passaram a constituir-se em embriões das Comissões de Fábrica. Isto contribuiu, também, para que elas passassem a ser vistas, por parte da militância, como o caminho natural para se credenciar como candidato à Comissão de Fábrica e às demais instâncias de representação sindical⁵. Isto permitiu que o desejo crescente de participação dos trabalhadores na vida do Sindicato fosse, aos poucos, sendo canalizado em favor da ampliação da organização nos locais de trabalho.

⁴ RAINHO & BARGAS, 1983. Sobre o tema ver também BURAWOY, 1990.

⁵ SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, 1999; CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES, 2000.

2.2 As Comissões de Fábricas dos Metalúrgicos do ABC

Em razão da já comentada cultura empresarial autoritária no Brasil, bem como da ausência de aparato legal favorável à organização nos locais de trabalho, a percepção dos sindicalistas era de que a conquista das comissões de fábricas, por meio das negociações gerais com a classe patronal, constituía-se num objetivo muito difícil de ser alcançado. Por essa razão, a alternativa encontrada foi buscar romper a resistência por meio da negociação direta com as empresas. A tática adotada pelo Sindicato consistiu, nesse caso, em incluir também nas pautas específicas dirigidas às empresas, a reivindicação do direito à constituição da Comissão de Fábrica.

Esta iniciativa constituiu-se, portanto, no caminho pelo qual os trabalhadores buscavam garantir, por meio da negociação direta com as empresas, o direito de eleger os seus representantes em eleições livres e democráticas. Desse modo, a mobilização em torno de uma pauta de reivindicações de melhorias salariais, de benefícios como transporte e alimentação ou de melhoria das condições de trabalho passou a funcionar também como alavanca para a conquista da Comissão de Fábrica. Isto levou a que, num grande número de casos, o acordo que garante o reconhecimento da organização no local de trabalho fosse alcançado com greve.

Algumas empresas, no entanto, percebendo a perspectiva do aumento da pressão sindical pelo atendimento das demandas por melhorias dos salários e das condições de trabalho, buscaram antecipar-se ao Sindicato, na tentativa de criação de sistemas de representação interna. Esta manobra, realizada por meio do estabelecimento de sistemas de representação “confiáveis” e colaboracionistas, teve o claro objetivo de contrapor-se ao

avanço do Sindicato na fábrica. Com isso as empresas buscavam também, no limite, esvaziar a sensação de conquista pelo Sindicato⁶.

Contudo, as formas de representação colaboracionistas tiveram uma duração muito breve no ABC. A pressão da diretoria do Sindicato, articulada às ações internas da militância, levou à desmoralização de tais sistemas de representação. A derrota das iniciativas controladas pelas empresas abriu espaço para a conquista das comissões de fábrica autônomas, comprometidas com os interesses dos trabalhadores e sob a orientação do Sindicato.

As Comissões de Fábrica surgidas na categoria metalúrgica do ABC a partir do início dos anos 80 foram constituídas com estatuto próprio, como resultado de negociação e acordo coletivo entre a empresa e o Sindicato. O estatuto garante a eleição das comissões de fábrica pelos trabalhadores e o seu reconhecimento pelas empresas como órgãos legítimos de representação dos interesses dos trabalhadores no local de trabalho.

Alguns fatores ressaltam a experiência do ABC como uma novidade quando comparada aos casos registrados na trajetória de lutas da classe trabalhadora brasileira anterior à década de 80. Localizadas no setor moderno da economia brasileira e inspiradas na experiência internacional, as comissões de fábrica representaram, neste caso, um grande salto de qualidade na ação sindical da categoria metalúrgica do ABC. Graças ao apoio destas formas de organização os trabalhadores puderam forçar a superação da visão

⁶ Há registro de que em todas as montadoras houve tentativas das empresas de se antecipar ao Sindicato na criação de sistemas internos de representação dos empregados. Os primeiros casos que se têm registro ocorreram nas multinacionais Scania Vabis (1978), Ford (1979), Volkswagen (1980) e Mercedes-Benz (1982).

autoritária e intransigente do empresariado brasileiro e conquistar maior autonomia na defesa dos seus interesses nos locais de trabalho.

2.2.1 Os primeiros passos

À medida em que os trabalhadores avançavam na ampliação dos espaços formais e institucionais de poder e de influência no interior das empresas, também suas ações e iniciativas iam tornando-se mais transparentes para o sistema. O desafio de incorporar, num horizonte mais amplo, a tarefa de representar os interesses dos trabalhadores diante dos conflitos cotidianos que envolvem a relação entre capital e trabalho, significava um desafio novo para a militância.

Em muitos casos, o desafio significava ter que sair da clandestinidade, expor-se, “mostrar a cara”, e assumir novas responsabilidades, entre as quais, enfrentar e contrargumentar diante dos representantes da linha de comando da empresa. A busca de soluções negociadas para os conflitos cotidianos passou a exigir cada vez mais dos membros das comissões de fábrica a ampliação do conhecimento sobre diversos temas, relacionados não apenas ao mundo do trabalho, mas ao conjunto da sociedade. Isto levou a diretoria do Sindicato a assumir como prioridade a ampliação dos programas de formação sindical⁷.

A implantação da organização nos locais de trabalho contribuiu para a promoção da democracia nas relações de trabalho, favorecendo também uma intervenção mais articulada do Sindicato em defesa dos interesses dos trabalhadores. Na transição para

⁷ A partir de 1984, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC passou a investir na dinamização do Departamento de Formação, por meio da introdução de novos conteúdos de cursos. A partir de 1986 os programas foram ampliados com a abertura para a participação de grupos de formadores voluntários. Ver Manfredi, 1996.

as novas formas de representação nos locais de trabalho, a ação clandestina foi aos poucos cedendo lugar a uma ação de cunho mais propositivo diante dos problemas. No entanto, o desejo dos trabalhadores do ABC de realizar mudanças esbarrava, invariavelmente, na intransigência de parcela do empresariado. Isto contribuiu para que a relação de confronto inaugurada na região, no final dos anos 70, se projetasse ao longo de boa parte da década de 80.

De qualquer modo, mesmo considerando experiências localizadas e bem sucedidas de avanço na organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, como a observada no ABC, merece registro o fato de que o Brasil continua sendo um dos países onde a cultura empresarial ainda apresenta uma grande resistência em compartilhar as decisões com os trabalhadores. A visão predominante é a de que as decisões em relação à vida da empresa constitui prerrogativa única e exclusiva do capital e que, neste espaço, *“manda quem pode e obedece quem tem juízo”*.

A supressão das liberdades democráticas durante o regime militar, parece ter reforçado de tal modo o autoritarismo empresarial já presente nas relações de trabalho no Brasil que, no início do novo milênio, a perspectiva da organização sindical nos locais de trabalho continua sendo motivo de aflição para um grande número de empresas. Ainda hoje, existe muitas empresas na categoria metalúrgica do ABC que, embora já estejam convencidas que as comissões de fábrica não representam nenhum “bicho papão”, ainda resistem à idéia de conviver com uma Comissão de Fábrica sob a influência do Sindicato.

2.2.2 A experiência nas montadoras de veículos

Em maio de 1980, no decorrer da greve geral da categoria, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema sofreu a segunda intervenção em menos de um ano. A primeira tinha sido em maio de 1979, durante a realização da primeira grande greve na categoria, depois do golpe militar de 1964. A primeira intervenção tinha sido de curta duração, mas em relação a esta nova intervenção, ninguém arriscava o palpite do quanto duraria.

No dia 05/07/81, ainda com o Sindicato sob intervenção, nove mil trabalhadores cruzaram os braços na Ford, dando início a uma greve pela readmissão de 450 trabalhadores. Depois de cinco dias a empresa entrou com pedido de julgamento da greve, que foi adiado, sem que os trabalhadores e a empresa tivessem chegado a um acordo. Em 12/07/81, os metalúrgicos da Ford reuniram-se para analisar a greve e distribuíram uma carta à população denunciando a intransigência da direção da empresa.

Mesmo cassada, a diretoria de Lula buscou se manter unida, e não se afastou das portas das fábricas. Como não era possível utilizar as dependências do Sindicato durante a intervenção, as reuniões passaram a ser feitas no salão da igreja matriz da cidade de São Bernardo. No dia 13/07/81, por orientação de Lula e da diretoria do Sindicato, os metalúrgicos da Ford aprovaram a volta ao trabalho, depois de oito dias de greve. Os trabalhadores retornaram, porém o movimento prosseguiu dentro da fábrica.

Esta mudança de tática tinha por objetivo sensibilizar o Tribunal Regional do Trabalho, diante da marcação de nova audiência para o julgamento da greve. No dia

14/07/81, a empresa e os trabalhadores chegaram a um acordo verbal, pondo fim à greve. Pelo acordo, a empresa garantiu 120 dias de estabilidade, descontando os dias parados em quatro parcelas e passando a reconhecer a partir de então a Comissão de Fábrica.

Embora a principal reivindicação - readmissão dos 450 trabalhadores - não tivesse sido atendida de imediato, ficou acertado o compromisso da empresa em prosseguir a negociação com a Comissão de Fábrica. No dia seguinte, a Ford confirmou que cumpriria integralmente a proposta aceita pelos metalúrgicos. Durante a greve, deixaram de ser produzidos 1.850 automóveis.

O acordo que pôs fim à greve foi assinado e Afonso Monteiro da Cruz, presidente da Junta Governativa do Sindicato, valorizou a conquista da Comissão de Fábrica, mesmo reconhecendo que a principal reivindicação não fora garantida: a readmissão de 450 trabalhadores. Num depoimento sobre este episódio, Jair Meneguelli conta:

“Assim que a empresa concordou em negociar a comissão de fábrica, eu percorri os diversos setores da empresa, (...) foram escolhidos companheiros, já conhecidos dos movimentos desde 77, para fazer parte de uma comissão provisória, com a incumbência de negociar com a empresa. Tão logo terminou a greve, foi negociado e aprovado um estatuto e eleita pelos trabalhadores a comissão de fábrica definitiva”.

João Ferreira Passos, conhecido como Bagaço, e Alberto Eulálio, o Betão, são talvez os militantes que melhor simbolizam a fase dos grandes confrontos do novo sindicalismo na Ford. Ambos foram membros da primeira Comissão de Fábrica da

categoria e da diretoria do sindicato cassada em 1983. Bagaço faz o seguinte depoimento em relação à comissão de fábrica:

“A partir de 1983, a Comissão de Fábrica foi além das reivindicações econômicas e sociais, e passou a questionar o processo produtivo e a interferir concretamente nestas questões. Com isso a gente estava dando um passo estratégico: o peão passava também a participar na elaboração do processo produtivo, deixando de ser apenas uma peça da engrenagem para se tornar um ser pensante”⁸.

A conquista da Comissão de Fábrica na Ford representou um grande estímulo para a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho. A partir deste momento, a pressão se intensificou nas demais montadoras e se espalhou rapidamente para outras empresas da categoria metalúrgica do ABC.

A Comissão de Fábrica dos Trabalhadores na Mercedes-Benz foi conquistada em 1984, no desfecho de uma greve cuja reivindicação central era a equiparação salarial com as demais montadoras. Até 1984, os salários dos operários nesta montadora eram, em média, 10% inferiores aos praticados na Volks e na Ford. Em 01/10/1984, os trabalhadores conseguiram paralisar toda a produção da fábrica por meio de uma greve que teve início na ferramentaria. Em seguida, a greve se espalhou para toda a fábrica. Depois de uma semana, a direção da empresa cedeu e aceitou conversar.

A negociação se deu com base na seguinte pauta de reivindicações: equiparação salarial com as demais montadoras; 10% de aumento real; Comissão de Fábrica; eliminação da autorização de saída do setor para deslocamentos internos;

⁸ Depoimento extraído de vídeo realizado pela TV DOS TRABALHADORES – TVT, 1991. Ver também, SILVA, 1996. Sobre a experiência das comissões de fábricas nas montadoras, ver também vídeos TVT, 1992; 1994(a) e (b).

pagamento dos dias parados; melhoria da assistência médica e; solução para a questão da perda do descanso semanal remunerado em função de atrasos ou de saída mais cedo.

No acordo que resultou desta negociação, a empresa assumiu o compromisso de atender as principais reivindicações dos operários, sendo estabelecido o prazo de quatro meses para a implementação da equiparação salarial com as outras montadoras. Os demais itens da pauta seriam atendidos da seguinte forma: até 31 de dezembro do mesmo ano, regulamentação da Comissão de Fábrica; 10% de abono de emergência em dezembro para os horistas e ampliação do serviço médico na empresa, além de outras reivindicações atendidas.

No início do ano de 1976, o Sindicato dos Metalúrgicos encaminhou ao Sindicato das empresas uma reivindicação solicitando o direito dos trabalhadores elegerem delegados sindicais, que passariam a ter a função da representação sindical na fábrica. Em abril de 1976, a Scania implantou um Comitê de Representação dos Trabalhadores, buscando se antecipar à reivindicação do Sindicato. A empresa, porém, fez esta implantação de modo unilateral, sem levar em conta a opinião do Sindicato. Isto causou dúvidas e protestos por parte de alguns operários que não concordavam com o processo de escolha previsto no estatuto. Mesmo assim, o sistema foi implantado e permaneceu em vigor até 1979.

Na eleição seguinte do Comitê de Representação, realizada em 1979, alguns dos operários que faziam parte do grupo de oposição àquele sistema tomaram a decisão de concorrer tendo sido eleitos os ativistas Gilson Meneses, “Lagartixa” e Fernando. Meses depois, Gilson pediu baixa do Comitê. Em julho de 1980, aconteceram algumas rodadas de

negociações do Sindicato com os representantes da Scania. O objetivo era discutir a reposição das perdas salariais e também a implantação de uma Comissão de Fábrica legítima dos operários.

Nesta negociação, em julho de 1983, a direção da empresa concordou com a implantação da Comissão de Fábrica na Scania, por meio de estatuto negociado com o Sindicato. Mas, antecipando-se à eleição, a Scania demitiu todos os militantes sindicais conhecidos. Por essa razão, a eleição da Comissão de Fábrica nesta montadora só foi possível um ano mais tarde, em julho de 1984. A experiência na Volkswagen será analisada em profundidade nos capítulos seguintes, na medida em que constitui um objetivos centrais desta pesquisa. Ao longo da década de 80 foram conquistadas comissões de fábrica também num conjunto maior de pequenas e médias empresas com mostra a tabela. 2.1.

**TABELA 2.1: COMISSÕES DE FÁBRICAS E NÚMERO DE REPRESENTANTES
POR EMPRESA, CATEGORIA METALÚRGICA DO ABC, 1983-1996**

Empresas	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	
ACC													2	2	A
Atlas Copco						4	4	4	4	4	4	4	3		B
Braibant											2	2	2		
Carfriz-provisória											5				
Cen													3	3	A
Cofap-S.André provisória											17				C
Cofap- S.André									5		17				C
Cofap S.B.C.- provisória									4						C
Coldex					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	D
Conexel								4	4						
Conforja											8	8	8	3	E
Cutler-Hammer							3	3	2	4	4	2	2	3	
Daiwa Sangyo												1	1	1	
Digirede											2	2	2		B
Edscha											1	1			F
Elevadores Otis								2	2	2	2	2	2	3	
Fathom							2	2	2						
FM-Fichet											2	2			
FME								1	1						
Fone Mat				1	1	1	1	2	2	2	2				
Ford		28	28	28	28	28	10	10	10	13	13	13	14	14	G
Ford Tratores							3	3	3						
Forjaria S. Bernardo		4	4	4	4										
Forjaria São Paulo										4	4	4	2	2	
Hueller	3														H
Imacon								2	2	2	2	2	1	1	
Inca											3	3			I
Ind.Abril														2	
Ind. Brosol											8	8	3	2	
Indebras										3	2	2	2	3	B
Keiper Recaro												6	6	6	
King												2			
Kondupar														2	
Kostal											2	2	2	4	
Krones											4	4	4	3	
Maberly							2	2							

Continua...

**TABELA 2.1: COMISSÕES DE FÁBRICAS E NÚMERO DE REPRESENTANTES
POR EMPRESA, CATEGORIA METALÚRGICA DO ABC, 1983-1996**

Conclusão

Empresas	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	
Macisa						6	6	6							
Mapa											4	3	3	4	
Maxion- Diadema									2	2					F
Maxion- S.B.Campo					8	8	6	6	6	6	6	6	6	6	F
Mayekawa							2	2	2	3	3	3			J
Mercedes-Benz			20	20	20	20	22	22	22	24	24	24	22	22	
Mericol								2	2	2	2	2	2	2	
Metal Leve								2	2	2	2	5	5	5	
Metal. Nayakone													2	2	
Metal. São Justo										1	1	3	3		
Molins															2
Mot. Rolls Royce										1	1				2
Multibrás			4	6	6	6	6	6	5	5	5	7	7	6	
MVS															1
Nordon													2	2	
Piccoli											2	2	3	3	
Pierry Saby															2
Polimatic											5	5	5	4	
Pollone													3	3	
Prensas Schuller												5	5	5	L
Resil				5	5	5	5								
Sachs									4	4	4	4	4	4	M
Scania		10	10	10	10	8	8	8			5	5	5	20	
Seco					4	4	3	3	3	3	3	3	1	1	
Semco-DDA							1	4	4	4					
Tamet												2	2		
Tropical												1	1	1	
Usinfer												1	1	1	
Van Leer					5	5	5		10	10	5	5	5		B
VW	17	17	17	27	27	27	24	24	24	24	24	24	24	24	
VW-Caminhões						3	3	3	3						F
Total	20	59	83	101	124	131	122	129	136	131	211	186	176	177	

Elaboração: Secretaria Geral do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Legendas: A= sem estatuto; B = empresa mudou para São Paulo; C = provisória; D = empresa foi vendida, não existe mais a Comissão de Fábrica; apenas reconhece a estabilidade; E = co-gestão; F = empresa fechou; G = De 7/86 a 12/88 a representação não foi reconhecida; somente os dois diretores eleitos; H = provisória; empresa não reconheceu; I = empresa vendida; a nova empresa não aceitou a comissão; J = afastou os companheiros; L = empresa demitiu alguns companheiros e os outros fizeram acordo; M = os companheiros foram demitidos em 12/96

Merece registro o fato de que, apesar da existência de acordos que regulamentam o funcionamento das comissões de fábrica, não foram poucos os casos onde o acirramento dos conflitos levou as empresas a investir forte na tentativa de aniquilamento destas formas de organização dos trabalhadores. O episódio registrado na Ford Taboão, em São Bernardo do Campo, no processo de constituição da Autolatina, uma empresa “holding” formada pelas multinacionais Ford e Volkswagen, em 1987, é bastante ilustrativo deste aspecto.

2.2.3 A ofensiva contra a Comissão de Fábrica na Ford

O ano de 1986 foi de refluxo sindical provocado pelo forte esquema de propaganda que acompanhou o lançamento e implantação do Plano Cruzado. Este ano registrou também um dos maiores enfrentamentos ocorridos entre a Comissão de Fábrica e a direção da empresa. Em junho daquele ano, a Comissão de Fábrica na Ford tentou uma greve para forçar a readmissão de Luizão, um de seus membros que fora demitido por justa causa pela empresa, sob alegação de ter agredido um trabalhador durante um piquete contra horas extras.

Entretanto, no referido contexto, as propostas de ação da Comissão e do Sindicato acabaram não encontrando eco nos trabalhadores. A Comissão de Fábrica acabou não tendo o respaldo de base necessário para manter a greve e a paralisação fracassou. A Ford aproveitou a ocasião para destituir a Comissão. Dos 28 representantes, apenas 4 não foram demitidos porque estavam afastados por férias.

Este episódio favoreceu, por um bom tempo, a volta do autoritarismo na Ford, tendo sido motivo de inúmeras ações do Sindicato e da militância da categoria na porta desta empresa. Por meio das manifestações realizadas na entrada do pátio dos ônibus os companheiros da Ford puderam contar com o apoio solidário das demais comissões de fábrica. Estas ações, no entanto, não pareciam suficientes para alterar a decisão da Ford. Passado algum tempo, Jair Meneguelli, então presidente do Sindicato, ponderou que as ações na porta da fábrica deveriam ser suspensas.

A avaliação era de que a Ford estava vencendo a batalha pelo cansaço. Argumentou que o recuo não significava desistência, que a luta dos trabalhadores exigia muita coragem e perseverança, mas que às vezes era preciso recuar e rearticular-se para, em seguida retomar a batalha com novo vigor. A decisão foi então suspender as ações na porta da fábrica e aguardar um momento mais favorável para se retomar a ofensiva pela reconquista da Comissão de Fábrica. Este momento se apresentaria no ano seguinte, já no período da Autolatina.

Em 1987, foi firmado o acordo de cooperação entre a Ford e a Volkswagen, que levou à criação da Autolatina, abrangendo as plantas instaladas no Brasil e na Argentina. As relações entre a Ford e o Sindicato dos Metalúrgicos continuavam abaladas em razão da destituição da Comissão de Fábrica pela empresa⁹.

Em outubro do mesmo ano aconteceu a primeira greve na Autolatina. A reivindicação principal era a reposição do índice de inflação de 65,9% confiscado pelo Plano Bresser. Aquela greve abria também, naquele momento, a oportunidade para retomar

⁹ BALISTA, 1993.

a luta pela Comissão de Fábrica. Tanto na Ford quanto na Volkswagen, os trabalhadores aprovaram como condição para um acordo, além do reajuste salarial, o retorno da Comissão de Fábrica na Ford. Na avaliação de Tsukassa Isawa, diretor do Sindicato dos Metalúrgicos e trabalhador na Ford, a empresa não queria mais saber de aceitar a Comissão de Fábrica:

“Mas, o contexto da Autolatina contribuiu para alterar também, em certa medida, a correlação de forças na empresa. A decisão dos trabalhadores na Volkswagen de comprar a briga junto com os companheiros da Ford acabou sendo decisivo para forçar a Ford a rever a sua posição”.

A ofensiva da Ford contra a Comissão de Fábrica tinha sido comemorada em muitas das empresas que resistiam à pressão dos trabalhadores e do Sindicato pela implementação da organização no local de trabalho. Em contrapartida, o êxito dessa ação conjunta dos trabalhadores na Autolatina, pela restauração da Comissão de Fábrica na Ford, mostrou-se fundamental para reverter a situação.

O reconhecimento, na Constituição de 1988, de parte das conquistas que resultaram da ação do novo sindicalismo, sobretudo, o direito de greve, representa importante avanço no campo dos direitos sociais. Contudo, os pilares centrais da estrutura sindical corporativista, representados pela falta de liberdade e autonomia e pela contribuição sindical compulsória, foram mantidos. Em relação ao tema da representação de interesses, a nova constituição passou a garantir apenas que: *“nas empresas de mais de duzentos empregados é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores”*¹⁰.

¹⁰ CONSTITUIÇÃO DO BRASIL, 1988.

2.3 A preparação para enfrentar a mudança

O contexto dos anos 90 colocou novos desafios na ordem do dia, exigindo mudanças na pauta sindical. As políticas que acompanharam o processo da abertura comercial indiscriminada alteraram de maneira profunda as regras do jogo e lançaram um conjunto de novas incertezas em relação ao futuro da indústria.

Em razão da ausência de crescimento, os resultados das medidas liberalizantes refletidos nas empresas passaram a constituir uma ameaça crescente aos postos de trabalho, forçando importantes mudanças na pauta e na agenda sindical exigiram também dos trabalhadores, uma intervenção mais qualificada não apenas no aspecto político, mas também do ponto de vista técnico.

O relato da experiência da câmara setorial automotiva, mostrou como estas mudanças se refletiram no comportamento das empresas e dos sindicatos. Às questões tradicionais como salário, jornada e condições de trabalho somavam-se novos temas de maior complexidade, envolvendo a reestruturação produtiva, os parâmetros de competitividade e emprego, associados ainda à questão do desenvolvimento regional¹¹. Os sindicatos que até então dedicavam pouca atenção aos temas mais complexos relacionados ao mundo do trabalho, passaram a sentir os sinais da mudança no cotidiano das fábricas.

¹¹ Em 1997, após o fechamento dos canais nacionais de negociação como a Câmara Setorial, o Sindicato passou a focar com mais intensidade a questão do desenvolvimento local, sobretudo porque estava em curso a guerra fiscal e o agravamento dos seus reflexos negativos sobre a região do ABC. Isto ensejou uma iniciativa local denominada Câmara Regional do ABC. O objetivo deste fórum é a mobilização dos diversos atores sociais locais em torno da discussão do futuro da região. A expectativa a princípio era de que também as grandes montadoras de automóveis na região do ABC viessem a integrar este fórum de discussões e que, para além dos possíveis resultados imediatos, esta iniciativa pudesse oferecer subsídios para a elaboração da proposta de um novo modelo de política industrial, construído de forma democrática, capaz de articular os interesses regionais com os interesses mais gerais da indústria e da sociedade, tendo como referência as câmaras setoriais. Esta expectativa, entretanto, ainda não se realizou.

Tendo em vista as expectativas em relação às consequências da tendência de aprofundamento do processo de reestruturação produtiva nas empresas, e seu conseqüente reflexo no emprego e no salário, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC buscou se preparar para enfrentar os novos desafios, contando com os instrumentos ao seu alcance. Em termos estruturais, o Sindicato contava com o apoio técnico do quadro de assessoria interna. Uma equipe formada por economistas e engenheiros de produção ligados ao Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE, além de médicos e advogados do próprio Sindicato, atuava conjuntamente desde 1988.

O apoio da universidade também seria buscado (especialmente via Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP). Tal estrutura refletia o projeto político da direção sindical, com ênfase na negociação da mudança, tanto no plano setorial como nas fábricas. O exemplo de inúmeras fábricas fechadas em meio à recessão que se instalou ainda no início dos anos 90 era outro fator de impulso à busca de uma solução negociada.

Ao longo dos anos 80, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC havia recebido fortes cobranças por parte da militância, com exigências crescentes em relação à necessidade da definição de uma direção política para as comissões de fábricas e CIPAs. A partir do início dos anos 90, a diretoria do Sindicato elegeu como prioridade três pontos do seu plano de ação: em primeiro lugar, intensificar a realização de cursos e seminários, visando a capacitação dos membros das comissões de fábrica nos novos temas relacionados à reestruturação produtiva.

Em segundo lugar, tomar a iniciativa de buscar articular forças na região e no interior das empresas, visando abrir novos espaços para discussão e negociação da mudança. Esta iniciativa resultaria, entre outras, na criação da Câmara Regional do ABC.

Em terceiro lugar, fortalecer e ampliar o intercâmbio sindical internacional entre os trabalhadores nas empresas multinacionais, iniciado na primeira metade dos anos 80, visando a troca de experiências em relação aos novos desafios do mundo do trabalho.

O avanço da organização nos locais de trabalho, proporcionado pelas lutas dos anos 80, contribuiu para o amadurecimento político e a ampliação da visão dos trabalhadores em relação aos seus problemas para além dos limites corporativos. O elevado nível de organização nos locais de trabalho alcançado, sobretudo, nas montadoras de automóveis do ABC permitiu, entre outros que, no cenário das políticas liberalizantes da década de 90, os trabalhadores pudessem garantir um processo de negociação em relação às mudanças nas empresas.

2.3.1 As Comissões de Fábricas e a reestruturação produtiva no ABC

No contexto de acirramento da concorrência em função da abertura indiscriminada, a expectativa das empresas era de que os sindicatos viessem a assumir uma atitude passiva, como meros expectadores das decisões sobre a reestruturação produtiva. Em tais circunstâncias, poucas eram as alternativas oferecidas ao Sindicato: resistir ao processo, buscando inviabilizá-lo; fazer o papel de “avestruz” e deixar acontecer; ou intensificar a mobilização no interior das empresas, buscando formas de influenciar este processo por meio de uma atitude propositiva.

No caso do ABC, a tentativa das empresas, em especial das montadoras, de desenvolvimento e implementação unilateral dos programas de reestruturação produtiva iria esbarrar na exigência do Sindicato e das comissões de fábricas de participar ativamente do processo. A mobilização em relação a este tema, desencadeado a partir de meados da década de 90, levaria à abertura pela primeira vez de um processo de negociação de natureza complexa. Os acordos firmados no curso das negociações puderam minimizar, em grande medida, os efeitos negativos imediatos e influenciar, ao mesmo tempo, os rumos da reestruturação produtiva nas grandes empresas montadoras.

Embora apresentando traços comuns em muitos aspectos, a reestruturação produtiva nas montadoras do ABC assumiu características específicas em função da realidade de cada empresa, do grau de articulação interna da Comissão de Fábrica e desta com o Sindicato. No caso da Scania e da GM, por exemplo, o grau de intervenção dos trabalhadores foi bastante reduzido, não tendo sido registrados acordos envolvendo as questões centrais. Na Mercedes-Benz, Ford e Volkswagen, a participação dos trabalhadores por intermédio da Comissão de Fábrica e do Sindicato ocorreu de maneira bastante ativa, sendo que a primeira experiência aconteceu na Mercedes-Benz.

Nesta empresa, que era a segunda maior da região, uma crise teria importantes reflexos. Uma tentativa de mudança organizacional não-negociada poderia significar um retrocesso, tendo em vista que, desde a experiência da Câmara Setorial, diversos pontos do programa de reestruturação produtiva desta empresa já vinham sendo analisados em comum, sendo que alguns deles já tinham sido objeto de negociação com o Sindicato. A etapa seguinte foi a apresentação do projeto Fábrica 2000 para os representantes dos

trabalhadores.

Em seguida, os trabalhadores garantiram a sua participação também na elaboração e implementação das inovações organizacionais, como os grupos de trabalho semi-autônomos. Como parte desse processo foram realizadas viagens conjuntas a fábricas alemãs com o objetivo de conhecer a experiência internacional nesta área. O Sindicato e a Comissão de Fábrica formularam uma proposta específica para a regulamentação dos grupos de trabalho que se tornou referência no processo da negociação e que definiu um projeto comum, transformado em acordo coletivo¹².

No caso da Ford, a reestruturação também foi objeto de discussão com o Sindicato e a Comissão de Fábrica, tendo também como referência a perspectiva de implantação do projeto da Fábrica 2000, a partir da separação da Autolatina. Este salto de qualidade em relação ao envolvimento do Sindicato com temas de maior complexidade expressou-se, sobretudo, por meio de uma atitude de cunho mais propositivo na ação sindical em defesa do emprego e do salário, no contexto de profunda reestruturação do mercado de trabalho e do aumento do desemprego os anos 90¹³.

¹² Para uma pesquisa em profundidade sobre a experiência na Mercedes-Benz, ver BRESCIANI, 2001.

¹³ Sobre o processo de reestruturação na Ford ver BLASS (2001) e Vêras, 2001.

2.4 Concepção sindical e organização nos locais de trabalho

Algumas correntes internas na CUT que já manifestavam profundas divergências em relação ao caminho apontado pelo Sindicato do ABC reafirmam também sua posição contrária à proposta das chamadas Comissões Sindicais de Base aprovada no 3º Congresso da CUT em 1986, no Rio de Janeiro. Na visão das correntes que defendem o método da ação direta das massas como único meio para a superação da exploração do capital sobre o trabalho, as comissões de fábrica representariam um freio para o avanço das lutas dos trabalhadores.

Estas correntes apontam, por exemplo, os estatutos das comissões de fábricas, negociados entre o Sindicato e a empresa como expressão deste “desvio”. O discurso é de que as formas de organização dos trabalhadores não constituem matéria de discussão com o patrão. Com base nesta concepção, argumentam que o papel das comissões de fábrica, no caso do ABC, estaria limitado à promoção da conciliação e da parceria com as empresas¹⁴.

Em realidade, o significativo êxito da iniciativa de implementação da organização nos locais de trabalho no ABC, por meio das Comissões de Fábrica, constitui-se numa das formas mais avançadas de expressão da nova concepção e prática sindical inaugurada pelo novo sindicalismo sob o comando de Lula. A ousadia da ação sindical nesta região contribuiu de modo decisivo para a conquista e consolidação das comissões de fábricas como instrumentos estratégicos de defesa dos interesses dos trabalhadores.

¹⁴ Esta observação refere-se aos discursos de algumas correntes sindicais que, embora minoritárias no interior da CUT, controlam importantes sindicatos no setor automotivo, a exemplo dos Metalúrgicos de Campinas e de São José dos Campos.

A questão, portanto, que mereceria uma pesquisa de maior profundidade estaria relacionada, não ao *modo* como foram constituídas as comissões de fábricas do ABC mas, sobretudo, à análise de por que estas forma de organização nos locais de trabalho não se difundiu para os demais sindicatos, tendo permanecido restrita a um número limitado de empresas nesta região. No final da década de 90 esta experiência daria um novo salto de qualidade ao avançar na constituição dos comitês sindicais de empresa como órgãos de representação sindical nos locais de trabalho¹⁵.

Como parte da preparação para a implementação do novo modelo de organização sindical, o 6º congresso da categoria metalúrgica realizado em 1998 assumiu também o compromisso de buscar promover a unificação das comissões de fábricas e das CIPAs num único organismo de representação nas empresas.

2.5 Construindo um novo modelo sindical

Conforme visto anteriormente, os esforços realizados durante esta caminhada possibilitaram que, já ao final da década de 80, quase metade da categoria dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema estivesse organizada em Comissões de Fábrica. Instituídas, inicialmente, nas grandes empresas montadoras de autoveículos, estes instrumentos de luta foram adquirindo um papel crescente como canais privilegiados dos trabalhadores na solução dos conflitos. Favorecida também pela dinâmica do sindicalismo, no período, a organização nos locais de trabalho pôde difundir-se para um número considerável de plantas de pequeno e médio porte na região.

¹⁵ Ver SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, 1999.

Ao final da década de 90, diante da perspectiva de um futuro cenário de liberdade e autonomia sindical no país, a categoria dos metalúrgicos do ABC assume uma nova missão estratégica: ampliar a organização nos locais de trabalho para uma parcela maior da categoria, por meio da criação dos comitês sindicais de empresa como mostra o quadro a seguir¹⁶.

¹⁶ Ver SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, 1999.

TABELA 2.2: COMITÊS SINDICAIS DE EMPRESAS E NÚMERO DE REPRESENTANTES POR EMPRESA, CATEGORIA METALÚRGICA DO ABC 1999-2002

Empresa	Regional	Membros CSE
1. Arlen	Diadema	2
2. Autometal	Diadema	4
3. Brasmetal	Diadema	2
4. COOPERFOR	Diadema	1
5. COOPERLAFE	Diadema	1
6. Dana Fluid System	Diadema	3
7. Dana –Forjados	Diadema	2
8. Dana Industrial	Diadema	2
9. Delga	Diadema	3
10. Delta	Diadema	3
11. Detroit	Diadema	1
12. Esquadrimetal	Diadema	1
13. Faparnas	Diadema	3
14. Federal Mogul	Diadema	3
15. IFE	Diadema	1
16. IFER	Diadema	2
17. IGP	Diadema	3
18. Irmãos Parasmio	Diadema	2
19. Isringhausen	Diadema	2
20. Kentinha	Diadema	1
21. Mayekawa	Diadema	1
22. Papaiz	Diadema	2
23. Plasflex	Diadema	2
24. Rapistan	Diadema	1
25. Selmec	Diadema	2
26. SMS	Diadema	2
27. TRW-DDA	Diadema	4
28. Udinese	Diadema	1
29. Cofap-Maua	MAUA, Mauá	4

Continua...

TABELA 2.2: COMITÊS SINDICAIS DE EMPRESAS E NÚMERO DE REPRESENTANTES POR EMPRESA, CATEGORIA METALÚRGICA DO ABC 1999-2002

Empresa	Regional	Membros CSE
30. LG Philips	MAUA, Mauá	3
31. TRW-Mauá	MAUA, Mauá	4
32. Uniwidia	MAUA, Mauá	1
33. Carbono Lorena	MAUA, Ribeirão Pires	1
34. Inox Tubos	MAUA, Ribeirão Pires	3
35. Sanches Blanes	MAUA, Ribeirão Pires	1
36. Cofap-AS	Santo André	5
37. Eluma-Isan	Santo André	3
38. Eluma-LNM	Santo André	3
39. Mecânica Abril	Santo André	1
40. Metal 2	Santo André	1
41. MRP	Santo André	1
42. Nordon	Santo André	2
43. Pirelli	Santo André	2
44. TextilCooper	Santo André	1
45. TRW-AS	Santo André	3
46. Aposentados	São Bernardo do Campo	5
47. APV	São Bernardo do Campo	1
48. Arteb	São Bernardo do Campo	4
49. Backer	São Bernardo do Campo	1
50. Cabomat	São Bernardo do Campo	1
51. Cofap Camisas - SBC	São Bernardo do Campo	3
52. DaimlerChrysler (MBB)	São Bernardo do Campo	13
53. Ford	São Bernardo do Campo	10
54. Fris Moldu Car	São Bernardo do Campo	1
55. Irbas	São Bernardo do Campo	1
56. Karmann Ghia	São Bernardo do Campo	3
57. Kostal	São Bernardo do Campo	3
58. Macisa	São Bernardo do Campo	1

Continua...

TABELA 2.2: COMITÊS SINDICAIS DE EMPRESAS E NÚMERO DE REPRESENTANTES POR EMPRESA, CATEGORIA METALÚRGICA DO ABC 1999-2002

Conclusão

Empresa	Regional	Membros CSE
59. Makita	São Bernardo do Campo	3
60. Mark Peerless	São Bernardo do Campo	1
61. Metal Leve	São Bernardo do Campo	7
62. Otis	São Bernardo do Campo	3
63. Panex	São Bernardo do Campo	4
64. Proema	São Bernardo do Campo	4
65. Proxion	São Bernardo do Campo	1
66. Rassini	São Bernardo do Campo	2
67. Rolls Royce	São Bernardo do Campo	3
68. Sachs	São Bernardo do Campo	3
69. Samot	São Bernardo do Campo	1
70. Scania	São Bernardo do Campo	8
71. Selco	São Bernardo do Campo	2
72. Termomecânica	São Bernardo do Campo	1
73. Toyota	São Bernardo do Campo	4
74. Vigorelli	São Bernardo do Campo	2
75. Volkswagen	São Bernardo do Campo	22
Total		214

QUADRO RESUMO

CSE em Empresas	74	
CSE de Aposentados	01	
Total CSE	75	
		N.º Membros
CSE por Diadema	28	56
CSE por SA/Mauá	17	38
CSE por SBC	29	111
CSE Aposentados	01	05
Total	75	210

3 A EXPERIÊNCIA NA VOLKSWAGEN DO BRASIL

No período que vai dos anos 50 até meados da década de 70, a Volkswagen desenvolveu um intenso movimento de expansão, visando melhorar a sua condição de atuar no mercado mundial. A primeira fase ocorreu em direção aos chamados países periféricos, com a construção de centros de produção no Brasil e na África do Sul, nos anos de 1953 e 1956, respectivamente. Esta fase foi completada com a inauguração, em 1964, da planta de Puebla, no México. No final da década de 90, o grupo Volkswagen, formado pelas marcas Volkswagen, Seat, Audi, Skoda e Rolls-Royce/Bentley, possuía aproximadamente 40 centros de produção, empregando mais de 300.000 trabalhadores em 27 países do mundo¹.

No Brasil, as operações da Volkswagen tiveram início em 1953, num galpão alugado no Bairro do Ipiranga em São Paulo, onde a empresa começou a montagem da Kombi, pelo sistema CKD². A planta Anchieta em São Bernardo do Campo foi inaugurada a seguir, em 1957. Durante o ciclo de crescimento econômico vertiginoso registrado no país no período dos anos 60, até meados da década de 70, a Volkswagen do Brasil apresentou um desempenho igualmente espetacular. Neste período, o crescimento industrial foi de tal modo estimulado, que a empresa praticamente esgotou todas as possibilidades de expansão física das instalações e da capacidade de produção da planta de São Bernardo do Campo³.

Em determinado momento, a percepção do crescente entrelaçamento entre as plantas da corporação Volkswagen dentro e fora do país levou os sindicalistas alemães à conclusão sobre a necessidade de visitas dos representantes de trabalhadores no Conselho de

¹IG METALL, 2002; MIHR, 2001. Ver também CHESNAIS, 1994 ; HIRST & THOMPSON, 1996 e; PRECIADOS, 1999; UHL, [S. d.].

² *Completely Knockled Down* (veículo inteiramente desmontado).

³ SCHUSTER, 1982: 352; DOLESCHAL, 1987: 123. Ver também SAPHIRO, 1997.

Vigilância às novas localidades. As visitas periódicas de membros da coordenação do Comitê Geral dos Trabalhadores (*Gesamtbetriebsrat*) e do Conselho de Vigilância (*Aufsichtsrat*) às novas filiais na América do Norte, Brasil e África do Sul foram iniciadas em meados da década de 70.

Estas visitas, que tinham sobretudo o objetivo de avaliar os efeitos que resultavam de investimentos autorizados para novos empreendimentos fora do país, como era o caso da Volkswagen do Brasil possibilitaram, também, a tomada de consciência em relação à situação dos direitos sindicais. Por meio delas os sindicalistas puderam constatar o enorme descompasso entre os padrões de vida dos trabalhadores nas unidades da empresa na Alemanha e a situação dos companheiros nas unidades localizadas nos países periféricos⁴.

A partir do final dos anos 70, a crise econômica brasileira com a estagnação da produção e a elevação da inflação, acentuou a crise do regime militar e favoreceu a emergência das lutas dos trabalhadores pela melhoria das condições de vida. Neste processo, a Volkswagen do Brasil tornou-se, também, o carro-chefe da reação das multinacionais e do empresariado em geral, contra o avanço dos direitos sindicais, num evidente contraste com a realidade observada, na época, nos países de origem das empresas multinacionais⁵.

⁴ ARBEITSKREIS KIRCHE UND GEWERKSCHAFTEN, 1987:133; COMITÉ MUNDIAL DE TRABALHADORES NA VOLKSWAGEN, 2000; IG METAL, 2002.

⁵ SAMPAIO, 1982; RAINHO & BARGAS, 1983; DOLESCHAL, 1982; DOLESCHAL & DOMBOIS, 1982.

3.1 A Volkswagen e o novo sindicalismo

Na campanha salarial de 1978, era crescente a preocupação dos empresários em relação à possibilidade de ocorrência de greves na categoria metalúrgica do ABC. Já há algum tempo, os empresários vinham encontrando dificuldades em conter a insatisfação dos trabalhadores com as perdas salariais e às más condições de trabalho. Algumas lutas isoladas no interior das grandes empresas vinham contribuindo para reduzir o medo e para aumentar a disposição de luta dos trabalhadores. A direção da Volkswagen, porém, acreditava que uma eventual greve nas suas instalações seria logo esvaziada em função do forte esquema de repressão existente.

As expectativas se confirmaram e a greve, naquele ano, começou pela Scania. Animados pelas repercussões da paralisação nesta multinacional, uma semana depois os trabalhadores na ferramentaria central na Ala 8 da Volkswagen em São Bernardo do Campo também entraram em greve. Imediatamente, a empresa tomou a iniciativa de isolar esta área do restante da fábrica por meio de um forte esquema de repressão. Guardas da segurança patrimonial, posicionados de três em três metros nesta área, bloqueavam a comunicação dos trabalhadores entre si.

Os trabalhadores que se recusavam a trabalhar foram pressionados a entrarem nos ônibus para serem conduzidos até suas casas. A próxima medida da Volkswagen foi tratar de impedir que estes trabalhadores pudessem entrar novamente na empresa. Os trabalhadores passaram então a se reunir diariamente na sede do Sindicato para “marcar o ponto” e acompanhar a evolução dos acontecimentos.

Dias depois, visando testar a disposição dos trabalhadores de retornar ao trabalho, a direção da Volkswagen liberou a entrada dos operários na fábrica. Entretanto, uma vez nos setores, eles decidiram pela continuidade da greve. A empresa encaminhou então a demissão de 28 ferramenteiros. A partir deste momento os trabalhadores passaram a colocar como condição para a volta ao trabalho a readmissão dos demitidos.

Em 24 de maio, os ferramenteiros voltaram ao trabalho, mediante o compromisso de readmissão dos companheiros demitidos e da concessão do mesmo índice de aumento salarial que fosse concedido nas demais montadoras. Dessa forma, a Volkswagen passou a indicar os procedimentos de combate às greves que, logo a seguir, seriam aperfeiçoados e passariam a constituir orientação oficial da Federação das Indústrias no Estado de São Paulo - FIESP⁶.

3.1.1 A luta pelos direitos sindicais

A partir do episódio da greve de maio de 1978 na ferramentaria da fábrica Anchieta, em São Bernardo do Campo, a diretoria do Sindicato, com apoio da militância, passou a intensificar o trabalho na porta da fábrica, cobrando um posicionamento mais combativo por parte dos trabalhadores na Volkswagen. Dentro da fábrica, a ação ficava por conta dos militantes anônimos que, entre outros, passaram a utilizar a “Radio Peão” para transmitir as mensagens da campanha do Sindicato⁷.

Como parte desta ação, panfletos e desenhos improvisados eram colados, de forma clandestina, próximo às “chapeiras”, onde se marcavam os cartões de ponto, visando

⁶ SAMPAIO, 1982; RAINHO & BARGAS, 1983. Ver também PARANHOS, 1999

⁷ Radio Peão é uma expressão criada pelos trabalhadores para se referir aos boatos que circulam no “chão de fábrica” cujas fontes não são conhecidas.

mexer com os brios dos operários. Um desses desenhos exibia um boneco vestido com o uniforme da Volkswagen, simulando uma marionete pendurada por meio de fios presos aos dedos de uma mão que trazia gravado o símbolo da empresa.

Em contrapartida, a direção da Volkswagen do Brasil buscou também aperfeiçoar os métodos de enfrentamento dos conflitos e desenvolver novas ações visando contrapor-se ao avanço da influência sindical nos trabalhadores na expectativa de evitar a ocorrência de novas paralisações na empresa. No entanto, a campanha de mobilização, associada ao trabalho de base na Volkswagen, durante todo o ano, possibilitou que, por ocasião das negociações salariais de 1979, os trabalhadores na Volkswagen já se mostrassem dispostos a lutar.

Como era esperado, o empresariado apresentou-se novamente com a mesma posição intransigente dos anos anteriores em relação às reivindicações dos trabalhadores. A greve foi decretada no dia 12 de março e desta vez a paralisação foi bem sucedida, também, na Volkswagen onde a produção parou por completo. A direção da empresa, entretanto, não tardou a mostrar que estava disposta a usar de todos os meios ao seu alcance para não atender às reivindicações do Sindicato dos trabalhadores.

A Volkswagen foi a única empresa multinacional que chamou a polícia, no que foi prontamente atendida. Um forte aparato militar foi mobilizado e colocado à disposição da empresa. Nesta época, o serviço de segurança patrimonial encontrava-se sob o comando de um ex-oficial das forças armadas, contratado pela empresa. Durante esta greve, a figura do coronel Rudge destacou-se na coordenação das ações da polícia militar, que não se limitou à ação na porta da fábrica, mas chegou a se instalar até mesmo em algumas das dependências da empresa.

No dia 23 de março, o Ministério do Trabalho decretou intervenção no Sindicato. A seguir, violentos choques foram registrados na porta da fábrica, envolvendo a polícia militar e os trabalhadores grevistas durante os quais foi efetuado um grande número de prisões. Passado 15 dias a assembléia da categoria aceitou a proposta da FIESP, de uma trégua de 45 dias para a negociação de um acordo que foi finalmente assinado no final do período proposto. A participação dos trabalhadores na Volkswagen nesta greve teve um peso decisivo para se alcançar um acordo que contemplava, parcialmente, o atendimento das reivindicações da categoria metalúrgica do ABC.

Segundo dados da empresa, em função da greve a Volkswagen do Brasil deixou de enviar para a Alemanha 20.000 veículos e 16.000 transmissões e motores. Considerando o peso e o papel que Volkswagen jogava no conjunto das empresas e, tendo em vista o enfrentamento do ano anterior, quando a empresa isolou e reprimiu a greve dos ferramenteiros impedindo a sua propagação, o êxito da paralisação nesta empresa, na campanha salarial de 1979, teve um sabor especial para os trabalhadores e suas lideranças. A partir de então, a mobilização na Volkswagen passou a constituir-se em fator decisivo para o êxito das lutas que se seguiram na categoria metalúrgica do ABC⁸.

⁸ Para maiores informações sobre a greve de 1979 na Volkswagen ver SAMPAIO, 1982, SCHUSTER, 1982; RAINHO & BARGAS, 1983 e; PARANHOS, 1999.

3.2 Da greve na ferramentaria à conquista da Comissão de Fábrica

As greves iniciadas no final da década de 70 no Brasil, contra o arrocho salarial e por liberdades democráticas, somavam-se às lutas dos trabalhadores na África do Sul contra a política do Apartheid e por direitos civis e trabalhistas simbolizando o “Grito dos Excluídos” contra a exploração na periferia do capitalismo. Neste contexto as empresas multinacionais, entre as quais a Volkswagen, jogavam um papel decisivo. As ocorrências registradas nos conflitos envolvendo a Volkswagen do Brasil contribuíram para reforçar nos sindicalistas alemães, a visão sobre a necessidade de maior atenção em relação à situação dos direitos sindicais nas plantas das empresas de capital alemão, localizadas nos países periféricos.

A partir desta tomada de consciência, os sindicalistas alemães ligados à Volkswagen buscaram o apoio da Federação Internacional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas - FITIM visando estabelecer formas de manter o contato regular com os representantes dos trabalhadores nas diversas localidades do chamado “Mundo Volkswagen”.

O primeiro encontro, patrocinado pela FITIM aconteceu de 12 a 14 de junho de 1979 na cidade de Wolfsburg, na Alemanha. Além dos alemães, participaram desta conferência, representantes dos trabalhadores nas unidades da Volkswagen da África do Sul, América do Norte, Bélgica, Brasil e Iugoslávia. Nesta oportunidade ficaria evidenciado o enorme descompasso existente entre o padrão da organização e dos direitos sindicais nas diferentes unidades da empresa, especialmente em relação à Alemanha, revelando o caráter tardio da relação sindical internacional na corporação.

A iniciativa de promover o intercâmbio entre os representantes dos trabalhadores

nas diversas plantas da Volkswagen contribuiu para reduzir, sobremaneira, a situação de isolamento dos trabalhadores observada ao longo do período de expansão da empresa como corporação multinacional no pós-guerra. Além de buscar garantir visibilidade mundial aos conflitos, esta iniciativa visava também exercer influência junto à direção mundial da empresa, em relação à necessidade de observar padrões mínimos de conduta na relação com os trabalhadores. Alguns sinais desta nova disposição para encarar os problemas podem ser observados no episódio da greve metalúrgica na região do ABC realizada no ano seguinte.

3.2.1 O grande confronto

A greve metalúrgica de 1980 foi a mais longa em dezesseis anos de regime militar. Decretada no dia 1º de abril daquele ano, a mesma contou com a participação de cerca de 250.000 metalúrgicos da região do ABC. Nos 41 dias de duração da greve, foram colocados, mais uma vez, policiais militares contra os trabalhadores em greve. Desta vez, além da repressão militar, a FIESP reforçou a pressão contra os trabalhadores em greve por meio do desencadeamento de uma guerra psicológica sem precedentes.

Uma intensa campanha, que abusou da manipulação de imagens e declarações simulando um expressivo retorno ao trabalho, tomou conta dos meios de comunicação, na tentativa de esmorecer o ânimo da greve por meio. A farsa, no entanto, terminou sendo desmascarada a partir da ação de um grupo de jornalistas, que tomou a iniciativa de organizar uma visita para verificar com os próprios olhos, as declarações que vinham sendo veiculadas na mídia sobre o restabelecimento da normalidade do trabalho nas fábricas. A visita, realizada em 29 de abril na Volkswagen em São Bernardo do Campo, reuniu cerca de uma centena de profissionais de imprensa de São Paulo.

O roteiro foi montado de tal modo, que a visita ficaria restrita à área da montagem final de veículos, onde foi concentrado todo o pessoal que a empresa conseguiu mobilizar. A chefia foi orientada para colocar a linha em movimento, na intenção de impressionar os jornalistas e reforçar as imagens que vinham sendo veiculadas nos meios de comunicação. Entretanto, quando um fotógrafo conseguiu furar o esquema e fazer fotos das linhas paradas, o circo veio a baixo e os jornalistas foram postos para fora da empresa por um assessor de imprensa.

No dia 17 de abril, o Ministério do Trabalho decretou nova intervenção no Sindicato e cassou o mandato dos vinte e quatro membros da diretoria. Dois dias depois, Lula e mais onze diretores da entidade foram presos pela polícia federal. Uma ação ampla de solidariedade foi articulada em apoio ao movimento, tendo sido registrada uma participação destacada dos sindicalistas alemães. O Sindicato de Metalúrgicos alemão, IG Metall, enviou uma doação em dinheiro e dois telegramas de solidariedade aos trabalhadores em greve.

O então presidente do IG Metall, Egon Loderer, escreveu uma carta ao Presidente da República, João Batista Figueiredo, e ao Ministro do Trabalho, Murilo Macedo, protestando de forma veemente contra a repressão à greve. Outras medidas foram tomadas por Loderer, na condição de representante dos trabalhadores na Presidência do Conselho de Administração da Volkswagen, em conjunto com demais membros do IG Metall no Conselho de Administração e da Comissão de Fábrica da corporação. Durante os 41 dias que durou esta greve, os sindicalistas alemães fizeram chegar à direção da Volkswagen inúmeros protestos e reclamações, exigindo providências contra as medidas anti-sindicais da corporação no Brasil⁹.

⁹ Sobre estes acontecimentos, ver também SCHUSTER, 1982; DOLESCHAL, 1987

3.2.2 A mudança de tática na Volkswagen

O ciclo de greves iniciado no final dos anos 70 marcava o renascimento do sindicalismo e anunciava novos tempos para a classe trabalhadora brasileira. A descoberta do Sindicato como instrumento de luta pelos direitos, a elevação do nível de consciência política, associados à perspectiva da conquista de melhorias nas condições de vida, alimentava nos trabalhadores a disposição para romper com o longo período de predomínio do autoritarismo nas relações de trabalho.

Percebendo que o movimento parecia irreversível e que nem mesmo a repressão policial associada à legislação autoritária representavam obstáculo suficiente ao avanço sindical, os empresários passaram a buscar métodos mais eficientes para enfrentar a mudança. Uma das táticas empregadas consistiu em, sempre que possível, antecipar-se às mudanças, buscando transformar em concessão ou outorga reivindicações que caminhavam para se tornar conquista dos trabalhadores. Desse modo, as empresas buscavam desmobilizar o movimento por meio do esvaziamento de suas bandeiras. A iniciativa da Volkswagen de criação de um sistema de representação interna dos empregados à revelia do sindicato é bastante ilustrativo da mudança de tática das empresas.

Com a destituição da diretoria do Sindicato, o Ministério do Trabalho manteve a intervenção no Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema até abril do ano seguinte. Aproveitando-se da situação de ausência de representação sindical reconhecida legalmente, a direção da Volkswagen do Brasil solicitou e obteve autorização do Ministério do Trabalho para implantação de um sistema de representação interna dos empregados.

Pelo estatuto, elaborado pela empresa à revelia do Sindicato, seriam eleitos dezessete horistas e cinco mensalistas para representar os 46.000 empregados. Os 22 representantes teriam garantia de emprego e disporiam de tempo livre remunerado, equivalente a 50 horas por mês, para a atividade de representação. No entanto, permitia-se que apenas 50% dos membros pudessem ser sócios do Sindicato.

Por trás dessa iniciativa da Volkswagen, encontrava-se, evidentemente, o propósito não declarado da empresa de criar um sistema de representação atrelado aos seus interesses, que pudesse ser utilizado como instrumento para esvaziar a influência do Sindicato dos Metalúrgicos e mantê-lo à distância. A eleição foi realizada em novembro de 1980 e mesmo com um número reduzido de votos válidos foi dada a posse aos representantes. Estas razões explicam porque este sistema foi combatido sem tréguas pela diretoria do sindicato - mesmo cassada - e pelos militantes sindicais anônimos organizados no interior da empresa.

O Sindicato denunciou a iniciativa da Volkswagen como uma tentativa de golpe na organização dos trabalhadores. A nota divulgada pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema afirmava que a categoria não podia aceitar aquela divisão, da mesma forma que repudiava sindicatos por empresa. Na época, a direção do IG Metall também fez uma declaração em Frankfurt, reforçando as críticas ao sistema imposto pela Volkswagen no Brasil¹⁰.

¹⁰ SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, 1982; SCHUSTER, 1982: 356.

3.2.3 Crise econômica e demissões em massa

O ano de 1981 foi de recessão. Pela primeira vez, desde 1947, ano em que começou a ser medido, o PIB brasileiro registrou crescimento negativo. A retração de 4,3% na economia teve como consequência o desemprego de dois milhões de trabalhadores. A região do ABC, onde parte significativa da indústria de bens de consumo duráveis do país havia se instalado e onde também se encontravam os operários mais organizados, foi uma das mais atingidas.

O total da redução de postos de trabalho na categoria metalúrgica de São Bernardo do Campo e Diadema, neste ano, atingiu o número de 35.000 trabalhadores, aproximadamente. Metade deste total provinha das montadoras, sendo que deste total mais de 50% ocorreu na Volkswagen. Neste contexto, as greves de 1981 no ABC Paulista deixaram em segundo plano a recuperação das perdas salariais provocadas pela inflação e pela política de reajustes limitados implantada pelo governo. Os trabalhadores passaram a reivindicar estabilidade no emprego e aumentaram os protestos contra as demissões.

Na Mercedes-Benz de São Bernardo, os trabalhadores chegaram a promover um quebra-quebra em reação à demissão de 5.750 operários. Na Volkswagen, foram registradas 5.700 demissões nos meses de janeiro e fevereiro daquele ano. Em seguida, a direção da empresa apresentou uma proposta de redução da jornada de trabalho em 20%, com redução equivalente dos salários por um período de três meses, como alternativa para evitar novas demissões. A única contrapartida oferecida pela empresa se limitava à garantia de emprego pelo mesmo período. A posição dos representantes eleitos para o sistema colaboracionista de representação de empregados criado foi de apoio a esta proposta.

Tendo em vista o número elevado de demissões já efetuado pela empresa, a situação dos baixos salários e a ausência de garantia de emprego no médio prazo, a diretoria do Sindicato conclamou os trabalhadores a votar contra a proposta. No plebiscito realizado, a proposta da empresa foi rejeitada por mais de noventa por cento dos trabalhadores. A seguir, de julho a dezembro daquele ano, ainda foram efetuadas 4.141 demissões, sendo que, apenas no mês de agosto, o total chegou a 2.255. Somados os 205 casos de saídas por iniciativa própria, aposentadoria e falecimentos, a empresa efetuou naquele ano 10.046 desligamentos, contra apenas 320 contratações. No contexto de profunda recessão econômica que marcou o ano de 1981, a Volkswagen realizou, dessa forma, um forte ajuste no nível emprego¹¹.

3.2.4 A Comissão de Fábrica: um novo ponto de partida

Em setembro de 1982, uma delegação do IG Metall, composta pelos membros da Comissão de Representantes dos Trabalhadores na Volkswagen da Alemanha, Manfred Pusch, Jan Peter Jansen, Walter Hiller e Gerhard Mogwitz, fez uma visita à Volkswagen e ao Sindicato dos Metalúrgicos em São Bernardo do Campo. Fazia parte desta visita, conhecer de perto as condições de trabalho e a situação dos trabalhadores na Volkswagen do Brasil, bem como o relacionamento entre a empresa e o Sindicato dos trabalhadores. Na oportunidade o grupo ouviu, da diretoria do Sindicato a sua posição em relação à imposição pela direção da Volkswagen do Brasil de um sistema de representação de empregados à revelia do Sindicato.

Nesta oportunidade, os sindicalistas alemães assumiram o compromisso de exercer pressão na Alemanha para que a empresa aceitasse a negociação de uma Comissão de Fábrica que representasse os interesses dos trabalhadores e não da empresa. Da mesma forma,

¹¹ Fonte: RAIS / DIEESE, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, 1982.

dispuseram-se a pressionar a empresa para que os trabalhadores brasileiros fossem tratados com respeito, como os colegas alemães que trabalhavam na matriz.

Duas semanas após a visita dos sindicalistas alemães, as negociações que haviam sido interrompidas em agosto foram retomadas, tendo-se chegado finalmente a um entendimento. As eleições foram realizadas em outubro de 1982 e a solenidade de posse no dia 17 de dezembro do mesmo ano¹².

O processo eleitoral ainda foi muito tumultuado, em função das evidências de que a direção da Volkswagen tentava, a todo custo, favorecer os candidatos comprometidos com a linha colaboracionista. O resultado da eleição, entretanto, foi amplamente favorável ao Sindicato. Vinte e um dos vinte e quatro candidatos eleitos figuravam na lista dos apoiados pelo Sindicato¹³.

Contudo, a eleição da Comissão de Fábrica dos trabalhadores na Volkswagen do Brasil, cinco anos após a emergência do novo sindicalismo, representou um grande salto de qualidade na estratégia de organização sindical na fábrica e constituiu-se em novo ponto de partida na luta pela superação da cultura autoritária na empresa. A partir deste momento, além das questões imediatas relacionadas aos direitos trabalhistas e às condições de trabalho, os sindicalistas na Volkswagen passaram a dedicar maior atenção também a temas relativos à organização do trabalho, que até então eram acompanhados, com limitações, pela CIPA.

¹² A implantação das comissões de fábrica na Volkswagen do ABC, Ipiranga e Taubaté ocorreu de forma simultânea. No caso das unidades de Resende, São Carlos e Curitiba, constituídas na década de 90, o processo de constituição das mesmas se deu a partir das lutas nestas localidades e contou com o apoio do acordo coletivo celebrado entre a Volkswagen e os respectivos sindicatos de metalúrgicos no âmbito do Mercosul, em março de 1999.

¹³ Merece registro ainda o fato de que, numa das três áreas onde os candidatos do Sindicato não foram eleitos, houve fortes indícios de manipulação no processo eleitoral.

3.3 Ação sindical e racionalização produtiva nos anos 80

Na década de 80, a Volkswagen do Brasil buscou desenvolver novos programas de racionalização do trabalho impulsionados pela campanha “Juntos para o Futuro”. Como parte desta campanha, os Círculos de Controle de Qualidade – CCQ tinham por objetivo promover nos trabalhadores o estímulo à apresentação de idéias e sugestões voltadas para a melhoria da qualidade do produto e do processo produtivo.

Entretanto, tendo em vista a tradição autoritária e anti-sindical da empresa, característica dos períodos anteriores, a campanha pelo desenvolvimento dos CCQs sempre foi vista com desconfiança pelos militantes sindicais e por amplas parcelas dos trabalhadores na fábrica. Por essa razão, em lugar de buscar construir uma relação construtiva com o Sindicato em relação ao tema, ao contrário, a campanha do CCQ contribuiu para intensificar a disputa ideológica entre a empresa e o Sindicato. A partir da eleição e posse da Comissão de Fábrica, o combate do Sindicato ao CCQ foi se reduzindo. Contudo, o sistema nunca conseguiu deslanchar. Finalmente, em meados dos anos 80, a empresa resolveu abandonar a idéia¹⁴.

Como já observado no primeiro capítulo, a taxa de desemprego na indústria registrou uma elevação acentuada, na primeira metade dos anos 80, em função da crise da dívida e do quadro de estagnação econômica com elevados índices de inflação. Neste contexto, e combinado com os baixos salários, o modesto processo de renovação tecnológica ocorrido não chegou a produzir alterações significativas na configuração da estrutura

¹⁴ A persistência do baixo nível de envolvimento dos trabalhadores na Volkswagen do Brasil nas várias modalidades de campanhas e planos de idéias e sugestões até a atualidade deve-se, em grande medida, ao autoritarismo que predominou nas relações de trabalho na empresa durante quase quatro décadas.

produtiva herdada dos anos 70.

Entretanto, em virtude da ausência de crescimento econômico, os sindicalistas viam nas novas tecnologias, o risco do aumento do desemprego. Além disso, o entendimento era de que os trabalhadores tinham o direito de reivindicar uma melhor participação nos frutos do progresso técnico, por meio de contrapartidas relacionadas à melhoria na qualidade de vida, à redução da jornada de trabalho e à melhoria salarial. Por essa razão, a comissão de fábrica criticava a ausência de informação sobre os projetos nesta área.

Na Volkswagen do Brasil, os primeiros sinais de modernização na década de 80 começaram a ser percebido em 1983, com a chegada dos primeiros equipamentos de comando numérico computadorizados na ferramentaria central e manufatura na planta Anchieta em São Bernardo do Campo. A instalação do primeiro “jumbo” ocorreu na linha de armação de carrocerias, na ala dois¹⁵. A instalação desta estação de solda, como parte da montagem da plataforma da primeira série do Gol BX, terminou gerando acesa polêmica entre a Comissão de Fábrica recém-eleita e a direção da Volkswagen do Brasil.

Apesar da grande resistência da empresa, por ocasião das negociações para revisão do estatuto, em 1985, este tema foi recolocado e terminou havendo concordância em relação à inclusão de uma cláusula que passou a garantir o acesso da Comissão de Fábrica às informações sobre a introdução de novas tecnologias na empresa.

¹⁵ Jumbo é o nome dado a um equipamento de solda de grande porte comandado por computador, utilizado na linha de armação de carrocerias, que permite a aplicação de centenas de pontos de solda em poucos segundos.

A ação sindical com base na organização nos locais de trabalho nas grandes empresas do ABC, ao longo da década de 80, além de ter possibilitado a articulação das lutas específicas com as grandes mobilizações dos trabalhadores, buscou incorporar também os temas do emprego e da organização do trabalho. Neste processo são identificados os primeiros movimentos em direção a uma ação sindical mais propositiva que marcou a trajetória do sindicalismo nesta região na década seguinte.

3.4 Os desafios da década de 90

Como visto anteriormente, a abertura comercial indiscriminada levada a efeito no início da década de 90 inaugurou um novo modelo econômico, que resultou numa crescente subordinação da economia brasileira aos interesses do capital financeiro internacional. A ausência de uma efetiva política industrial e de comércio exterior impediu a retomada do crescimento econômico e desencadeou, em meados da década, um processo de desestruturação e reestruturação produtiva que foi responsável por profundas transformações na estrutura das empresas, com graves impactos sobre o emprego e o mercado de trabalho.

No contexto de ausência de crescimento econômico, a indústria produtora de bens de consumo duráveis constituiu uma exceção, já que este setor apresentou um crescimento considerável nos primeiros anos do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC). Entretanto, o fraco desempenho macroeconômico do novo modelo, em razão das restrições impostas ao crescimento, não tardou a provocar uma nova retração da atividade econômica. Quando isso aconteceu, a partir do final de 1997, esta indústria também foi a mais atingida.

A ausência de crescimento econômico, num quadro de abertura acelerada,

resultou numa enorme redução de postos de trabalho nos anos 90, sem a contrapartida da criação de empregos em novos setores da economia. O aprofundamento do processo de racionalização e descentralização das atividades das grandes empresas, como parte do processo de reestruturação produtiva, acentuou a tendência de deslocamento progressivo das atividades dos centros de produção tradicionais da produção em direção às novas localidades, acompanhado da redução do emprego nos centros de produção tradicionais¹⁶.

A queda do nível de emprego na categoria metalúrgica do ABC no período de janeiro de 1994 a dezembro de 2001 foi de 149.000 para 93.000 postos de trabalho, sendo que uma parte expressiva desta redução deu-se nas montadoras onde o nível de emprego caiu de 48.700 para 34.200 postos de trabalho. A Volkswagen foi responsável por quase metade dos desligamentos ocorridos nas montadoras da categoria. O nível de emprego na empresa que era de 22.900 em janeiro de 1994 caiu para 16.200, no mesmo período.

O aprofundamento do processo de reestruturação produtiva das grandes empresas, num quadro de acirramento da concorrência em meados dos anos 90, associado à incapacidade do novo modelo em promover o crescimento econômico, resultou em uma perda de postos de trabalho na indústria que não pôde ser compensada pelo crescimento do emprego nos demais setores. A consequência disso foi a brutal elevação da taxa de desemprego, que passou de 14,2% em 1994 para 19,3% em 1999.

¹⁶ BALISTA, 1993

3.4.1 Crise, reestruturação produtiva e emprego

O sucesso dos primeiros meses do plano de estabilização do governo Itamar Franco, conhecido como Plano Real, associado às promessas de inserção soberana do país no cenário internacional, com retomada do crescimento econômico, do emprego e do consumo, garantiu a vitória do então ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, nas eleições presidenciais de 1994.

Entretanto, os primeiros sinais do descaso do governo FHC para com a questão do emprego ficaram evidenciados nas ações que levaram ao “esquecimento” das câmaras setoriais, como parte das políticas visando favorecer o aprofundamento do processo da abertura comercial e financeira. Em tal contexto, poucas alternativas restaram aos trabalhadores na luta contra o desemprego.

Nestas circunstâncias, mesmo considerando as dificuldades adicionais em função da perda da oportunidade da negociação setorial, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC não desistiu de buscar caminhos para salvar o emprego. O passo seguinte foi estimular a articulação dos diversos atores sociais da região, por meio da criação da Câmara Regional do ABC visando encontrar alternativas para enfrentar o desafio da melhoria da competitividade, associada à proteção ao emprego. Neste contexto, o Sindicato elegeu como uma de suas prioridades, buscar aliados na luta contra a tentativa das empresas de impor aos trabalhadores os seus planos unilaterais de reestruturação produtiva.

Na Volkswagen Anchieta, considerando-se o tamanho da planta e a ausência da perspectiva de retomada do crescimento, predominava, tanto por parte dos trabalhadores quanto da direção da empresa, muita incerteza em relação ao futuro da planta no ABC.

3.4.2 Os trabalhadores e a reestruturação produtiva na Volkswagen

Em 1995, cedendo à pressão do Sindicato e da Comissão de Fábrica, a direção da Volkswagen aceitou abrir um processo de discussão com os trabalhadores em relação ao futuro da unidade Anchieta por meio de um processo de negociação denominado “Construindo o Futuro”, inaugurado com um *Workshop* em março de 1995 na cidade de Atibaia. Na abertura deste seminário, Luiz Marinho, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, fez o seguinte pronunciamento:

“(...) Quais são os desafios que temos com a Volkswagen? Esta é uma das montadoras mais antigas no país. Entretanto, a empresa quer obter um índice de produtividade de 70 veículos/homem/ano, contra os atuais 33,1. Para isto, podemos imaginar o tamanho da reestruturação que terá de ser feita. Será papel do Sindicato entrar na discussão da reestruturação produtiva? Enfrentarmos “por dentro esta situação”? Isto levará a diminuição de postos de trabalho? A Ford que tinha a produtividade igual à da GM e da Volkswagen, depois da reestruturação, ultrapassou a FIAT. Se isto por um lado é positivo, por outro tem implicações na redução de postos de trabalho. Mas acho que é preciso ter coragem e enfrentar o debate. Não podemos deixar este processo apenas nas mãos da fábrica para que ela venha fazer o que ela julgar necessário, levando em conta apenas os interesses dos acionistas. Precisamos agir no sentido de buscar manter o maior número possível de postos de trabalho e melhorar ainda mais as condições de trabalho e de vida dos trabalhadores na Volkswagen. Entretanto, esta não será uma tarefa fácil. Vai exigir dedicação, esforço, paciência, tolerância e principalmente coragem. Mas, temos de fazê-la, pois representamos todos os trabalhadores da Volkswagen”.

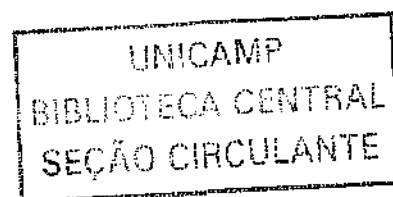
Neste seminário, foi tomada a decisão da criação de grupos de trabalho conjuntos, com a tarefa de discutir e elaborar propostas para o planejamento da mudança na fábrica. O processo de discussão que se estabeleceu a partir deste momento possibilitou a definição de um conjunto de parâmetros que orientou o programa de reestruturação produtiva na

Volkswagen. As negociações realizadas, até o final da década de 90, possibilitaram o desenvolvimento e implantação de importantes ações de reestruturação nas plantas da Volkswagen Anchieta e Taubaté, acompanhadas de mecanismos de proteção ao emprego.

O acordo salarial firmado no mesmo ano entre os sindicatos de metalúrgicos e o Sindicato dos Fabricantes de Veículos Automotores - SINFAVEA previa a discussão, na próxima data base, da introdução do princípio da flexibilidade da jornada de trabalho nas montadoras, vinculado a um programa de redução da jornada de trabalho sem redução dos salários.

O acordo coletivo resultante das negociações na campanha salarial de 1996 antecipou a redução da jornada de trabalho na Volkswagen para 42 horas semanais, acompanhado de um novo mecanismo de flexibilidade denominado banco de horas. A jornada normal de trabalho passou a ser de 42 horas, podendo variar de 36 a 44 horas semanais. No novo sistema, as horas trabalhadas acima de 42 até 44 horas durante a semana, no caso dos horistas, e acima de 40 até 44 horas, no caso dos mensalistas, passaram a receber um tratamento diferente da forma tradicional.

Em lugar de serem pagas como horas-extras, as horas trabalhadas neste intervalo passaram a ser lançadas numa conta individual do trabalhador no banco de horas, como crédito de tempo livre.



O valor correspondente à parcela do adicional de horas extras passou a ser pago junto com o pagamento do mês em que as horas foram trabalhadas, enquanto as respectivas horas passaram a constituir um crédito de tempo livre para posterior descanso¹⁷.

Da mesma forma, na situação inversa, quando da jornada reduzida, as horas não trabalhadas de 36 até 42 horas na semana, para os horistas, e de 36 até 40, para os mensalistas. Em lugar de serem descontadas no salário, as horas abaixo da jornada regular passariam a ser lançadas como débito no banco de horas, para serem trabalhadas posteriormente¹⁸. Ao mesmo tempo, as horas eventualmente trabalhadas acima do limite de 44 na semana, tanto no caso dos horistas quanto dos mensalistas, passariam a ser pagas integralmente como horas extras no final do mês¹⁹.

¹⁷ Horista é o termo utilizado para designar os trabalhadores cuja remuneração é calculada em função do número de horas trabalhadas. Em geral, caracteriza os trabalhadores na produção. Mensalista é o termo utilizado para designar os trabalhadores cujos salários são definidos por mês, indiferente às horas trabalhadas. Em geral caracteriza os trabalhadores administrativos que trabalham nos escritórios das empresas. Nesta época, a jornada de trabalho dos mensalistas já era de 40 horas semanais. Por isso a diferença na aplicação do banco de horas.

¹⁸ Neste caso, o acordo prevê que as horas trabalhadas para pagar o banco de horas também gerariam um adicional equivalente ao adicional de horas-extras a ser pago no pagamento do mês em que as horas fossem trabalhadas.

¹⁹ Ficou estabelecido, também, o limite máximo de 40 horas extras no mês por trabalhador, como forma de coibir a prática da hora extra. As horas que excedessem este limite passariam a ser contabilizadas no sistema do banco de horas.

A redução da jornada média de trabalho de 44 para 42 horas semanais, acompanhada da implantação do banco de horas na Volkswagen, teve como resultado imediato uma forte redução das horas extras, abrindo a perspectiva para novas contratações²⁰.

3.4.3 Um diagnóstico sombrio

Ainda em meados dos anos 90, ganha impulso nas empresas o desenvolvimento de projetos visando aumentar a competitividade, considerando o novo quadro de acirramento da concorrência. Na ausência de crescimento econômico, bem como de espaços de regulação setoriais, esta iniciativa das empresas contribuiu para acentuar ainda mais o caráter defensivo da ação sindical neste período. Na Volkswagen os estudos apontavam, entre outros, a necessidade da desverticalização e descentralização das atividades concentradas no ABC.

Em resposta à pergunta de por que a Volkswagen não aproveitava as vantagens da enorme área disponível nas dependências da fábrica de São Bernardo para a instalação da fábrica de caminhões e ônibus, o presidente mundial da Volkswagen, Ferdinand Piëch, apresentou o seguinte argumento:

*"Seria como colocar um recém-nascido ao lado de um enfermo. Neste caso, o mais prudente é isolar e proteger o recém-nascido para que possa se desenvolver saudável, enquanto cuidamos da recuperação do enfermo (...)"*²¹.

²⁰ Com efeito, cerca de 750 trabalhadores considerados excedentes foram reaproveitados no processo produtivo, sendo que na época esta medida permitiu ainda a contratação de 500 novos trabalhadores.

²¹ Esta conversa aconteceu em 30 de maio de 1996, durante a realização da conferência mundial dos trabalhadores na Volkswagen na cidade de Wolfsburg. O autor desta dissertação participou neste evento, na condição de representante sindical dos trabalhadores na Volkswagen do Brasil.

Na ocasião, Piëch argumentou também que as dimensões físicas da planta Anchieta eram enormes e que o estado de conservação de diversas áreas encontrava-se muito precário, indicando que um processo de reestruturação nesta planta envolveria custos muito elevados. Ao final, embora o presidente tivesse mencionado o termo recuperação ao se referir ao “enfermo”, as incertezas se mantinham.

Esta conversa reforçou a convicção dos sindicalistas de que era preciso buscar articular um conjunto maior de forças, visando convencer a direção da Volkswagen sobre a importância do investimento na recuperação daquela unidade industrial. A iniciativa teria como pressuposto o esforço de combinar a elevação do padrão de competitividade com a garantia de um nível de emprego compatível com a tradição da empresa no Brasil e na região²².

3.4.4 As mudanças no sistema de produção

A discussão em relação aos diversos temas havia sido concluída pelos grupos de trabalho, sem que o assunto células de produção tivesse sido sequer examinado. A empresa sempre alegava dificuldades de sua parte em relação ao assunto, razão pela qual a discussão foi sendo, sucessivas vezes, adiada. Entretanto, para surpresa dos trabalhadores, na tarde de 24 de outubro de 1996 a empresa publicou nos quadros de aviso o seguinte comunicado:

²² O movimento de construção de novas fábricas era visto pelo Sindicato e Comissão de Fábrica como parte de um processo que apontava para um forte enxugamento na estrutura do complexo Anchieta. A fábrica de motores, em São Carlos, foi inaugurada ao mesmo tempo em que aumentavam as especulações em relação ao direcionamento da nova fábrica de câmbio para a cidade de Córdoba na Argentina, bem como de um plano para desativar a área de fundição da Anchieta. Diante desta perspectiva, os sindicalistas passaram a colocar na ordem do dia o argumento de que a planta Anchieta, que nos tempos das “vacas gordas” havia constituído uma das principais plataformas na produção de resultados para a corporação, não podia agora ser abandonada à própria sorte. A reivindicação em relação a um tratamento digno para a planta Anchieta era reforçada ainda com base no argumento de que, mesmo no tempo das “vacas magras”, a construção das novas plantas em Resende e São Carlos tinha se viabilizado, em grande medida, graças aos resultados alcançados na Anchieta.

“Tendo em vista a necessidade de se modernizar para ganhar competitividade, a Volkswagen está preparando a implantação do sistema de células de produção na unidade Anchieta. A partir de janeiro de 1997 estarão sendo montados os primeiros projetos-piloto na fábrica. Contamos com a colaboração de todos na construção da Nova Volkswagen”²³.

A Comissão de Fábrica tomou conhecimento desta decisão da empresa por intermédio dos quadros de aviso e o Sindicato tampouco foi informado com antecedência. Na assembleia, realizada no dia seguinte nos portões da empresa, Heiguiberto Della Bella Navarro, Guiba, então presidente do Sindicato, ressaltou que aquela atitude da Volkswagen não podia ser vista de outra forma senão como rompimento do compromisso assumido com o Sindicato e a Comissão de Fábrica. Guiba ressaltou que a implementação de tal medida, sem discussão com a Comissão de Fábrica e o Sindicato seria prejudicial aos trabalhadores. A assembleia ajudou a criar um clima favorável à intervenção dos trabalhadores. A empresa reviu a sua decisão e foi constituído um grupo de trabalho, com o objetivo específico de discutir o projeto²⁴.

²³ Comunicado feito nos quadros de aviso por meio do sistema conhecido como “Oito Passos.”

²⁴ Foi estabelecido o prazo de um ano para a conclusão do projeto, tendo sido incluído no calendário a visita deste grupo de trabalho a outras empresas, visando conhecer experiências já existentes nesta área, como subsídio para a discussão. Um grupo formado por sindicalistas e representantes da empresa realizou, em maio de 1997, uma visita às empresas: Skoda na República Tcheca, Mercedes-Benz em Stuttgart e Audi Munique na Alemanha. Nestas visitas o grupo colheu informações acerca da estrutura da organização do sistema de células de produção, da formação e funcionamento dos grupos de trabalho nestas empresas. Observou também os aspectos relativos aos acordos específicos sobre o assunto. Além destas empresas, os sindicalistas visitaram também a fábrica da Mercedes-Benz de São Bernardo do Campo, onde havia sido negociado o primeiro acordo com o Sindicato para constituição de “trabalho em grupos”. Em seguida, foi organizado um calendário de negociações que culminou num acordo em relação ao tema. Este acordo, concluído em março de 1998, não foi todavia assinado pelo sindicato, que preferiu que o mesmo fosse assumido como um acordo tácito entre as partes. Neste caso, embora houvesse por parte da empresa, a disposição para formalizar o acordo, a insegurança impediu que o mesmo fosse assinado pelo Sindicato e pela Comissão de Fábrica. Ainda que não formalizado oficialmente, o acordo se constituiu como referência, tendo sido utilizado pelo Sindicato e Comissão de Fábrica, como instrumento de regulação do processo de implantação dos grupos de trabalho assegurando que as diretrizes e o conteúdo do mesmo fossem observados na prática. Dois anos mais tarde, em março de 2000, o acordo foi rediscutido e assinado finalmente pelas partes, com validade para quatro anos. Sobre o tema ver, MARX, 1996; FLEURY, 1993; HILLER, 1988; DÄUBLER, 1988; BUHMANN, 1988 e; BRESCIANI, 2001.

3.5 As lutas em defesa do emprego

O acirramento da concorrência com a entrada de novas marcas para produção de automóveis no país coincidiu com o curto período em que o setor produtor de bens de consumo duráveis apresentou um crescimento significativo. Entretanto, a persistência do novo modelo econômico, com base na abertura comercial e financeira indiscriminada, aprofundava cada dia mais a vulnerabilidade e a dependência da economia brasileira em relação ao capital financeiro internacional.

A elevação da taxa de juros, em novembro de 1997, visando proteger a moeda frente à situação de crise no mercado financeiro internacional, foi acompanhada de medidas de restrição ao crédito e ao consumo que contribuíram para o agravamento da situação do setor produtivo. A indústria de bens de consumo duráveis, único setor que vinha apresentando, até aquele momento, um crescimento significativo foi a primeira a ser atingida. Parafraseando CONCEIÇÃO (2001) esta situação colocava o complexo industrial do ABC *“no olho do furacão”*, com reflexos imediatos no comportamento das grandes empresas.

Na Volkswagen, a queda de 40% nas vendas projetava para o ano de 1998 uma perda de faturamento equivalente a cerca de 10 mil empregos. A primeira reação da empresa foi reduzir a produção, lançando mão do banco de horas e férias coletivas. Como fórmula para compensar a elevação dos custos e evitar a perda dos postos de trabalho, a empresa propôs a redução da jornada de trabalho com redução dos salários em 20%.

Entretanto, tendo em vista o problema estrutural já diagnosticado e a ausência de definição em relação ao futuro da planta, a avaliação dos sindicalistas era de que havia

chegado a “hora da verdade”. O furacão estava a caminho. Uma das providências foi intensificar os contatos com os colegas sindicalistas na Alemanha, para mantê-los informados sobre a evolução dos acontecimentos no Brasil e buscar apoio para uma saída negociada para o impasse que se anunciava.

3.5.1 A Volkswagen no olho do furacão

No dia 1º de dezembro de 1997, o diretor de recursos humanos do Grupo Volkswagen, Peter Hartz, responsável de pessoal das regiões América do Sul e México esteve no Brasil para um encontro com os sindicalistas. Participaram deste encontro os representantes dos sindicatos e comissões de fábrica do ABC e Taubaté. Na oportunidade, Peter Hartz confirmou a disposição da Volkswagen em aplicar a redução de jornada de trabalho com redução dos salários em 20%, nos moldes do acordo realizado na Alemanha, por ocasião da crise de 1993. Os sindicalistas manifestaram, no entanto, sua posição contrária à proposta de redução dos salários²⁵.

Em contrapartida, os trabalhadores propunham a abertura de negociações visando a busca de alternativas para evitar a redução de salários. Peter Hartz disse que a empresa não estava fechada ao diálogo e manifestou-se favorável à criação de uma comissão conjunta para examinar outras saídas possíveis.

²⁵ A argumentação para justificar a recusa da proposta se deu com base nos cálculos realizados pela Subseção DIEESE no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Estes cálculos indicavam que a redução em 20% dos salários dos 23.500 trabalhadores na Volkswagen significaria a retirada de US\$ 134,5 milhões da economia em um ano, levando-se em conta apenas a massa salarial da planta Anchieta. Caso as demais montadoras localizadas em São Bernardo - Ford, Mercedes, Scania e Toyota - viessem a adotar medida semelhante, o montante retirado da economia também em um ano seria de US\$ 269,0 milhões. Na hipótese muito provável que a cadeia de fornecedores destas plantas também viesse a adotar medidas semelhantes, estes valores passariam a ser da ordem de US\$ 807,1 milhões. Isto significaria a retirada de US\$ 1.076,1 milhões do conjunto da economia no período de um ano, o que significava, por conseguinte, adicionar mais combustível às chamas da recessão, contribuindo para o aumento do desemprego.

Não escondeu, contudo, o seu ceticismo em relação à possibilidade de se chegar a uma proposta viável, melhor que a apresentada pela empresa. A proposta da Volkswagen foi apresentada e submetida à votação em assembléia, tendo sido recusada por unanimidade pelos trabalhadores. Em seguida, a empresa ainda tentou forçar a aceitação da proposta no “chão de fábrica” sem êxito, contudo. Na medida em que os trabalhadores mantiveram firme sua disposição para resistir, a direção da empresa resolveu rever sua posição, dispondo-se a abrir um processo de negociação com o Sindicato.

Apesar das dificuldades, levando-se em conta o contexto desfavorável, foi possível, naquele momento, assumir o compromisso com a busca de ações visando a melhoria da competitividade, associada à garantia dos empregos no ABC, numa perspectiva de longo-prazo, como premissa básica para a negociação²⁶.

Ao final, além da garantia de emprego por um ano, os trabalhadores conseguiram “arrancar” também da empresa o compromisso com o direcionamento para a planta Anchieta, de uma base da plataforma mundial de produção do modelo de automóvel que foi batizado com o nome de “Novo Pólo” como parte de um compromisso em assegurar um futuro para esta planta.

²⁶ A plataforma apresentada pela Volkswagen no processo da negociação confirmava a previsão do Sindicato e da Comissão de Fábrica. A maioria das ações propostas estava vinculada a objetivos estruturais. Entre outras, eram propostas ações de “outsourcing”, uma política de remuneração diferenciada com menores custos de mão-de obra para as áreas de atividades consideradas “non core business”: serviços de alimentação, proteção ao patrimônio e logística, criação de “business units” nas áreas de peças e acessórios, ferramentaria e fundição.

Contudo, nas etapas seguintes do processo de reestruturação, a Volkswagen voltaria a pressionar os sindicatos em relação ao tema polêmico da redução da jornada de trabalho com redução de salários²⁷.

3.5.2 O próximo round

Tendo em vista a incapacidade do novo modelo econômico em dinamizar a economia e retomar o crescimento, os efeitos positivos da estabilização monetária sobre o poder de compra dos salários menos protegidos da inflação começaram a desaparecer a partir do final de 1997. Em 1988, o setor produtor de bens de consumo duráveis passou a sofrer com maior intensidade as consequências das políticas de retração das atividades produtivas. Isto fez com que o desempenho dessa indústria fechasse o período 1995-98 apresentando apenas pouco mais de 4% de crescimento relativamente a 1994.

Em 1998, a crise financeira mundial agravou-se, acentuando a retração do fluxo de ingresso de recursos no país. Apesar desse quadro, o governo insistia em manter as mesmas políticas visando preservar, ainda que artificialmente, o Real e com isso assegurar a reeleição no pleito eleitoral daquele ano.

Em outubro do mesmo ano, diante da vulnerabilidade do modelo econômico frente à situação externa, novas medidas foram tomadas pelo governo brasileiro por ocasião da crise no sistema financeiro internacional. A taxa de juros foi elevada ao patamar de 50%

²⁷ Em maio e junho de 1998, a convite do Sindicato dos Metalúrgicos da Alemanha, IG Metall, o autor desta dissertação realizou um estágio de seis semanas na Volkswagen em Wolfsburg para estudar os aspectos relacionados à organização sindical e do trabalho na fábrica. Durante uma conversa, Peter Hartz, bem humorado, fez a seguinte provocação: *“quer dizer então que os brasileiros não querem trabalhar menos?”* Ao que o autor respondeu: *os trabalhadores brasileiros querem, sim, reduzir a jornada de trabalho. Apenas não estão dispostos a reduzir os salários.* Peter Hartz então finalizou: *“tudo bem, mas observe que foi apenas o primeiro round”*.

a.a.; a Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira - CPMF passou de 0,2% para 0,38%; a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS também sofreu elevação de 2% para 3% e as despesas do governo foram bastante reduzidas.

O volume de vendas na indústria automobilística caiu em cerca de 40%. Muitos trabalhadores já haviam perdido o emprego e outros milhares encontravam-se com seus empregos ameaçados. Na Volkswagen, as saídas de aposentados, complementadas pela adesão de um número significativo de trabalhadores aos programas de desligamento voluntário, tinham contribuído para a redução do quadro de pessoal em cerca de 4.000 trabalhadores em menos de um ano. Passado um ano, dos 19.500 trabalhadores que permaneciam na Anchieta, 6.500 encontravam-se na iminência de perder o emprego. Na planta de Taubaté, de um total de 6.000 trabalhadores, 1.000 encontravam-se na mesma condição²⁸.

3.5.3 A luta continua

Na semana seguinte, em uma reunião com Luiz Marinho, a coordenação da Comissão de Fábrica e demais sindicalistas ligados à Volkswagen, o vice-presidente de recursos humanos da empresa, Fernando Tadeu Perez, informou sobre a necessidade da companhia em adotar novas medidas para adequar os custos à nova realidade de vendas e de produção.

Segundo a empresa, o reflexo das medidas sobre a folha de pagamento representava um custo adicional equivalente a 7.500 empregados excedentes nas fábricas da

²⁸ A partir do dia 14 de dezembro, os trabalhadores na Anchieta e Taubaté foram colocados em férias coletivas pela terceira vez, no segundo semestre de 98. Em julho do mesmo ano, o novo presidente da Volkswagen do Brasil, Herbert Demel, declarava à imprensa que a Volkswagen poderia chegar ao ano 2000 com 12.000 funcionários.

Anchieta e Taubaté. Em tais circunstâncias, segundo o diretor de Recursos Humanos, a empresa não via outra saída senão implantar a redução da jornada de trabalho com base na Semana de Quatro Dias.

Fernando Perez informou, no entanto, que havia disposição da direção da empresa para, a exemplo do ano anterior, abrir um processo de negociação visando a busca do melhor caminho para evitar demissões²⁹.

Durante os contatos entre os sindicalistas do Brasil e Alemanha, para acompanhamento da situação da crise na Volkswagen do Brasil, ficou acertado que os colegas do IG Metall e do Comitê Geral dos Trabalhadores – *Gesamtbetriebsrat*, fariam gestões junto à direção mundial da empresa, para, a exemplo do ano anterior, assegurar uma solução negociada na situação na Volkswagen do Brasil. Klaus Volkert, presidente do *Gesamtbetriebsrat*, informou que Peter Hartz viria ao Brasil para avaliar a situação de perto e propunha um encontro com os sindicatos e comissões de fábrica.

No encontro realizado na semana seguinte em São Paulo, Peter Hartz confirmou a disposição da companhia em buscar um caminho para evitar demissões na VW do Brasil. Ele recomendou o esforço da direção da empresa no Brasil, em conjunto com os sindicatos e

²⁹ A Semana de Quatro Dias, também conhecida como “Semana Volkswagen”, foi desenvolvida na gestão de Peter Hartz na direção mundial de recursos humanos. Trata-se de um mecanismo que permite a flexibilização da jornada de trabalho entre quatro e seis dias na semana, como forma de adaptar o nível da produção ao mercado evitando a dispensa de pessoal. Acompanha mecanismos de compensação salarial, de modo a garantir a manutenção da renda mensal do empregado no caso da jornada reduzida. Foi introduzida pela primeira vez na Alemanha, em 1993, durante uma forte crise que provocou um excedente de 30.000 trabalhadores nas seis unidades da empresa no país de origem. A Semana de Quatro Dias na Volkswagen possibilitou que a empresa pudesse atravessar o período da crise sem que houvesse demissões. Desde então, este sistema permanece em vigor na Alemanha. Ver HARTZ, 1996 e 2001. Sobre a negociação coletiva na Alemanha ver também LEDESMA, 1997; KEMPE, 1998; HAIPETER, 1999; VOLKERT, 2000.

comissões de fábrica, na perspectiva de se buscar uma saída que pudesse evitar demissões³⁰.

Neste momento, encontrava-se em preparação um seminário conjunto entre sindicalistas e membros das comissões de fábrica na Volkswagen da Alemanha, do Brasil e da Argentina. O seminário era promovido pelo Grupo Intersoli do IG Metall de Wolfsburg, em conjunto com os sindicatos e comissões de fábrica ligados à Volkswagen do Brasil e tinha como objetivo discutir a experiência dos trabalhadores na Alemanha com o sistema da Semana de Quatro Dias³¹.

As negociações com a direção da Volkswagen do Brasil tiveram início na semana seguinte após o seminário. Como era esperado, a empresa buscava aproveitar a oportunidade para avançar no processo de ajuste estrutural que havia sido iniciado na última negociação. A empresa recolocou, como ponto central da sua proposta, a introdução da semana de quatro dias, com redução da jornada de trabalho em 20%, mantida a remuneração mensal. Além disso, propôs um conjunto de ações para redução de custos, da qual fazia parte a introdução de uma estrutura de remuneração diferenciada para as áreas de alimentação, proteção ao patrimônio, bombeiros, logística e peças e acessórios³².

Os sindicalistas estavam conscientes das dificuldades particulares que envolveriam esta negociação. Dada a persistência da incapacidade do modelo econômico em

³⁰ Peter Hartz mencionou que, em situação semelhante em 1993, na Alemanha, havia sido firmado o acordo da Semana de Quatro Dias e que esta solução poderia ser aplicada também no Brasil. Em seguida, retornou à Alemanha, tendo deixado no Brasil um membro da sua equipe de trabalho, Wolfgang Schuster, com a responsabilidade de acompanhar as negociações.

³¹ O seminário foi realizado na Escola Sul da CUT, em Florianópolis, e contou com a presença do presidente do Conselho Geral de Empresas do Grupo Volkswagen, Klaus Volkert, do presidente do IG Metall de Wolfsburg e de membros da Comissão de Fábrica e delegados sindicais na Volkswagen em Wolfsburg.

³² A proposta de transição previa o desligamento do pessoal destas áreas com pagamento do incentivo do programa de desligamento voluntário e recontratação com base numa nova estrutura de salários. O resultado prático desta medida seria o desligamento de cerca de 2.000 empregados que trabalhavam nestas áreas. Os mesmos seriam recontratados em seguida na base de 60% do último salário.

dinamizar o setor produtivo, mesmo nos setores onde havia espaço para negociação, as possibilidades de implementar ações em defesa do emprego haviam se estreitado de tal modo que, praticamente, não restavam margens para uma saída nos moldes do acordo de 1997.

A ampliação das margens de flexibilização da jornada de trabalho e do banco de horas, a criação do banco de dias, bem como as medidas de redução de custos realizadas no ano anterior puderam absorver, em grande medida, os impactos da crise evitando demissões.

Entretanto, por ocasião das negociações, em final de 1998, os trabalhadores ainda deviam horas e dias de trabalho, como contrapartida da garantia do emprego conquistada no ano anterior. Em tais condições, os sindicalistas avaliavam que dizer “não”, simplesmente sem apresentar alternativa poderia não ser suficiente para evitar as demissões. Naquelas circunstâncias a direção do Sindicato avaliava a existência de duas possibilidades: dizer não à proposta da empresa e organizar a resistência contra as demissões, sem apresentar qualquer alternativa para negociação ou, buscar uma alternativa que tivesse como pressuposto a redução da jornada de trabalho como solução para garantir os empregos durante a crise com a menor perda possível.

3.5.4 A semana de quatro dias na Volkswagen do Brasil

O passo seguinte foi ampliar o debate com os trabalhadores visando estabelecer, em conjunto, os parâmetros para a negociação. O processo de consulta aos trabalhadores mostrou que os pontos sobre os quais haveria ainda alguma margem para concessão seriam aqueles relativos ao reajuste salarial previsto na data base daquele ano (2,98%) e ao prêmio de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) do ano seguinte, no valor de R\$ 2.100,00.

Em assembléia no pátio da empresa, no dia 7/12/1998, o Sindicato encaminhou a consulta aos trabalhadores sobre a disposição para se buscar uma saída por este caminho. A votação “rachou”. Apesar do mecanismo proposto para recomposição da renda mensal, cerca de metade dos trabalhadores não se mostrava disposta a aceitar o comprometimento de parte da renda anual em troca da garantia de emprego. As negociações foram então suspensas.

A partir desse momento a discussão voltou para o “chão de fábrica”. Durante uma semana inteira não se falou em outra coisa. Nos ônibus, nas linhas de montagem, no “pé-da-máquina”, nos escritórios, nos refeitórios e até nos banheiros, o assunto era um só: como enfrentar a situação. A constatação, entretanto, era de que a situação naquele momento, não oferecia qualquer margem de manobra além dos parâmetros já apresentados na assembléia anterior. Portanto, uma alternativa para uma saída negociada seria buscar a ampliação das contrapartidas. Na assembléia realizada no dia 7 de novembro de 1998, cerca de 95% dos trabalhadores votaram a favor da reabertura das negociações com base nesta perspectiva.

A negociação foi retomada no mesmo dia e atravessou toda a noite. Por volta das 8h e 30 min do dia seguinte chegou-se finalmente a um entendimento com base na semana de 4 dias conforme proposto anteriormente. Em contrapartida, além de reforçar o compromisso da empresa em relação à garantia do investimento da plataforma do Novo Polo na planta Anchieta seria garantido, também, a redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais, sem redução dos salários, acompanhada da garantia de emprego por cinco anos. O Sindicato divulgou a proposta e estabeleceu o prazo de dois dias para debate antes de levar a proposta à votação. Na assembléia a proposta foi aprovada com apenas dois votos contrários.

O acordo previa que a recomposição da renda mensal no percentual de 15% seria feita por meio do pagamento mensal da parcela relativa ao reajuste da data base (2,98%) na

forma de abono, mais o parcelamento e antecipação, também mensal, do valor de PLR. Estes dois itens eram suficientes para recompor integralmente o percentual de 15% para cerca de 70% dos empregados, a partir das faixas salariais inferiores. Nos caso dos salários mais altos, que envolvia o pessoal horista especializado e cerca de 80% do pessoal administrativo, o abono de 2,98% mais a parcela do PLR não era suficiente para recompor integralmente a renda mensal.

Nestes casos, a diferença para seria coberta pela empresa por meio de um valor complementar denominado “delta salarial”, limitado ao teto da tabela salarial horista. Este valor, pago mensalmente pela Volkswagen a título de complemento salarial, somado às parcelas de abono e PLR garantia a recomposição integral da renda mensal. O valor do delta, portanto, variava de acordo com o salário. No caso do maior salário horista (ferramenteiros e pessoal especializado de manutenção) este valor chegava a R\$ 175,00. No fechamento da negociação, a empresa fechou posição de que esta concessão não seria estendida ao pessoal administrativo (mensalistas).

Como na área mensalista havia uma parcela considerável de trabalhadores de salários mais elevados, esta limitação significava uma perda média mensal calculada em torno de 6%, para cerca de 800 trabalhadores. Os sindicalistas defendiam a tese de que o benefício deveria ser estendido a todos os trabalhadores, sem distinção. O argumento do Sindicato era de que a distinção seria muito mais de natureza política do que propriamente financeira e que a medida comprometeria o empenho dos trabalhadores para viabilizar o acordo, na medida em que a insatisfação de uma parcela significativa de trabalhadores mensalistas alimentaria as opiniões contrárias à proposta.

Todos os esforços, no entanto foram em vão. A direção da empresa estava segura de que as concessões feitas eram suficientes para garantir a aprovação da proposta e, por isso, não abria mão de manter a diferenciação, até como uma forma de se “vingar” do Sindicato. Um ano mais tarde, nas negociações da data-base de 1999, esta posição da empresa foi revista e o delta foi estendido também para os mensalistas, limitado porém ao valor pago no caso do maior salário horista. Este ponto fraco alimentou, no entanto, o sentimento de uma significativa parcela dos trabalhadores contra o acordo durante a sua vigência.

4 DILEMAS DO SINDICALISMO EM TEMPOS DE CRISE

Como visto anteriormente a implantação do novo modelo econômico, acompanhado da abertura comercial indiscriminada, na década de 90, pôs fim ao modelo econômico com base na substituição de importações e promoveu uma reviravolta na trajetória econômica do país, com efeitos altamente perversos sobre a economia e o mercado de trabalho. Os efeitos negativos decorrentes do predomínio da visão neoliberal na montagem e condução da política econômica a partir dos anos 90, refletiu-se, entre outros, numa forte limitação das margens de ação dos sindicatos.

Neste contexto, a disposição de luta dos trabalhadores, associada a uma visão propositiva, possibilitou a conquista de padrões mínimos de regulação sobre a ação das grandes empresas na região do ABC, diante das conjunturas adversas que marcaram esta década. Exemplo disso foram as negociações realizadas na Volkswagen do Brasil ao longo desse período envolvendo os temas da reestruturação produtiva, da garantia de emprego e da redução da jornada de trabalho. Uma das principais referências neste aspecto é o acordo da semana de quatro dias na Volkswagen firmado em 1998 como visto no capítulo anterior.

Na eleição para o Comitê Sindical na empresa, realizada quatro meses após a celebração deste acordo, a chapa formada pelos grupos adversários da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC chegou a obter o expressivo índice de 42% dos votos e elegeu 10 dos 23 membros, contra 13 da chapa encabeçada por Luiz Marinho.

Por ocasião da renovação do acordo, no final do ano 2000, diferente das conjunturas de 1997 e 1998, a produção no setor automotivo tinha voltado a entrar num

acentuado processo de recuperação. Nestas condições, a parcela dos trabalhadores insatisfeita com o acordo não tinha interesse na sua renovação. Em realidade, a preservação do acordo só teria sentido na medida em que houvesse o entendimento da grande maioria sobre a importância de se manter um instrumento de garantia de emprego frente a situações de crise. Entretanto, o elevado sentimento de rejeição registrado durante os dois primeiros de vigência, contribuiu para que a proposta de renovação do acordo fosse recusada na assembléia dos trabalhadores. Logo em seguida, o acordo do banco de horas foi igualmente rejeitado.

O objetivo deste capítulo é aprofundar a análise sobre os limites e possibilidades da ação sindical no contexto de crise e reestruturação produtiva que marcou o período do segundo mandato do governo FHC, tomando como referência o episódio da luta contra as demissões na Volkswagen em final de 2001.

4.1 O emprego outra vez na alça de mira

A exemplo dos anos 1997 e 1998, a campanha salarial em 2001 coincidiu com o agravamento da conjuntura econômica provocando, mais uma vez, acentuada queda nas vendas. A Volkswagen procurou o Sindicato para anunciar que a situação gerava um excedente de cerca de três mil trabalhadores na planta Anchieta e que propôs a abertura de uma negociação específica, visando retomar dos acordos de flexibilidade.

Uma vez que os acordos da semana de quatro dias e do banco de horas haviam sido rejeitados pelos trabalhadores em meados do ano, o Sindicato tomou a iniciativa de encaminhar nova consulta em assembléia sobre a reabertura ou não das negociações com a empresa envolvendo estes temas. A assembléia, realizada em 24/10/2001, no pátio da

Volkswagen, foi marcada por um princípio de vaia, organizada por grupos adversários da diretoria do Sindicato. A vaia que tinha o objetivo de desgastar a diretoria, na figura de Luiz Marinho, não encontrou, no entanto, eco junto aos trabalhadores. A atenção e o silêncio mantidos durante a fala do Presidente do Sindicato eram sinal de que a base, mais uma vez, apostava numa solução negociada para evitar demissões.

Ao discutir a situação com os trabalhadores, Luiz Marinho buscou explicar que o problema na Volkswagen tinha duas dimensões. Do ponto de vista conjuntural, a crise parecia estar relacionada internamente à crise energética e, externamente, à crise da Argentina e aos acontecimentos de 11 de setembro em Nova Iorque¹. Na verdade, entretanto, esses fatores apenas contribuíam para acentuar, ainda mais, as contradições do modelo econômico, que já vinham sendo apontadas há muito tempo.

Na ausência de crescimento econômico a dimensão estrutural colocava-se como um dos aspectos centrais do problema na Volkswagen. A todo momento a direção da empresa voltava a bater na tecla relativa aos custos com pessoal nas plantas da Anchieta e Taubaté em comparação com a FIAT localizada em Minas Gerais. A plataforma do novo Polo, conquistada na negociação de 1997, estava em fase adiantada de instalação, com previsão de começar a produzir a partir do ano seguinte. A previsão de ocupação de mão-de-obra naquela plataforma era estimada entre 6.500 e 7.000 trabalhadores.

Por esta razão, o Sindicato buscava chamar a atenção dos trabalhadores para a necessidade de buscar arrancar um compromisso da Volkswagen em relação a novos investimentos e produtos na planta, acompanhado da garantia do nível de emprego a longo

¹ Nesta data, aconteceu o maior atentado terrorista da história dos EUA. As torres gêmeas do World Trade Center em Nova Iorque, bem como as instalações do Pentágono em Washington, foram atingidos por aviões seqüestrados por terroristas.

prazo, como premissas para um acordo. O sinal verde em favor da abertura da negociação teve aprovação superior a 95% dos presentes na assembléia.

4.1.1 Cresce a pressão pela redução de pessoal

A lembrança do processo das negociações que levou ao acordo da semana de quatro dias em 1998 ainda se mantinha fresca na memória. Desta vez, segundo a direção da empresa, o excedente em função da queda nas vendas era de 3.000 trabalhadores. Ao mesmo tempo, do ponto de vista estrutural, havia um conjunto de operações que, segundo a empresa, teriam se tornado tecnicamente inviáveis de serem mantidas na planta. Ao mesmo tempo, a posição da empresa era de que, não havendo proposta para acordo, o caminho que restava seria encaminhar as demissões².

O Sindicato tinha o entendimento de que, no fundo, o problema estava relacionado à persistência do modelo que se mostrara incapaz de dinamizar a economia e retomar do crescimento. Nestas circunstâncias, a opção dos trabalhadores foi por definir como premissas para um novo acordo com base na semana de quatro dias, além da melhoria do mecanismo de recomposição da renda mensal no caso do trabalho em semana reduzida, também o compromisso com novos investimentos nas plantas Anchieta e Taubaté, acompanhado da garantia de emprego por cinco anos.

² Segundo a empresa, atividades consideradas inviáveis de continuar a serem desenvolvidas pela companhia, como a fundição, precisariam ser revistas juntamente com outras classificadas como "*no core business*", a exemplo da logística, peças & acessórios, que supostamente tinham custos de mão-de-obra superiores ao mercado. A empresa argumentava que neste último caso existia ainda a possibilidade de se mantê-la como atividade direta, porém dentro de uma nova estrutura salarial adequada ao mercado 40% inferior à da Volkswagen.

A bancada da empresa reagiu, argumentando que o prejuízo na unidade Anchieta em função deste quadro era de R\$ 400 milhões e que, para falar em investimentos adicionais ao PQ 24 e acordo por cinco anos, seria necessária a implementação de ações capazes de gerar uma economia anual de R\$ 100 milhões. A Volkswagen argumentava que, em cinco anos, seria preciso encontrar solução para a gestão de um excedente superior a 5.000 trabalhadores. Por conseguinte, segundo a empresa, a condição para fechar esta conta exigiria, além da semana Volkswagen e demais ações propostas, efetuar ainda o desligamento de 2.000 trabalhadores até 2003³.

Wolfgang Schuster, membro da equipe de Peter Hartz, que permaneceu no Brasil para acompanhar as negociações, disse que no dia 6 de novembro seria realizada uma reunião ordinária do Conselho de administração da Volkswagen na Alemanha e que aquela seria uma boa oportunidade para mostrar um resultado das negociações, que pudesse influenciar a decisão dos acionistas em relação ao apoio à Volkswagen do Brasil. Schuster argumentou que, sem um acordo, não daria para assumir compromisso com novos produtos na Anchieta.

4.1.2 A contrapressão dos trabalhadores

Perguntado se nesta reunião na Alemanha estaria em discussão novos investimentos na Volkswagen do Brasil, o executivo respondeu que este assunto não estava na pauta mas que o anúncio de um acordo no Brasil poderia constituir-se num instrumento para convencer os acionistas em relação a novos investimentos. Em seguida, ele fez referência ao

³ Pelos cálculos da empresa o excedente de 3.000 trabalhadores era relativo apenas ao aspecto conjuntural do problema. Considerando o efetivo de pessoal previsto para a fabricação do novo Pólo, estimado em cerca de 6.500 trabalhadores, somada ao efetivo da área administrativa e das áreas do Santana e da Kombi (produtos com saída programada), a terceirização da fundição, bem como as mudanças nas áreas de logística e peças & acessórios (P&A), o quadro total de pessoal a partir de 2003 era de projetado em cerca de 14.000 trabalhadores.

acordo por dois anos realizado no SINFAVEA, e ponderou que, naquelas circunstâncias, a melhor solução talvez fosse pensar também num acordo na Volkswagen pelo mesmo período.

O Sindicato, no entanto, manteve a sua posição de que, sem o atendimento das contrapartidas, não haveria condições políticas para um acordo. Schuster decidiu então rever a posição, ao perceber que a não aceitação das premissas dos trabalhadores representava um obstáculo real ao avanço das negociações. Ele declarou que tinha disposição para encaminhar uma consulta sobre o assunto a alguns membros da direção da empresa na Alemanha. Não demonstrou, contudo, qualquer otimismo em relação às chances de uma perspectiva favorável.

Schuster lembrou que era sexta-feira e que não seria tão fácil conseguir contato com as pessoas na Alemanha, mas que iria tentar. Falou sobre a necessidade de ganhar tempo uma vez que o prazo para conclusão das negociações, era 31 de outubro e sugeriu que enquanto se aguardava o resultado da consulta à Alemanha, a negociação pudesse prosseguir, mesmo que condicionada ao resultado da consulta.

Na reunião de 29 de outubro, o executivo começou informando que passara o final de semana ao telefone buscando as pessoas para tratar do assunto que assumiu de encaminhar e que havia alcançado êxito nesta tarefa. Ele relatou que tinha conseguido falar com Peter Hartz e com outros membros da direção mundial, defendendo um compromisso da empresa em relação às premissas colocadas pelo Sindicato e que havia alcançado êxito. Ressaltou que isto representava um fato inédito na história da Volkswagen⁴.

⁴ Segundo Schuster, era a primeira vez que um assunto novo entrava na ordem do dia, alterando uma pauta do Conselho de Administração já previamente estabelecida. Mas confirmou que, em se chegando a uma proposta de acordo aceitável, a Volkswagen assumiria o compromisso com um acordo envolvendo a garantia de emprego por cinco anos, com novos investimentos e produtos na planta Anchieta.

Ele explicou que, em se chegando a um acordo em relação à semana Volkswagen e às ações de reestruturação, a Volkswagen assumiria o compromisso com um investimento adicional de R\$ 500 milhões no projeto do novo Pólo, visando preparar a Anchieta para a produção da versão para exportação para a Europa como parte de um acordo por cinco anos. Schuster informou também que, como parte do acordo, uma versão para exportação para a Europa do novo modelo “Tupy” totalmente desenvolvido na Anchieta, em cooperação com Wolfsburg, teria também boas chances de ser produzido no Brasil.

4.1.3 A preparação para uma nova batalha

Para a Volkswagen, o desafio de aumentar a competitividade da planta Anchieta passava pela necessidade de se construir o que Schuster chamava de duas pontes. A primeira seria relativa à meta de redução de custos gerais com a estrutura de modo a gerar uma economia anual de R\$ 100 milhões. Voltou a insistir no tema da diferença entre os salários praticados pela Volkswagen em relação à FIAT, buscando convencer o Sindicato de que o aumento do custo do salário-hora não seria aceitável naquela conjuntura⁵.

A segunda ponte seria representada pela flexibilidade com base na “Semana Volkswagen”. O argumento era de que a Volkswagen precisava da semana reduzida, porém de forma individual, na qual o trabalhador faria quatro dias, enquanto a fábrica trabalharia cinco. Marinho reagiu dizendo que não dava para praticar, naquele momento, a flexibilidade do tamanho que a Volkswagen desejava. Na ausência de uma proposta aceitável pelas partes

⁵ Em contrapartida a empresa estaria disposta a aceitar o pagamento de um valor mais elevado para o “delta”, de modo a contemplar grupos de trabalhadores que ficaram de fora no acordo anterior. Mostrou que os custos dos benefícios mantidos pela Volkswagen, ainda assim, seriam mais elevados se comparados aos custos das outras montadoras. Queixou-se de que as demais montadoras tinham liberdade para fazer rotatividade, enquanto na Volkswagen não existia margem para renovação de pessoal e uma série de outras ponderações.

na mesa de negociações, a empresa apresentou, em 31 de outubro, a sua proposta para ser levada à assembléia dos trabalhadores⁶.

A terça-feira, 6 de novembro, começou com a expectativa da assembléia para votação da proposta da empresa. Pela reação da bancada dos trabalhadores na última rodada das negociações, a própria empresa não tinha dúvidas de que a proposta seria recusada. Por isso, a expectativa era sobre o que iria acontecer depois. Haveria demissões? Muitos não acreditavam nesta possibilidade.

A última vez que tinha havido demissões involuntárias em massa na Volkswagen tinha sido em 1987, durante a greve na Autolatina. Depois disso, a empresa passou a utilizar os programas de desligamento voluntários, com incentivos financeiros para redução de pessoal. Durante quatorze anos, os trabalhadores na Volkswagen do Brasil não voltaram a sofrer demissões em massa. O acordo da câmara setorial automotiva, em 1992, os mecanismos de flexibilidade experimentados a partir de 1996, além dos acordos de 1997 e 1998, tinham permitido atravessar as turbulências e evitar demissões em massa neste período.

Entretanto, alguns aspectos diferenciavam o contexto do final de 2001 em relação às situações anteriores. Os acordos do banco de horas e da semana de quatro dias haviam sido rejeitados. A empresa havia selecionado um novo contingente de trabalhadores para colocar

⁶ A empresa se dispunha a atender as reivindicações relativas aos investimentos e à garantia de emprego por cinco anos. Em troca, propunha a volta do banco de horas e da semana Volkswagen, conforme os acordos anteriores, porém, com uma diferença importante: o sistema de recomposição da renda mensal na nova proposta comprometeria uma parcela muito maior do índice de reajuste dos salários, se comparado ao acordo anterior. No acordo anterior, o índice de reajuste pago na forma de abono para compensar a redução dos salários era de 2,98%. Pela nova proposta da Volkswagen, este índice passaria a ser de 7,5%, equivalente ao total do índice previsto de reajuste na data-base. Além disso, enquanto no acordo anterior era utilizado um valor de PLR no valor de R\$ 2.100,00, por esta proposta o valor comprometido seria de R\$ 2.800,00. Prevvia, igualmente, um conjunto de ações visando ampliar as medidas de redução de custo, bem como aprofundar o processo da reestruturação produtiva. Entre as principais medidas constavam ações de "outsourcing", a introdução de tabelas salariais diferenciadas para atividades "no core", aumento do valor do plano médico de 1% para 2% do salário, reajuste dos preços de alimentação e transporte em 19,25%, bem como a introdução de um sistema de rotatividade de pessoal em torno de 0,5% ao mês.

em férias coletivas a partir de 12 de novembro. Tudo parecia indicar que, na ausência de um novo acordo, as coisas iriam se complicar. Ao final da última reunião, Luiz Marinho havia dado o recado: *“se a Volkswagen quer guerra, vai ter guerra”*. Por isso, ao mesmo tempo em que se buscava caminhos para a construção de uma saída, também era preciso intensificar a mobilização e preparar a resistência diante da ameaça de demissões.

Na assembléia realizada em 6 de dezembro, após complementar as falas de Feijó, Secretário geral do Sindicato dos Metalúrgicos, e de Helinho, coordenador da comissão, Luiz Marinho complementou a crítica à proposta e à direção da Volkswagen antes de encaminhar a votação. Os trabalhadores, por unanimidade, votaram contra a proposta. Ao final, Marinho reforçou a importância de aumentar a mobilização contra qualquer tentativa da empresa em demitir. O resultado da assembléia não representava uma surpresa. A própria direção da empresa parecia não alimentar grande expectativa de aprovação da proposta. Mas parecia não esperar tampouco um posicionamento contrário tão contundente⁷.

4.2 A ofensiva da Volkswagen

Na quarta-feira, 07/11/2001, boatos começaram a ser veiculados na “Radio Peão” dando conta de que as férias coletivas com início previsto para a semana seguinte seriam suspensas. Com efeito, no mesmo dia a fábrica comunicou oficialmente ao Sindicato e à Comissão de Fábrica que as férias estavam suspensas e que a partir do dia seguinte, 8 de

⁷ Isto ficou evidenciado na atitude da empresa após a assembléia. A direção da Volkswagen havia preparado, de forma reservada, o material para a realização de um plebiscito sobre a proposta. Logo após o início do trabalho, o esquema foi acionado por intermédio das chefias. Assim que a Comissão de Fábrica tomou conhecimento da ação da empresa, imediatamente os representantes foram orientados por Helinho para entrarem nas áreas, parar o pessoal e fazer assembléias, alertando os trabalhadores sobre a manobra. Na maioria dos setores da fábrica, os representantes conseguiram chegar às áreas, antes mesmo da distribuição do material. Em muitos casos, os trabalhadores rasgavam o material e atiravam no lixo. Afinal, não se sabe qual o retorno que a empresa teve com esta ação. Nenhum resultado foi divulgado oficialmente, o que sugere que o plano da empresa teria sido mesmo abortado pela ação da Comissão de Fábrica.

novembro, a Volkswagen estaria concedendo dois dias de licença remunerada para todos os trabalhadores. A partir desse momento, não restava dúvida de que a empresa preparava o terreno para fazer demissões. Os dois dias emendavam com o sábado e domingo fazendo com que a fábrica estivesse fechada por quatro e isto era indício suficiente de que a empresa preparava o ataque.⁸

Com efeito, as correspondências começaram a chegar nas casas dos trabalhadores a partir da quinta-feira dia 8/11/2001. A primeira reação de quem recebia uma carta era procurar alguém do Sindicato. A maioria por telefone e muitos pessoalmente. Um plantão da Comissão de Fábrica foi organizado na sede do Sindicato para cuidar do atendimento ao pessoal. A orientação para todos era a mesma: ninguém deveria se considerar demitido; todos deveriam comparecer na segunda-feira pela manhã na fábrica para participar na assembléia conjunta, quando seria então tomada a decisão sobre as formas de luta a serem adotadas para garantir a resistência contra a ação da empresa⁹.

Naquele mesmo dia, a Volkswagen chegou a um entendimento em separado com o Sindicato dos Metalúrgicos de Taubaté. A proposta apresentada em Taubaté previa a implantação da Semana Volkswagen com banco de horas, um plano de investimentos na renovação da estrutura e uma política de redução de pessoal a ser definida futuramente.

⁸ Ao tomar conhecimento desta ação, a Comissão de Fábrica mobilizou-se imediatamente por meio da ação dos representantes que entraram nas áreas para falar com os trabalhadores sobre o assunto. Em todas as áreas da fábrica, foram realizadas assembléias. A orientação era para permanecer em estado de alerta e, independente de qualquer possível comunicação de dispensa que viesse a acontecer, todos deveriam comparecer na fábrica na segunda-feira, dia 12 de novembro, nos seus respectivos horários de trabalho. A avaliação era de que a Volkswagen preparava uma operação semelhante à realizada pela Ford em dezembro de 1998, quando foram demitidos 2.800 trabalhadores por meio de cartas.

⁹ É curioso como, até em momentos dramáticos como este, as pessoas encontram jeito de mexer com o humor e não entregar os pontos. Naquele momento, o mundo acompanhava os desdobramentos do ataque em 11 de setembro em Nova York. Assim que um trabalhador na Volkswagen chegava ao sindicato, logo era abordado pelos colegas com a pergunta: "... e aí, você também recebeu o envelope com o antraz da Volks?", em referência às cartas de demissão postadas pela empresa para os trabalhadores.

A partir deste momento, a empresa passou a desenvolver uma forte ofensiva na mídia, buscando ganhar a opinião pública a seu favor. O então presidente da Volkswagen do Brasil, Herbert Demel, por meio de um discurso bem articulado, dizia que as dificuldades estruturais, inclusive salários, mais a falta de flexibilidade, colocava a empresa em condições muito desfavoráveis na competição com outras marcas no Brasil, em especial com a FIAT.

Por isso, diante da recusa do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC em aceitar a proposta oferecida, as demissões na planta Anchieta se tornaram inevitáveis. Informou também que, além do problema conjuntural, da queda nas vendas, um conjunto mais amplo de problemas de natureza estrutural ameaçava a permanência da planta no ABC. Desta forma, a empresa buscava atribuir ao Sindicato o papel de vilão da história e adversário da modernidade.

4.2.1 A batalha na mídia

Os sindicalistas, em contrapartida, passaram a focalizar o discurso no resgate da história recente dos metalúrgicos do ABC, ressaltando a participação ativa do Sindicato, não apenas no processo de reestruturação da Volkswagen, mas em importantes iniciativas como as experiências da Câmara Setorial Automotiva e da Câmara Regional do ABC. Luiz Marinho chamou a atenção para o fato de que um conjunto de acordos que contou com a participação do Sindicato nos anos 90 comprovava o compromisso da entidade com uma visão de futuro, com o crescimento econômico e com o nível de emprego na região e no país.

O problema neste momento, dizia, é que:

“a proposta apresentada pela Volkswagen tem por objetivo ganhar competitividade por meio da transferência para os trabalhadores de uma parcela muito pesada dos custos da reestruturação. Com isto a empresa pretende realizar, também, um movimento em direção aos padrões salariais praticados pela FIAT”¹⁰.

Em entrevista à imprensa, Herbert Demel declarou que a Volkswagen havia feito todo o esforço possível para chegar a um entendimento, mas que, diante da recusa do Sindicato, não teria restado outra alternativa senão encaminhar as demissões. Na mesma entrevista, em resposta a uma pergunta de um jornalista sobre a possibilidade de rever as demissões, Demel disse que as demissões eram necessárias, mas que a empresa continuaria aberta ao diálogo com o Sindicato.

O Sindicato imediatamente vislumbrou nesta declaração a oportunidade para uma contra-ofensiva. O passo seguinte foi buscar comprometer o presidente com a declaração feita ao jornalista. Uma carta foi então encaminhada a Herbert Demel cobrando, com base na declaração do executivo, a reabertura das negociações, visando a suspensão das demissões e a busca de uma saída negociada para o impasse. Uma cópia da carta foi distribuída à imprensa.

Pressionado pela imprensa, em relação à sua declaração e à carta de Luiz Marinho, não restou ao executivo outra saída senão confirmar a disposição para retomar o diálogo com o Sindicato. Naquele mesmo sábado, passado dez dias desde que a Volkswagen apresentara o pacote do “pega ou larga” em 31 de outubro, as bancadas dos trabalhadores e da empresa voltaram a sentar à mesa de negociações por volta das quatro horas da tarde. A bancada da empresa começou apresentando uma revisão do cenário no qual caminhava a

¹⁰ Declaração de Luiz Marinho, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC à imprensa, em 10/11/2001.

negociação. Em seguida, Luiz Marinho perguntou qual o caminho que a empresa imaginava naquele momento, como alternativa para rever as demissões.

4.2.2 O impasse continua

Fernando Perez havia se desligado da empresa em junho de 2001. Enrique Lozano, diretor adjunto de recursos humanos, assumiu o comando da área em caráter provisório. Ele argumentou que a expectativa da empresa, desde o início das negociações, foi de desligar o pessoal considerado de baixo desempenho e que a revisão das demissões dependia de quanto o Sindicato estaria disposto a ceder. Marinho disse que havia disposição para avançar na negociação, contudo, uma das condições fundamentais para um acordo era a preservação dos empregos.

Enrique argumentou que o quadro na empresa estava conturbado e que as ações de *outsourcing* previstas iriam gerar ainda mais pessoal excedente. Por isso, não tinha como suspender as demissões na totalidade. O executivo disse que o número de demissões poderia até ser reduzido, mas não seria zero e sugeriu que o caminho seria buscar uma alternativa para “minimizar” os efeitos das demissões..

Luiz Marinho reagiu dizendo que o Sindicato não abria mão das contrapartidas já manifestadas anteriormente em relação aos investimentos e à garantia de emprego por cinco anos e que, a partir daquele momento, a condição para um acordo incorporava também a exigência de suspensão da totalidade das demissões. Após seis horas de reunião, a negociação começou a apresentar os primeiros resultados.

A empresa se dispunha a atender as reivindicações dos trabalhadores relativas aos investimentos e à garantia de emprego por cinco anos tendo como referência a proposta apresentada em 31/10/2001 que previa a volta do banco de horas e da semana Volkswagen, nos moldes dos acordos anteriores. Ou seja: a redução da jornada de trabalho e salários em 15%, acompanhada de um mecanismo de recomposição da renda mensal, muito semelhante ao do acordo de 1998, complementado, neste caso, por um banco de horas específico. Nesta nova proposta, o delta salarial seria aplicado para a complementação de todos os salários, sem limites.

A empresa mantinha as ações de “*outsourcing*”, a introdução de tabelas salariais diferenciadas para atividades “*no core*”, mas abria mão da revisão do valor do plano médico e limitava o reajuste dos preços de alimentação e transporte ao índice do reajuste salarial. Insistia ainda na exigência de introdução de um sistema de rotatividade de pessoal, em torno de 0,5% do quadro de funcionários ao mês, e propunha um sistema para desligamento de pessoal aposentado, também nos moldes do acordo de 1998.

A negociação prosseguiu com nova reunião no domingo, 11 de novembro, à tarde para discussão e definição sobre os pontos que ainda estavam em aberto, entre os quais as premissas do sindicato, incluindo a suspensão das demissões. Logo no início foi solicitado um “*break*”, para uma conversa entre Herbert Demel e Luiz Marinho, visando um entendimento em relação às demissões e demais encaminhamentos para a redação da proposta final de acordo.

Depois de pouco mais de duas horas, Luiz Marinho voltou a reunir a bancada dos trabalhadores. O presidente do Sindicato informou que a empresa estava disposta a rever

apenas metade das demissões e que a possibilidade de rever um número maior que aquele estaria condicionado à aceitação pelo Sindicato da proposta de tabela salarial diferenciada para novos empregados, bem como do índice mensal de 0,5% de rotatividade.

Além disso, a empresa insistia também na proposta de introduzir a mudança na tabela salarial, restringindo o acesso aos *steps* superiores. A esta altura a bancada dos trabalhadores, com apoio do DIEESE, já tinha desenvolvido uma proposta de fusão da nova tabela diferenciada para novos na tabela geral, que também alterava o prazo de movimentação, porém sem a limitação desejada pela empresa. A Volkswagen, entretanto, relutava em aceitar essa alternativa. Diante disso, a conclusão era de que a proposta era inaceitável e que, assim sendo, ficava mantida a proposta da greve para a segunda-feira.

4.2.3 A busca da solidariedade internacional

Ao sair da fábrica naquela noite combinamos de passar pelo Sindicato para uma última conversa sobre as impressões em relação à situação até aquele momento. Paramos para um café na “Padaria Assembléia” que fica a uma quadra do Sindicato. Enquanto aguardávamos a chegada dos demais companheiros o Presidente do Sindicato disse:

– Barbosa, você se lembra da nossa conversa sobre a Alemanha?

– Sim, claro.

– Pois é..., desse mato aqui não sai mais coelho, não, prosseguiu Marinho. Acho que chegou a hora de pedir um encontro com Peter Hartz.

– Tudo bem, podemos encaminhar a solicitação por meio dos companheiros do Comitê Mundial ainda esta noite. Assim, ele toma conhecimento amanhã, logo cedo, quando chegar ao escritório.

Em seguida chegaram, Helinho, Wagner e Geovaldo, que também aprovaram a idéia.

A greve estava prevista para começar no dia seguinte, segunda-feira de uma semana curta e decisiva. Na quinta-feira era dia de comemoração da Proclamação da República e o trabalho da sexta-feira tinha sido compensado. Portanto haveria fim-de-semana prolongado. A mensagem, dirigida a Klaus Volkert, Presidente do Comitê Mundial dos Trabalhadores no Grupo Volkswagen, solicitando o encontro com Peter Hartz foi enviada na mesma noite .

Na segunda-feira, 12 de novembro, a assembléia dos trabalhadores aprovou por unanimidade a proposta de greve apresentada pelo Sindicato. O encaminhamento foi para que no primeiro dia o movimento fosse feito dentro da fábrica. Os que receberam a carta em casa, com o comunicado de dispensa, deveriam, igualmente, entrar na fábrica¹¹.

Luiz Marinho informou que, em resposta à carta enviada ao presidente da Volkswagen do Brasil, na semana anterior, uma reunião havia sido marcada para as 14 horas daquele dia. Disse que, assim como em situações anteriores, o Sindicato tinha toda disposição para negociar com o objetivo de chegar a uma solução, mas que a superação do impasse parecia muito difícil naquele momento. Por essa razão, gostaria de encaminhar uma consulta aos trabalhadores solicitando autorização para, se necessário, ir até à matriz da Volkswagen na Alemanha para tentar uma solução com a direção mundial da empresa em favor da reversão das demissões. O encaminhamento foi aprovado por unanimidade pela assembléia.

Após a assembléia, entramos em contato, por telefone, com a Alemanha. Magdalena Brüning, da assessoria do Comitê Mundial informou que Klaus Volkert encontrava-se em viagem à Austrália, mas que o assunto estava sendo encaminhado para a

¹¹ A orientação era para os trabalhadores comparecerem à fábrica apenas no turno do dia e permanecerem parados nos setores. A dispensa da presença nos demais horários (com efetivo de pessoal menor) era importante para prevenir contra possíveis pressões das chefias para tentar dividir os trabalhadores. O objetivo inicial era reforçar no conjunto dos trabalhadores o sentimento de solidariedade como arma contra as demissões.

Coordenação do Comitê Mundial e prometeu um retorno para o mesmo dia.

4.3 O Comitê Mundial entra em cena

Cerca de uma hora após a assembléia, Marinho ainda atendia pessoas da imprensa no pátio de estacionamento da fábrica quando foi informado por Enrique Lozano que Demel queria falar conosco por volta das onze horas em seu escritório na Ala 17. Em seguida, Magdalena Brüning também retornou a ligação, informando que os colegas do Comitê Mundial haviam entrado em contato com a direção da Volkswagen e que Peter Hartz teria disponibilidade para nos receber na Alemanha na quinta-feira, 15 de novembro.

Chegamos ao escritório de Demel no terceiro andar do prédio da engenharia na ala 17, no horário combinado. Lá de cima, a vista dos pátios completamente lotados de carros novos parecia reforçar a sensação de que, naquelas circunstâncias, reverter as demissões não seria tarefa nada fácil. Demel nos convidou para tomar assento e foi logo ao assunto:

—Então, os senhores estão indo para a Alemanha, certo?

Com diplomacia, Luiz Marinho explicou que não havia nada de pessoal em relação a Demel mas que, em razão do impasse, achava prudente um contato direto com as instâncias superiores na tentativa de buscar uma saída. O executivo continuou:

—Não tem problema, é um direito de vocês. O encontro será na quinta-feira, certo?

—Sim, na próxima quinta-feira.

—Nos encontraremos lá.

– O Senhor também vai?, perguntou Marinho.

– Claro, se o senhor vai, eu também vou... Mas se queremos construir uma proposta para um acordo na próxima semana, ainda temos que agir antes da viagem. Precisamos ver com o Enrique o que falta, o que ainda existe de ponto pendente para preparar uma minuta de acordo que os senhores possam levar para a Alemanha e eu também.

Demel disse que, como já havia anunciado, a empresa tinha disposição para rever parte das demissões como condição para se chegar a um acordo, mas que o Sindicato não devia contar com a suspensão da totalidade. Marinho perguntou o que significaria, em números, a reversão de parte das demissões. Em resposta o executivo retomou o discurso sobre a situação da planta Anchieta, para justificar que os aspectos conjunturais e de estrutura na Anchieta não ofereciam margens de manobra muito amplas.

Ele insistiu na necessidade de avançar na redução de custos com a estrutura, em especial os custos salariais, bem como na flexibilidade de jornada e concluiu dizendo que tinha disposição para ir à Alemanha tratar desse assunto. Na opinião de Demel, Peter Hartz podia ajudar. Ressaltou, no entanto, que a quantidade de demissões a ser revista dependia do progresso que pudesse ser alcançado em relação aos pontos centrais da proposta, particularmente em relação às novas ações para compensar os novos aumentos de pessoal excedente.

Demel argumentou que em relação à semana Volkswagen já havia uma proposta aceita em Taubaté e que, no caso da Anchieta, o problema da estrutura era muito maior e que seria preciso ainda avançar em outros pontos. A conversa terminou com o entendimento de que, caso houvesse evolução nas negociações na Alemanha, uma proposta de acordo poderia ser encaminhada para votação em assembléia na segunda-feira, 19/11/2001.

Naquele mesmo dia, às 14 horas, as partes voltaram à mesa de negociações na sala do primeiro andar da Ala 7 para dar continuidade aos trabalhos de redação da minuta. A reunião prosseguiu no dia seguinte até se chegar à uma proposta de acordo, condicionada ao resultado da negociação na Alemanha em relação às demissões. A viagem foi marcada para a quarta-feira, 14./11/ 2001.

Na terça-feira, conforme orientação do Sindicato, os trabalhadores compareceram à fábrica pela manhã. Luiz Marinho informou que a negociação havia sido retomada mas que permanecia o impasse em relação às demissões. Disse que o encontro com Peter Hartz estava confirmado para a quinta-feira, 15 de novembro, e ressaltou a importância da união e da solidariedade como condição para forçar a empresa a rever as demissões. Neste dia foi realizada uma passeata que saiu do pátio da Volkswagen em direção à Praça da Matriz, no centro de São Bernardo e uma nova assembléia ficou marcada para a segunda-feira da semana seguinte¹².

4.3.1 Uma conversa preliminar

Partimos para a Alemanha na tarde do dia 14 de novembro e chegamos em Hannover na manhã do dia 15. Durante a viagem de carro de Hannover para Wolfsburg, Hans-Jürgen, Secretário Geral do Comitê Mundial, informou-nos que estava previsto um encontro reservado entre nós e Peter Hartz antes da reunião. Chegamos na sala de reuniões no

¹² Na quarta-feira pela manhã, falamos por telefone com Hans-Jürgen Uhl em relação ao encontro com Peter Hartz. Ele informou que havia providenciado as reservas para nossa hospedagem no Hotel Global Inn, de propriedade da Volkswagen em Wolfsburg. Disse também que nos encontraria no aeroporto de Hannover, assim poderíamos conversar durante a viagem de pouco mais de uma hora de carro até Wolfsburg. Desembarcamos em Hannover, às 10:20 horas, onde fomos recepcionados pelos companheiros Hans-Jürgen e Keith. Junto com eles estava também o Leal - um português, técnico de RH na Autoeuropa que viera para trabalhar por um período em Wolfsburg. Em seguida, caminhamos até a Caravelle que nos aguardava no estacionamento. Com o Keith ao volante, partimos para Wolfsburg.

décimo primeiro andar do prédio onde estão instalados os escritórios da diretoria pouco antes das 14:00 h. Em seguida, demonstrando bom humor, chegou Peter Hartz. Ele nos deu as boas vindas e nos convidou a tomar assento.

Em tom descontraído, o executivo começou a conversa dirigindo uma provocação a Luiz Marinho. Disse que tomou conhecimento pela imprensa que o presidente do Sindicato teria feito uma declaração de guerra à Volkswagen no Brasil. Marinho reagiu dizendo que a declaração tinha sido distorcida pela imprensa e que a afirmação tinha sido que, se a Volkswagen queria guerra, ia ter guerra. Marinho aproveitou para agradecer Peter Hartz pela pronta disposição em nos receber e disse que a nossa expectativa naquele encontro era de encontrar uma saída para a situação de impasse criada no Brasil com as demissões.

Luiz Marinho explicou que a negociação na Volkswagen do Brasil, em curso havia várias semanas, se dava em condições muito parecidas com as de 1997 e 1998. Lembrou que naquele período foram registrados importantes avanços no projeto de reestruturação da planta Anchieta e que, nesse processo, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Comissão de Fábrica dos Trabalhadores sempre se empenharam na busca de uma solução que melhor atendesse os interesses das partes.

Peter Hartz disse que tinha ficado surpreso com a rejeição da semana Volkswagen no Brasil. Ele comentou que na Alemanha este sistema funcionava desde 1993 e que vinha se mostrando um instrumento eficiente. Em seguida entrou no assunto da greve no Brasil, dizendo que ela tornava as coisas mais difíceis e quis saber qual seria a perspectiva da paralisação. Marinho argumentou que a direção da Volkswagen do Brasil parecia não estar muito preocupada com a greve, uma vez que havia grande estoque de carros, mas que nós

estávamos ali exatamente para buscar uma saída.

Ainda de modo descontraído, Peter Hartz aproveitou para lançar uma provocação também a Hans-Jürgen. Disse que o Secretário teria prometido que, com a aceitação das Comissões de Fábrica nas plantas da Volkswagen, não haveria mais greves na empresa. Em resposta, o representante do Comitê Mundial disse que não se tratava de acabar com as greves, mas, que, de fato, as greves na Volkswagen haviam se reduzido bastante em relação ao passado e que isto se devia, em grande medida, ao reconhecimento do direito de constituição das representações dos trabalhadores nas diversas plantas.

Na sequência, Peter Hartz comentou alguns números relativos à capacidade global de produção da Volkswagen. Explicou que a capacidade de produção anual da Volkswagen é de seis milhões de veículos e que o volume de produção naquele momento era de cinco milhões. Segundo Peter Hartz, isto significava uma capacidade excedente de cerca de um milhão de unidades. Disse que, nestas condições, o problema do custo mundial se acentuava e que aí residia o problema da Anchieta.

Argumentou que as plantas de São Carlos, Resende e Curitiba funcionavam bem e com um custo muito menor que a Anchieta e Taubaté. Ressaltou, contudo, que a primeira fase do programa de reestruturação da Anchieta adequava a planta para a produção do novo Polo, considerado um dos carros mais importantes do grupo. Salientou que este carro estaria saindo ainda melhor que a primeira versão do Golf e que, além da Anchieta, este modelo tinha possibilidade de ser produzido, simultaneamente, em outras localidades do Grupo Volkswagen na Europa e Ásia.

Peter Hartz falou também sobre o projeto de um novo carro desenvolvido pela engenharia da Volkswagen do Brasil e que, apesar da produção deste veículo também ser disputada por outras plantas do grupo Volkswagen, este modelo teria boas chances de vir a ser produzido no Brasil, tendo em vista o tamanho do mercado brasileiro naquele segmento. Argumentou que uma das formas de enfrentar o problema da Anchieta seria promover uma redução de custos com base numa tabela salarial diferenciada para novos contratados. Luiz Marinho aproveitou para explicar que o Sindicato já havia desenvolvido um estudo neste sentido e que havia uma proposta em torno da qual ele considerava que seria possível avançar.

Em relação à semana Volkswagen, Luiz Marinho fez questão de registrar que uma das razões que teriam contribuído para a não renovação do acordo, em junho de 2001, era o fato de que em quatro anos tinha havido uma redução muito forte de pessoal na Anchieta. Os desligamentos de aposentados, somados às saídas por meio dos programas de demissão voluntária, levaram a uma redução drástica do nível de emprego na planta, que caiu de 23.500, em 1997, para 16.000 trabalhadores até naquele momento.

4.3.2 Flexibilidade *versus* intransigência

Peter Hartz informou que, em relação às demissões, estas poderiam ser limitadas aos casos de baixo desempenho, mas que este assunto seria tratado em seguida com a presença de Demel¹³. Esta conversa durou cerca de quarenta e cinco minutos. Ao final dissemos que a nossa expectativa era de que a direção da empresa, que tanto cobrava flexibilidade dos trabalhadores, pudesse também se mostrar flexível naquele momento, de

¹³ Hans Jürgen aproveitou para explicar que o que existe na Volkswagen é um compromisso de proteção social do emprego, mas que havia também critérios e procedimentos para desligamento de trabalhadores com baixo desempenho. Luiz Marinho destacou que também na Volkswagen do Brasil existia um sistema de avaliação de desempenho, com participação da Comissão de Fábrica e que o Sindicato concordava em aperfeiçoar o funcionamento do sistema.

modo a permitir uma solução para o impasse.

Em seguida, foi instalada a reunião da qual participaram Demel, Schuster, Uwe Kraus e Lauro Alcântara. Peter Hartz fez um comentário inicial ressaltando o mérito de Demel em ter se esforçado para construir o novo Polo no Brasil. Disse que, da mesma forma, naquele momento Demel se esforçava junto com Schuster e Lauro Alcântara para obter aprovação dos acionistas para levar também o novo modelo para ser produzido no Brasil.

Em seguida, retomando o tema da pauta, Peter Hartz informou que o número exato das demissões era de 3.075, mas que, com a aceitação parcial da semana Volkswagen, conforme apontava a negociação preliminar feita no Brasil, este número podia ser reduzido para 1.500 e que havia disposição para examinar o que ainda podia ser feito além disso. E no seu estilo prático e objetivo, Peter Hartz foi direto ao ponto:

“A Volkswagen já tinha disposição para reduzir as demissões pela metade. Podemos reduzir também o novo número pela metade e chegamos assim a 700 demissões e nos limitamos aos casos de baixo desempenho”.

A partir desse momento a conversa continuou por cerca de uma hora e meia sem mostrar novos avanços. Por volta das quatro e meia da tarde, a empresa permanecia irredutível em relação ao número de 700 demissões e percebemos que era chegada a hora de jogar a última cartada. Luiz Marinho voltou a insistir que, com demissões, não haveria acordo, mas que gostaria de apresentar uma sugestão final. Mesmo demonstrando ar de segurança de que a negociação havia chegado no limite, Peter Hartz pediu que fosse então apresentada a proposta.

O Presidente do Sindicato voltou a insistir que a suspensão da totalidade das demissões era condição indispensável para um acordo. No entanto, tendo em vista a posição da empresa de não abrir mão de manter um desligamento de 700 trabalhadores, gostaria ainda de apresentar uma última proposta¹⁴.

Luiz Marinho explicou então que a nova proposta era constituída de três partes: em primeiro lugar, as demissões deveriam ser suspensas na totalidade. Antes de ouvir o restante da proposta, Demel e Schuster já balançavam a cabeça em sinal de desaprovação. O Presidente do Sindicato pediu calma dizendo que ainda não havia concluído a apresentação da proposta e prosseguiu: após a suspensão das demissões, seriam colocados em licença remunerada, até o final de janeiro de 2002, os 1500 trabalhadores que a empresa pretendia desligar do total de 3075.

Neste período, a empresa abria um programa de demissões voluntárias para toda a fábrica, com o objetivo de atingir uma meta de desligamentos de 700 trabalhadores. Ao pessoal de licença remunerada que aderisse ao programa, a empresa pagaria uma indenização extra em dinheiro no valor de R\$ 3.000,00, sem prejuízo dos demais incentivos previstos para o desligamento voluntário¹⁵.

¹⁴ Antes de sair do Brasil, tínhamos refletido com os colegas do Sindicato e Comissão de Fábrica em relação a algumas alternativas que, no limite, poderiam ser apresentadas como trunfo, na impossibilidade de fazer a empresa recuar em relação à totalidade das demissões. Antes, porém, deveriam ser esgotadas todas as possibilidades de convencimento.

¹⁵ Os representantes da empresa ouviram com atenção enquanto Luiz Marinho expunha a proposta. Pela fisionomia era possível perceber sinais de aprovação para a proposta por parte de Peter Hartz, Uwe e Lauro Alcântara. A expressão de alívio em Hans-Jürgen deixava transparecer também sinais de aprovação. Demel e Schuster, contudo, pareciam pouco satisfeitos. Quando Luiz Marinho concluiu a exposição, notava-se na expressão do Demel e Schuster, um indisfarçável ar de desconforto.

4.3.3 Missão cumprida

Percebendo a dificuldade em dizer não ao novo encaminhamento proposto pelo Sindicato, Demel ainda lança, em último recurso, uma observação visando desqualificar a proposta:

“quer dizer, então, que o Sindicato prefere prolongar o sofrimento de tantos trabalhadores numa época de final de ano, de festas?...”

Luiz Marinho reagiu indignado:

“Como o senhor pode dizer isto, Dr. Demel?! Não foi o Sindicato que demitiu os trabalhadores. Quem demitiu foi a empresa e de forma cruel, por meio de cartas enviadas para as casas dos trabalhadores. Não viemos até aqui para prolongar o sofrimento dos nossos companheiros, não. O que nós queremos é a revogação da totalidade das demissões e é isto que estamos propondo desde o início”.

Schuster, que a todo instante buscava criar um novo obstáculo para o avanço da negociação, percebendo que o *check mate* estava dado, entrevistou dizendo que antes de se falar num acordo, havia pontos em aberto que ainda precisavam ser ajustados. Estimulado pela “deixa”, Demel confirmou que pelo menos dois pontos precisariam ainda ser ajustados e sugeriu que, neste caso, poderíamos voltar ao Brasil e retomar a negociação no final de semana visando ajustar estes pontos. O primeiro seria relativo a um índice de rotatividade mensal, para garantir o desligamento de pessoal de baixo desempenho e com isso favorecer a “oxigenação” da empresa. O segundo seria relativo às formas de aplicação da semana Volkswagen de modo a garantir a melhor utilização da flexibilidade¹⁶.

¹⁶ Percebendo também que o parâmetro para o acordo estava dado, Peter Hartz aproveitou para apoiar os pontos levantados por Demel e Schuster. Disse que todas as empresas praticavam a renovação de pessoal, inclusive na matriz em Wolfsburg, mas não entendia por que no Brasil isto não era possível. Em relação à semana Volkswagen, explicou que o conceito é de que os trabalhadores fazem semana reduzida de quatro dias, porém a fábrica podia “rodar” os cinco dias, com possibilidade de adaptação por área.

Marinho argumentou que em relação ao estabelecimento de um índice de rotatividade não havia a menor chance de aprovação por parte do Sindicato. Em lugar disso, confirmou a disposição da Comissão de Fábrica para discutir o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho e acompanhar a sua aplicação. Quanto à semana Volkswagen, era preciso levar em conta que havia um considerável grau de rejeição no Brasil em relação à proposta. Logo, seria mais prudente restabelecer, em primeiro lugar, o sistema tal como já era conhecido pelos trabalhadores para depois pensar em mudanças e formas de aperfeiçoar.

Em relação à possibilidade de remeter a discussão de volta, ponderamos que já havia uma minuta de acordo, fruto das discussões no Brasil, e que havendo aceitação da proposta em relação às demissões, bem como a confirmação em relação aos novos investimentos, estavam dadas as condições suficientes para um entendimento. Por fim, Demel pede então para que, pelo menos na área mensalista, pudesse haver maior flexibilidade para adaptação da semana Volkswagen por área¹⁷.

Por volta das 17:30 h, a reunião chegou ao fim, com a concordância das partes em assinar um protocolo de intenções em relação aos pontos acordados. O anúncio da suspensão das demissões, a garantia de emprego por cinco anos mais, o compromisso com novos investimentos e produtos, espantava o fantasma da “castrófia”, como costuma dizer o baiano Geovaldo¹⁸.

¹⁷ Neste caso, considerando que, de fato, em alguns setores mensalistas na fábrica, existia por parte de muitos trabalhadores o desejo de ter um horário individual mais flexível, manifestamos nossa concordância em relação ao referido ponto. Fizemos questão, entretanto, de ressaltar que, neste caso, as mudanças teriam de estar dentro do “espírito” do acordo e ser adotada de comum acordo com os trabalhadores na área, com acompanhamento da Comissão de Fábrica.

¹⁸ Castrófia é uma forma distorcida de palavra “catástrofe”.

4.4 A apresentação da proposta aos trabalhadores

Sáimos da reunião com a sensação de ter cumprido a nossa missão. À noite, pudemos comemorar o resultado em companhia de Wolfgang Schultz, presidente do IG Metall em Wolfsburg, Hans Jürgen e demais colegas do Grupo Intersoli do IG Metall durante o jantar no hotel. A notícia da suspensão das demissões foi noticiada no Brasil na sexta-feira. Ao desembarcar em São Paulo, no sábado pela manhã, a imprensa pressionava para saber os resultados concretos em relação aos demais pontos da proposta de acordo negociada com a direção mundial da montadora. O conteúdo da proposta, entretanto, seria divulgado apenas na segunda-feira pela manhã na assembléia no pátio da fábrica.

Depois da entrevista, seguimos de carro para São Bernardo. No Sindicato, um grupo de companheiros da Comissão de Fábrica e do Comitê Sindical aguardavam para ouvir o relato da viagem e os resultados da negociação. Inúmeros telefonemas chegavam a todo instante na sede do Sindicato com cumprimentos e manifestações de apoio. Antes de entrar para a reunião, Luiz Marinho atendeu a uma destas chamadas. Era a esposa de um trabalhador na Volkswagen que havia entrado em desespero, a partir do momento que tomou conhecimento da carta de comunicação de dispensa do marido.

A fala emocionada da mulher ao telefone era uma mistura de choro e agradecimentos. Para ela acendia-se a partir daquele momento uma nova chama de esperança do marido permanecer no emprego e pedia benções a Deus por Luiz Marinho e pelo Sindicato. Manifestações como desta mulher fizeram parte do drama de uma grande parcela da “Família Volkswagen” naqueles dias.

Na segunda-feira, 19 de novembro, pouco depois das cinco horas da manhã, começaram a chegar ao pátio da empresa, do lado da Via Anchieta, os primeiros ônibus transportando os trabalhadores. O pessoal da Comissão de Fábrica e do Comitê Sindical encarregavam-se da distribuição do “Jornal da Comissão” com a proposta. Do caminhão de som, Ronildo usava o microfone para orientar os trabalhadores a permanecerem no pátio, para uma assembléia conjunta com os mensalistas.

Por volta das 7:30 h Feijoó abriu a assembléia e explicou os encaminhamentos previstos. Em seguida, passou o microfone para o Wagner que, com um exemplar do Jornal da Comissão na mão, explicou em detalhes a proposta. A assembléia ouvia com atenção. Em seguida, falou Helinho, coordenador da Comissão de Fábrica, ressaltando e valorizando a mobilização e o empenho de todos até aquele momento.

Marinho fez um breve relato da viagem e da negociação na Alemanha. Disse que o resultado dos esforços da negociação até aquele momento estava publicado no jornal que foi distribuído antes da assembléia e explicado ponto a ponto em detalhes pelo Wagner. Ponderou que, embora tivesse muita gente querendo votar ali, a orientação da diretoria do Sindicato e da Comissão de Fábrica era para que fosse dado o tempo necessário para reflexão e debate da proposta para, então, ser tomada uma decisão madura em conjunto.

O presidente do Sindicato fez questão de reforçar a importância de cada trabalhador conversar com os demais companheiros sobre a proposta e discutir em casa com a família pois, em caso de aprovação, o resultado não seria um acordo “do Marinho”, ou “da Comissão de Fábrica”, mas do conjunto dos trabalhadores. Em seguida a assembléia aprovou o encaminhamento da direção do Sindicato e da Comissão de Fábrica pela suspensão da greve

até a realização da nova assembléia.

4.4.1 O debate no “chão de fábrica

A partir daquele momento o assunto voltou a mobilizar o debate no “chão de fábrica” e prosseguiu nos ônibus de volta para casa. A avaliação da Comissão de Fábrica no final do dia era que a expectativa de aprovação da proposta se mantinha. Entretanto, não se esperava que os adversários da diretoria do Sindicato fossem para casa dormir. Era preciso “*orar e vigiar*”. Com efeito, na manhã seguinte, começaram a circular panfletos na fábrica, criticando a proposta e conclamando os trabalhadores a votar contra. Um deles era denominado de “Ferramenta” enquanto o outro trazia o nome de “Nossa Classe”¹⁹.

Estes boletins centravam a crítica na redução de salários sem comentar os mecanismos de recomposição previstos. Diziam que a proposta não oferecia garantia de emprego e que o pessoal que seria colocado em licença remunerada podia se considerar demitido porque nenhum retornaria à fábrica. Em conversas com os trabalhadores, alguns que defendiam estas posições chegavam a levantar dúvidas sobre a viagem e a negociação na Alemanha.

Uma das insinuações era de que a viagem para a Alemanha não tinha acontecido e que a negociação teria sido realizada no Riacho Grande, em São Bernardo do Campo. Por fim, diziam que a greve tinha sido de apenas três dias e que com certeza uma luta mais longa teria dobrado a Volkswagen. Tal foi a confusão criada neste dia, que a avaliação da Comissão de Fábrica no final da tarde era de que o clima havia se alterado e a margem de aprovação

¹⁹ O “Ferramenta” era um boletim sindical de autoria anônima, distribuído na fábrica por um grupo de militantes ligados ao Partido Socialista dos Trabalhadores Unificados – PSTU, de orientação trotskista. O panfleto denominado “Nossa Classe”, também de autoria anônima, tinha posições muito próximas às do “Ferramenta”.

teria se reduzido bastante. Já se falava até em votação dividida. A partir desta avaliação, decidimos produzir um material para a contra ofensiva no dia seguinte.

Geovaldo, a princípio, era da opinião de que não devia fazer material. Depois de tudo que tinha sido feito, era hora de deixar o trabalhador à vontade para votar e assumir a responsabilidade pelo resultado. Mas ele acabou sendo convencido e assumiu a tarefa de ajudar na produção do material. O “filme” já era conhecido. Os adversários não apresentavam qualquer proposta alternativa e a sua atuação tinha o claro propósito de buscar desgastar a diretoria do Sindicato e a Comissão de Fábrica, visando ganhar espaço junto aos trabalhadores. Os pontos principais que estavam gerando confusão foram levantados e nos preparamos para elaborar, no Sindicato, um material esclarecendo cada ponto que os adversários tentavam distorcer²⁰.

No dia seguinte, os militantes da “Articulação Sindical” na Comissão de Fábrica e no Comitê Sindical estavam prontos para “voltar a campo”²¹. O Jornal da Comissão com certeza ajudaria muito no trabalho de esclarecimento nas áreas. Ainda no período da manhã, à medida que as dúvidas iam sendo esclarecidas e eram desfeitas as mentiras, percebia-se claramente que o clima favorável à aprovação da proposta também ia sendo restabelecido. Na hora do almoço, já se podia sentir no ar, com segurança, o clima de aprovação consolidado. O jogo tinha virado outra vez em favor do Sindicato.

²⁰ Ao tomar conhecimento da situação, Marinho foi duro com os companheiros da Articulação Sindical na fábrica. Disse que era preciso enfrentar o debate no “chão da fábrica” e não ficar refém de quem não tinha responsabilidade com o processo e estava determinado apenas a tentar tirar proveito político da situação. Argumentou que não bastava dizer apenas que o Sindicato acatava o resultado da assembleia. A rejeição da proposta naquele momento significaria o risco de entrar numa aventura, que certamente traria apenas prejuízos adicionais para os trabalhadores. Ficou mais tranquilo quando os companheiros explicaram que tinham a mesma avaliação e que a contra-ofensiva já estava sendo preparada.

²¹ Articulação Sindical é o nome da corrente sindical majoritária que comandou o processo de fundação da CUT. Desde o final dos anos 70 tem sido corrente hegemônica na direção do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

4.4.2 A resistência vitoriosa

Wagner, coordenador do Comitê Sindical na Volks, fez a abertura da assembléia e passou em seguida o microfone para Helinho, coordenador da Comissão de Fábrica. Helinho exaltou a importância da garra e da disposição de luta demonstrada pelos companheiros. Disse que ela havia criado as condições para arrancar da empresa a proposta de acordo que seria colocada em votação em seguida pelo Marinho. Após cumprimentar os companheiros presentes, o Presidente do Sindicato fez um relato e avaliação dos acontecimentos, desde a assembléia de 24 de outubro, que autorizara a abertura das negociações com a Volkswagen²².

Durante a sua fala, Marinho lembrou as condições da proposta inicial da Volks: acordo por dois anos, com a semana Volkswagen comprometendo todo o reajuste da data base e o PLR; desligamento de trabalhadores com baixo desempenho; rotatividade de pessoal e aprofundamento da reestruturação sem nenhuma garantia de investimento adicional ao PQ-24.

“A Volkswagen queria um acordo até o dia 31 de outubro com esta proposta. Sentido o clima de recusa da proposta por parte dos trabalhadores, a empresa ainda tentou uma ação de convencimento, por meio das cartas enviadas para a casa de cada trabalhador. Mas isto não evitou que a proposta fosse rejeitada pela assembléia naquele dia 31 de outubro. Vieram as demissões, paramos a fábrica e voltamos à mesa de negociações. Ouvimos gente de má fé dizer que as demissões eram apenas um blefe, que a empresa não tinha disposição de mantê-las e que no fim seria tudo revisto. Estas pessoas dão prova da sua falta de escrúpulos, quando insinuam que a viagem para a Alemanha, com ampla cobertura da imprensa, simplesmente não existiu e que a proposta que vamos apreciar hoje nesta assembléia, teria sido construída a toque de caixa.”

²² Marinho comentou sobre o desafio enfrentado ao ter que encaminhar uma negociação dentro de um cenário desfavorável, tanto do ponto de vista da conjuntura quanto da situação estrutural da Anchieta. Lembrou que, há muito tempo, o Sindicato acompanhava com preocupação o problema estrutural na Anchieta, porque era sabido que isto tinha reflexos não apenas na competitividade, mas fundamentalmente no emprego. Lembrou que o mérito de ter forçado a Volkswagen a discutir este problema, desde 1995, com o Sindicato e a Comissão de fábrica, era exclusivo dos trabalhadores, que entenderam a dimensão do problema e fizeram pressão sobre a direção da empresa. Luiz Marinho lembrou que, neste sentido, as negociações e os acordos de 1997 e 1998 tinham sido momentos decisivos na caminhada dos trabalhadores na Volkswagen.

Este comportamento é típico das pessoas que subestimam a inteligência e a capacidade dos trabalhadores de pensar e decidir sobre os seus interesses. Todos sabemos que desde a assembléia do dia 24 de outubro aqui neste pátio até hoje, passaram-se 28 dias de uma das negociações mais difíceis que enfrentamos aqui na Volkswagen desde a luta pela redução da jornada de trabalho em 1985, da qual todos os mais velhos aqui se recordam muito bem. O avanço conquistado com a nossa ida à Alemanha é resultado da disposição de luta demonstrada pelos trabalhadores, do nosso processo de mobilização e da greve aqui na Volkswagen. Em 1998, o Demel declarou na imprensa que a Anchieta chegaria ao ano 2000 com, no máximo, 12.000 trabalhadores. Chegamos ao final de 2001 com 16.000 graças à nossa capacidade de mobilização e disposição de luta e nos encontramos hoje, outra vez, diante da responsabilidade de decidir sobre o futuro desta planta e dos nossos empregos. Neste momento, não estamos olhando apenas para os 16.000 trabalhadores nesta planta, mas, acima de tudo, para milhares de famílias que no dia de hoje esperam de nós uma decisão responsável”.

Em seguida, Marinho perguntou se podia encaminhar a votação. Diante da manifestação favorável, encaminhou:

– Os companheiros e companheiras que são favoráveis à proposta, por favor, levantem as duas mãos. Os braços se levantam e permanecem estendidos no ar...

– Os companheiros e companheiras contrários à proposta, por favor, levantem as duas mãos. Um pequeno grupo, isolado no meio da massa, registra sua posição contrária.

– Abstenções?... nenhuma.

A proposta foi aprovada com mais de 99% dos votos. O presidente do Sindicato agradeceu os trabalhadores e começou a descida da escada do caminhão de som. Antes de pisar o chão, foi erguido por um grupo de companheiros e carregado nos ombros em meio à multidão, simbolizando a conquista de mais uma batalha. Passados quatro meses, por ocasião das eleições para a diretoria do Sindicato, em março de 2002, a chapa encabeçada por Luiz Marinho deu a volta por cima elegendo 100% dos membros do Comitê Sindical na Volkswagen.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O êxito verificado na trajetória organizativa da categoria metalúrgica do ABC, por meio das comissões de fábrica constituiu-se, desde o início da década de 80, em referência e estímulo para a mobilização de outras categorias profissionais em defesa dos seus interesses. A experiência mostra ainda que, nos locais onde o Sindicato esteve melhor enraizado, por meio das comissões de fábrica, é onde também foram registrados os maiores conflitos, por meio dos quais, os trabalhadores puderam fazer avançar as suas conquistas.

Nesta trajetória, seja em função de uma luta específica na empresa, ou em razão das mobilizações durante as lutas gerais da categoria, as comissões de fábrica no ABC foram alvo de repressão por parte das empresas. Em face da ausência de mecanismos eficazes de garantia contra as práticas anti-sindicais, inúmeros militantes, membros das comissões de fábrica ou da CIPA foram demitidos e discriminados pelas empresas no processo de busca de um novo emprego. Nestes episódios, a intervenção e o apoio do Sindicato se mostrou fundamental para garantir a resistência dos trabalhadores em defesa dos direitos dos trabalhadores e dos seus dos mecanismos de representação.

O processo de abertura comercial inaugurado no início dos anos 90 foi orientado pelo diagnóstico do chamado “Consenso de Washington”, segundo o qual a proteção do mercado seria prejudicial à eficiência da economia. O novo modelo econômico lançado por Collor de Mello e aprofundado a partir de 1994 pelas duas gestões de Fernando Henrique Cardoso teve como pressupostos o combate à inflação como condição para alcançar a estabilidade macroeconômica e promover o crescimento. A abertura indiscriminada determinou um forte movimento de “modernização defensiva” das grandes empresas

industriais que caracterizou-se pela redução das estruturas organizacionais, corte generalizado de custos, terceirizações e diminuição de empregos.

No início deste processo, os grandes sindicatos tomaram a iniciativa de articular uma ação mais ampla em defesa da produção nacional e do emprego por meio das Câmaras Setoriais. Esta iniciativa, no entanto, caminhava na contra-mão da orientação neoliberal que, aos poucos, foi se tornando predominante no governo. A superação desta contradição constituiu-se numa das primeiras realizações do governo FHC. As câmaras setoriais foram desarticuladas e os acordos abandonados. O desmonte destes fóruns de negociação rompeu com a perspectiva de participação mais ampla dos trabalhadores e do próprio Estado na formulação de diretrizes para o processo de modernização do setor produtivo nacional.

A pressão sobre o emprego, resultante das restrições impostas ao crescimento pelo novo modelo econômico, reduziu as margens de manobra dos sindicatos. Diante da brutal elevação do desemprego na década de 90, não restou outra alternativa aos trabalhadores, senão manter como prioridade a luta em defesa do emprego. Neste contexto, setores do movimento sindical chegaram a adotar uma postura de adesão pura e simples às propostas do governo de flexibilização das relações de trabalho. Exemplo disso foi a precipitação em aceitar medidas como o *“lay off”* (dispensa temporária de trabalhadores) ou, até mesmo, a redução da jornada de trabalho e dos salários, sem as necessárias contrapartidas.

Na ausência de condições para forçar a negociação, prevaleceu, em alguns casos, o argumento do *“vale tudo para tentar manter o emprego”*, que resultou em grandes perdas, seja do ponto de vista dos salários e do emprego, seja do ponto de vista das condições e das relações de trabalho.

No caso do ABC a experiência mostra que, nesta região, o sindicalismo buscou, por meio de uma ação propositiva, transformar as dificuldades impostas pelos tempos de crise em oportunidades para avançar em relação à conquista de bandeiras históricas dos trabalhadores como a redução da jornada de trabalho e a garantia de emprego. Como parte desta estratégia, os trabalhadores puderam estender o seu campo de atuação também em relação aos temas da reestruturação produtiva, investimentos e novos produtos. Neste aspecto, a experiência na Volkswagen destaca-se como uma das mais emblemáticas.

Algumas declarações de dirigentes da CUT chamaram a atenção, na época, para o fato de que determinados acordos, como o da semana de quatro dias na Volkswagen em 1998, se colocariam contra os princípios defendidos pela central sindical. Entretanto, em que pese os constrangimentos acarretados naquele momento por esses acordos, passados cerca de cinco anos, a constatação é de que, por meio destes os trabalhadores ampliaram sua capacidade de influenciar as decisões da empresa. No contexto de crise e reestruturação produtiva que marcou a década de 90, o acordo da semana Volkswagen, em particular, constituiu-se, na prática, em importante instrumento de defesa do emprego na empresa.

Contudo, quando examinado por este ângulo, não seria razoável considerar que apenas a ação sindical pudesse constituir obstáculo suficiente para barrar, indefinidamente, os efeitos devastadores da política econômica dos anos 90 sobre o setor produtivo e o mercado de trabalho industrial. Na ausência de perspectivas de retomada do crescimento, prevaleceu no Sindicato dos Metalúrgicos e nas comissões de fábrica do ABC a convicção de que era preciso ousar, enfrentar o desafio da reestruturação, por meio de uma ação propositiva, ainda que no embate direto com as empresas, visando preservar o maior número de empregos possível na região.

A opção do Sindicato dos Metalúrgicos e das Comissões de Fábrica do ABC em favor de uma intervenção qualificada no processo de reestruturação produtiva permitiu “arrancar” das empresas o compromisso de investimentos na revitalização das plantas tradicionais, acompanhado da garantia de fabricação de novos produtos na região. Um dos fatores que possibilitou este salto de qualidade na ação do sindicalismo do ABC encontra-se associado ao elevado padrão da organização nos locais de trabalho, conquistado nesta região, a partir do início dos anos 80.

O relativo êxito da estratégia organizativa dos Metalúrgicos do ABC possibilitou que os trabalhadores pudessem ampliar a sua esfera de influência nas relações de trabalho nos anos 90 para além dos aspectos econômicos imediatos, sobretudo em um período marcado pelo baixo crescimento econômico e pela elevação do desemprego. Um dos aspectos que melhor evidencia esta mudança de qualidade na ação sindical relaciona-se às ações em defesa do emprego frente aos desafios da reestruturação produtiva.

O estágio atual da organização dos trabalhadores no interior das empresas multinacionais ainda revela, contudo, um grande descompasso quando comparado ao movimento de expansão e integração do capital em todos os níveis. Exemplo disso é o fato de que, mesmo no setor automotivo, a Volkswagen e a Daimler Chrysler ainda se constituem em exceções de empresas multinacionais onde os trabalhadores avançaram na constituição de comitês de empresa em todos os níveis.

No ABC, a conquista do espaço de interlocução com os demais atores sociais, empresários e governo, a partir da luta pelo reconhecimento e ampliação dos direitos sindicais possibilitou aos trabalhadores avançar de uma relação de confronto permanente com o capital,

na década de 80, para uma atitude mais propositiva nos anos 90. Neste sentido, a trajetória do sindicalismo, nesta região, poderia apresentar um salto de qualidade ainda maior, não fossem os efeitos destrutivos do modelo econômico sobre a produção e o mercado de trabalho industrial.

Esta seria a questão de fundo que explicaria o caráter defensivo dos acordos realizados pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC como forma de barrar a escalada do desemprego na região durante a década de 90. A eleição de Lula à Presidência da República em 2002, como coroamento desta trajetória, é também um sinal de que a chama que despertou a disposição de luta dos trabalhadores no ABC, a partir de finais da década de 70, permanece mais do que nunca acesa, irradiando e produzindo avanços no nível de consciência política da classe trabalhadora brasileira.

Um dos objetivos desta dissertação foi trazer novos elementos que possibilitassem o aprofundamento da análise e interpretação da trajetória recente do sindicalismo no ABC. A sua elaboração suscitou inúmeras novas linhas pesquisa. Entre os temas que merecem ser melhor analisados em novas pesquisas destacam-se: o alcance da reestruturação produtiva nas demais empresas montadoras do ABC; o papel da Câmara Regional do ABC no processo de reestruturação produtiva na região; o porquê de as comissões de fábrica do ABC não terem se difundido para outras regiões e; a experiência dos comitês sindicais de empresa. Igualmente interessante seria uma pesquisa sobre a experiência do Comitê de trabalhadores na Volkswagen da Região América do Sul e a sua relação com o Comitê Mundial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Cristina Tavares de. *Crise econômica e organização de interesses: estratégias do sindicalismo brasileiro nos anos 80*. Tese de livre docência, FFLCH-Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1992, (mimeo).

_____. *Crise econômica e interesses organizados: o sindicalismo no Brasil nos anos 80*. São Paulo: FAPESP / EDUSP, 1996.

AMATO NETO, João. *Desintegração vertical, terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro*. 1993. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo.

ANTUNES, Ricardo C.; NOGUEIRA, Arnaldo. *O que são comissões de fábricas*. São Paulo: brasiliense, 1982. (Coleção primeiros passos).

_____. *Classe Operária, Sindicatos e Partido no Brasil: um estudo sobre a consciência de classe, da Revolução de 30 até a Aliança Nacional Libertadora*. São Paulo: Cortez - Ensaio/Autores Associados, 1988.

_____. *A rebeldia do trabalho: o confronto operário no ABC Paulista - as greves de 1978 - 80*. Campinas: UNICAMP, 1992.

ARBEITSKREIS KIRCHE UND GEWERKSCHAFTEN (orgs.). *Machen wir uns auf den Weg. Schritte zur internationalen Solidarität von brasilianischen und deutschen Gewerkschaftern - Ein Reisebericht*. Mettingen: brasilienkunde, 1987.

ARBIX, Glauco. *Uma aposta no futuro: os primeiros anos da câmara setorial da indústria automobilística*. São Paulo: Scritta, 1996 (a).

_____. Trabalho: dois modelos de flexibilização. *Lua Nova*. São Paulo, n. 37, 1996 (b).

_____.; ZILBOVICIUS, Mauro (orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo, Scritta, 1997.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - ANFAVEA. *Indústria automobilística brasileira: uma história de desafios, 1957-1994*. São Paulo: Autodata, 1994.

BALISTA, Carlos A. O roubo dos empregos. *Revista Ligação*, São Bernardo do Campo, n. 11, p.22-27, ago. 1993.

BALTAR, Paulo Eduardo de Andrade. Estagnação da economia, abertura e crise do emprego urbano no Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, n.6, p. 75-111, jun.1996.

_____.; DEDECCA; HENRIQUE, 1996. Mercado de Trabalho e exclusão social no Brasil. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. *Crise e Trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?*. São Paulo: Scritta, 1996, p. 87 a 108.

_____.; MATTOSO, Jorge. Estrutura econômica e emprego no Brasil: a experiência recente. In: REIS VELLOSO, J. P. (Coord.). *Brasil: Desafios de um País em Transformação*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

BELLUZZO, Luis Gonzaga; ALMEIDA, J.S. A crise da dívida e suas repercussões sobre a economia brasileira. In: BELLUZZO, Luis Gonzaga; BATISTA JR., Paulo Nogueira (orgs.) *A luta pela sobrevivência da moeda nacional*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

BLASS, Leila Maria da Silva. *De volta ao futuro: o discurso empresarial e sindical no fim da Autolatina*. São Paulo: EDUC, 2001.

BRAGA, José Carlos de Souza. Financeirização global – o padrão sistêmico de riqueza do capitalismo contemporâneo. In: TAVARES, Maria da Conceição; FIORI, José Luis (orgs.). *Poder e dinheiro: uma economia política da globalização*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p.195-242.

BRESCIANI, Luis Paulo. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. In: *São Paulo em Perspectiva*, vol. 11, n.1, jan/mar.,1997(a).

_____. The challenge to ABC region: productive restructuring and metalworkers' strategies in Brazil's auto industry heart. *Actes du Gerpisa*, n. 21, dec. 1997(b).

_____. *Da resistência à contratação: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil*. Brasília: SESI, 1994.

_____. *O contrato da mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões*. 2001. 367 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas.

_____.; BENITES FILHO, Flávio Antonello. *Negociações tripartites na Itália e no Brasil: o acordo nacional e as câmaras setoriais*. São Paulo: LTr, 1995.

_____.; ODA, Nilson Tadashi. Reestruturação empresarial, sindicalismo e democratização. *Forma e conteúdo*, n. 5, dez. 1993, p. 3-8.

BUHMANN, Heinrich; MIHR, Karl-Heinz. Erfahrungen mit Gruppenarbeit bei Volkswagen. In: ROTH, Siegfried; KOHL, Heribert (orgs.). *Perspective: Gruppenarbeit*. Köln: bund, 1988. p. 138-152.

BURAWOY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n.13. ano 5, jun.1990.

CACCIAMALI, Maria. *Informalização recente do mercado de trabalho brasileiro*. FEA, USP, São Paulo, 1989 (mimeo)

_____. A globalização e suas relações com o mercado de trabalho. In: MARQUES, Rosa Maria (org.). *Mercado de trabalho e estabilização*. São Paulo: Educ., 1997. p. 51-63.

_____. Globalização e processo de informalidade. *Economia e Sociedade*, Campinas, 14, 2000. p.153-174.

CANO, Wilson. *Raízes da concentração industrial em São Paulo*. 3.ed. São Paulo: Hucitec, 1990.

CARNEIRO, Ricardo. *Reformas liberais, estabilidade e estagnação: a economia brasileira na década de 90*. 2000. 148 f. Tese (Livre-docência) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas.

_____. Crise, ajustamento e estagnação. *Economia e Sociedade*, Campinas, n.6, p. 145-169, jun.1996.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira; CARVALHO, Ricardo Augusto de (orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC, 1998.

CASTRO, Maria Silvia Portella de; WACHENDORFER, Achin (orgs.). *Sindicalismo y globalización*. Caracas: Nueva Sociedad, 1998.

CASTRO, Nadya Araujo de. A. *A Máquina e o equilibrista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CELLONI, Antenor. *Reestruturação capitalista e a resposta dos trabalhadores: o exemplo da comissão de fábrica da Volkswagen*. 1998. 116 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CUT. *Resoluções do 3º Congresso Nacional – CONCURT*. São Paulo, 1983

_____. *Ação sindical frente às empresas multinacionais*. São Paulo, 1998.

_____. Manual em saúde do trabalhador e meio ambiente. *Cadernos de saúde do trabalhador*. Instituto Nacional de Saúde do Trabalhador – INST. São Paulo, 2000.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. [S.l]: Xamã, 1994.

COMIN, Alexandre. *De volta para o futuro: política e reestruturação industrial do complexo automobilístico nos anos 90*. São Paulo: Annablume:FAPESP, 1998.

_____. As bases sociais do sindicalismo metalúrgico. In: ARBIX, Glauco;

COMITÊ MUNDIAL DE TRABALHADORES NA VOLKSWAGEN. *Co-gestão na Volkswagen*. Wolfsburg, 2000 (mimeo).

CONCEIÇÃO, Jefferson José da. *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 Regionalidade e Gestão) – Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul – IMES, São Caetano do Sul.

CONSTITUIÇÃO DO BRASIL. Brasil: Senado Federal, 1988.

COSTA, Hermes Augusto. *Os conselhos de empresa europeus: na rota da "fábrica global"?*. Lisboa: Fundação Friedrich Ebert, 1996.

COSTA, H. da. *Em Busca da Memória: comissão de fábrica, partido e sindicato no pós-guerra*. São Paulo: Scritta, 1995.

DÄUBLER, W. Gruppenarbeit - ein Problem rechtlicher und politischer Gestaltung. In: ROTH, Siegfried; KOHL, Heribert (orgs.). *Perspective: Gruppenarbeit*. In: *Perspective: Gruppenarbeit*. Köln: bund, 1988. p. 327-339.

DEDECCA, Cláudio Salvadori. *Racionalização econômica e trabalho no capitalismo avançado*. Campinas: Unicamp, 1999. (Coleção Teses).

_____. *Desemprego e regulação no Brasil hoje*. Campinas, SP: Unicamp, IE., CESIT, 1996.

DIEESE. *Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de Linha de Produção*. São Paulo, 1994.

_____. *Anuário dos Trabalhadores 2000-2001*. 5 ed. São Paulo: DIEESE, 2001.

_____. *A situação do trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE, 2001.

_____. SUBSEÇÃO METALÚRGICOS DO ABC. *The Brazilian Metalworkers and the new factory's challenge*. São Bernardo, 1995. Apresentado no IIRA Congress, Washington, 1995.

DOLESCHAL, Reinhard. *Automobilproduktion und Industriearbeiter in Brasilien*. Saarbrücken, Fort Lauderdale: Breitenbach, 1987.

_____.; DOMBOIS, Rainer (orgs.). *Wohin läuft VW? die Automobilproduktion in der Wirtschaftskrise*. Hamburg: rororo aktuell, 1982.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (orgs.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985.

_____. Flexibilidade e organização produtiva. In: CASTRO, N.A. (org.). *A máquina e o equilibrista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

_____. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o "modelo japonês"*. São Paulo: Edusp, 1993.

_____.; ZILBOVICIUS, Mauro. VW plant at Resende inaugurated. *Actes du Gerpisa*, n.109, jan. 1997.

FONTES, Paulo. *Trabalhadores e Cidadãos*. Nitro Química: a fábrica e as lutas operárias nos anos 50. São Paulo: Anablume Editora, 1997

FRANCO, Gustavo H. B. *A volta do modelo concentrador*. São Paulo: Folha de São Paulo, 20/08/1993a.

_____. *Alternativas de estabilização: gradualismo, desvalorização e populismo*. In: *Revista de Economia Política*, 13: (2) 50. São Paulo: Nobel, 1993b

_____. A inserção externa e o desenvolvimento. *Revista de Economia Política*, v. 18, n.3, 1998.

FRITZ, Maria Bárbara. *O regime de âncora cambial como condição para a estabilização e o desenvolvimento?* : uma contribuição à análise do Plano Real. Instituto Rio Branco / BID, mimeo, out. 1997.

FURTADO, Celso. *Brasil: a construção interrompida*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

GUIMARAES, Ivan Gonçalves Ribeiro. A experiência das câmaras setoriais. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi; SIQUEIRA NETO, José Francisco; POCHMANN, Marcio; OLIVEIRA, Marco Antonio de. (orgs.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: MTb/PNUD, CESIT/UNICAMP: Scritta, 1994.

HAIPETER, Thomas. *Mitbestimmung bei Volkswagen: neue chancen für die betriebliche interessenvertretung?* Bremen: Westfälisches Dampfboot, 1999. (Schriftenteihe Hans Böckler Stiftung).

HARDMAN, Foot e LEONARDI, Victor. *História da Indústria e do Trabalho no Brasil: das origens aos anos vinte*. São Paulo: Global Editora, 1982.

HARTZ, Peter. *Das atmende Unternehmen: jeder arbeitsplatz hat einen kunden*. Frankfurt: Campus, 1996.

_____. *Job Revolution: wie wir neue arbeitsplätze gewinnen können*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch, 2001.

HENRIQUE, Wilnês. *O capitalismo selvagem: um estudo sobre a desigualdade no Brasil*. Campinas, SP. 1999. 193 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas.

HILLER, Walter. Die bedeutung der gruppenarbeit für die zukunft der interessenvertretung der arbeitnehmer bei Volkswagen. In: ROTH, Siegfried; KOHL, Heribert (orgs.). *Perspective: gruppenarbeit*. Köln: bund, 1988. p. 153-160.

HIRST, P.; THOMPSON, G. *Globalization in question*. Polity Press, [S.n.], 1996.

HOBBSBAWN, Eric J. *Era dos extremos: o breve século XX, 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IG METALL. *Aprender de la historia: 10 años de historia del Comité de Empresa Europeo del Consorcio Volkswagen*. Frankfurt, mimeo, maio 1999.

_____. *Gewerkschaftsrechte sind Menschenrechte: 20 Jahre Arbeitskreis Intersoli*. Wolfsburg, mimeo, dezembro 2002.

KELLER, W. C. de. *Neocorporativismo e relações do trabalho: considerações sobre a experiência brasileira recente*. Texto para discussão. São Paulo: IESP, 23, março de 1995.

KEMPE, Martin. *Die job wende: wie man arbeit schafft*. Frankfurt: Fischer, 1998.

LEDESMA, Luis.; ZACHERT, Ulrich. *Panorama actual de la negociación coletiva en Alemania*. Friedrich Ebert Stiftung, Buenos Aires, mimeo, 1997.

LEITE, Marcia de Paula. *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Página Aberta, 1994.

MANFREDI, Sílvia Maria. *Formação sindical no Brasil: história de uma prática cultural*. São Paulo: Escrituras, 1996.

MARONI, Amnérís. *A estratégia da recusa: análise das greves de maio de 1978*. São Paulo: Brassiliense, 1982.

MARX, Roberto. *Análise dos projetos de implantação de trabalho em grupo na indústria: a questão da autonomia no chão de fábrica*. 1996. 244 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo.

_____.; SALERNO, Mario Sergio; ZILBOVICIUS, Mauro. The modular consortium in a new VW truck plant in Brazil. *Integrated Manufacturing Systems*, vol.8, n.5, 1997. p. 292-298.

MELLO, João Manuel Cardoso de. *O capitalismo tardio*. São Paulo: brasiliense, 1982.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. *Trabalho e desigualdade social no final do século XX*. UNICAMP/IE, Campinas, 1993.

_____. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta, 1995.

_____. Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. *Crise e Trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?*. São Paulo: Scritta, 1996. p.27-54.

_____. *O Brasil desempregado: Como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90*. São Paulo: Perseu Abramo, 1999.

_____.; POCHMANN, Marcio. Mudanças estruturais e o trabalho no Brasil dos anos 90. *Economia e Sociedade*, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, n. 10, junho. 1998, 213-243.

MERCADANTE OLIVA, Aloísio. *O Brasil pós-real: a política econômica em debate*. Campinas, Unicamp, 1997.

MIHR, Karl-Heinz. *Solidarität gegen globalisierung*. Hamburg: VSA, 2001.

NORONHA. Greves e estratégias sindicais no Brasil. In: In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi; SIQUEIRA NETO, José Francisco; POCHMANN, Marcio; OLIVEIRA, Marco Antonio de. (orgs.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: MTb/PNUD, CESIT/UNICAMP: Scritta, 1994.

ODA, Nilson Tadashi. *Gestão e trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação*. 2001. 167 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo.

OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi; SIQUEIRA NETO, José Francisco; POCHMANN, Marcio; OLIVEIRA, Marco Antonio de. (orgs.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: MTb/PNUD, CESIT/UNICAMP: Scritta, 1994.

_____.; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (orgs.). *Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?*. São Paulo: Scritta, 1996.

OLIVEIRA, Marco Antonio. Limites e avanços do sindicalismo brasileiro. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi; SIQUEIRA NETO, José Francisco; POCHMANN, Marcio; OLIVEIRA, Marco Antonio de. (orgs.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: MTb/PNUD, CESIT/UNICAMP: Scritta, 1994. p.497-518.

_____. *Prática trabalhista e relações de trabalho no Brasil: da Era Vargas ao governo FHC*. 2002. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas.

PARANHOS, Kátia Rodrigues. *Era uma vez em São Bernardo: o discurso sindical dos metalúrgicos, 1971-1982*. Campinas: Unicamp, 1999.

PLIHON, Dominique. Desequilíbrios mundiais e instabilidade financeira. *Economia e Sociedade*, Campinas, n.7, dez. 1996, p. 85-127.

POCHMANN, Marcio. *Mudança e continuidade na organização sindical brasileira no período recente*. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. *Crise e Trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?*. São Paulo: Scritta, 1996. p. 269-301

_____. *O trabalho sob fogo cruzado*. São Paulo: Contexto, 2000.

_____. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo, 2001.

PRECIADOS, Juan Moreno. *Sindicatos sin fronteras: la Confederación Europea de Sindicatos (1973-1999) y la afiliación de CC.OO*. Madri: GPS, 1999.

RAINHO, Luis Flávio & BARGAS, Osvaldo. *As lutas operárias e sindicais dos metalúrgicos em São Bernardo*. São Bernardo do Campo: FG, 1983.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global do trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, Iram Jácome. *Comissão de Fábrica e trabalhadores na indústria*. São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro: Fase, 1990.

_____. (org.). *O novo sindicalismo: vinte anos depois*. Rio de Janeiro: Vozes, São Paulo, 1999.

ROTH, Siegfried; KOHL, Heribert (orgs.). *Perspective: gruppenarbeit*. Köln: Bund, 1988.

SADER, Eder. *Quando novos personagens entraram em cena: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo, 1970 -1980*. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SALERNO, Mario Sérgio. *Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção na indústria*. 1991. Tese (Doutorado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo.

_____. A indústria automobilística na virada do século. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (org.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997. p. 503-522.

SALGADO, L. H. Política de concorrência e estratégias empresariais: um estudo da indústria automobilística. (*série seminários 10/93*). Rio de Janeiro: IPEA, 1993

SAMPAIO, Antonio Possidonio. *Lula e a greve dos peões*. São Paulo: Escrita, 1982.

SHAPIRO, Helen. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (org.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997. p. 23-88.

SCHUSTER, Wolfgang. *VW do Brasil*. In: DOMBOIS, Rainer (orgs.). *Wohin läuft VW? die Automobilproduktion in der Wirtschaftskrise*. Hamburg: rororo aktuell, 1982. p. 352-362.

SILVA, Silvio César. *As comissões de fábrica da Ford e da Volkswagen na Autolatina: práticas e experiências*. 1996. 190f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E DIADEMA. São Bernardo do Campo: Tribuna Metalúrgica, setembro de 1982, nº 436.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. *História da greve de 89: 30 anos de luta*. São Bernardo do Campo: FG, 1989.

_____.; Centro Ecumênico de Documentação e Informação – CEDI. *Imagens da Luta: 1905-1985*. São Bernardo do Campo, 1987.

_____. *Reestruturação do complexo automotivo brasileiro: as propostas dos trabalhadores na câmara setorial*. São Bernardo do Campo, 1992.

_____. *Sem peças o Brasil não anda*. São Bernardo do Campo: FG, 1995.

_____. *Globalização e setor automotivo: a visão dos trabalhadores*. São Bernardo do Campo: FG, 1996.

_____. *O Sindicato no chão da fábrica*. São Bernardo do Campo, 1999

SIQUEIRA NETO, José Francisco. Contrato Coletivo e Relações de Trabalho no Brasil. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi; SIQUEIRA NETO, José Francisco; POCHMANN, Marcio; OLIVEIRA, Marco Antonio de. (orgs.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: MTb/PNUD, CESIT/UNICAMP: Scritta, 1994, p.233-264.

_____. *Liberdade sindical e representação dos trabalhadores nos locais de trabalho*. São Paulo: Ltr, 2000.

TV DOS TRABALHADORES. Dez anos de Comissões de Fábricas. Série de vídeos. São Bernardo do Campo:, 1991(Ford); 1992; (Volkswagen); 1984 a (Mercedes Benz) e 1984 b (Scania).

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1985.

UHL, Hans-Jürgen; LAVON, Eva. Der Europäische Volkswagen-Konzernbetriebsrat-Strukturwandel und globalisierung, internationale solidarität und solidarischer beschäftigungsausgleich. In: HOFFMANN, Reiner; DEPPE, Joachim. *Europäische betriebsräte: wege in ein soziales Europa*. Frankfurt: Campus, [S.d.]. p. 216-232.

VÉRAS, Roberto. *O ABC da resistência: quando certos personagens resistem para permanecer em cena*. São Bernardo do Campo: FG, 2001.

VOLKERT, Klaus; WIDUCKEL, Werner. Neue leitbilder für die gewerkschaft der zukunft. In: KLITZKE, Udo; BETZ, Heirinch; MÖREKE, Mathias (orgs.). *Vom klassenkampf zum co-management?: Perspektiven gewerkschaftlicher betriebspolitik*. Hamburg: VSA, 2000. p. 18-32.

WEFFORT, Francisco. *Sindicato e política*. São Paulo: Tese (Livre-docência) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, FFLCH, Universidade de São Paulo - USP, 1972(a).

_____. Participação e Conflito Industrial: Contagem e Osasco, 1968. *Cadernos Cebrap*, n. 5, 1972(b).

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo*. São Paulo: Campus, 1992.

ZILBOVICIUS, Mauro. Modelos de produção e produção de modelos. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (org.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997. p.285-326.