

**ESCOLA NACIONAL DE CIÊNCIAS ESTATÍSTICAS
– ENCE/IBGE**

**TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO NA
COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL**

Osvaldo Sebastião Andrade Caruso

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais da Escola Nacional de Ciências Estatísticas, como parte integrante dos requisitos necessários para a obtenção do grau de mestre em Estudos Populacionais e Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Ajara

Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Dezembro, 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

AGRADECIMENTOS

Quando iniciei essa dissertação, não imaginava o quão difícil seria e o esforço que demandaria. Porém, nessa trajetória, muitos foram aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o seu término.

Aos meus pais, Osvaldo (*in memoriam*) e Cida, onde tudo começou, agradeço por terem me aguçado a curiosidade, a ser firme na defesa de meus pontos de vista e a cultivar a honestidade e a retidão de caráter como balizadores de minhas ações. Ao meu irmão Carmine Andrade Caruso que me acolheu com muito carinho em sua residência no período de 2004 e 2005. A minha esposa Adriane Azevedo de Andréa pela paciência e pelo respeito para comigo. Ao meu primo Emiliano Felipe dos Santos que muito conversou sobre a dissertação, apoiando e incentivando em momentos de intenso nervosismo, bem como pela carinhosa acolhida em sua casa em Niterói, tão bem recebida pela Tia Glória, sua mãe, e seus irmãos, Cristiano e Giuliano Felipe dos Santos Caruso. O sentido de família para mim é tudo, ainda mais crescendo num lar como o que nasci.

A meu orientador, professor Dr. César Ajara, agradeço pelo apoio na elaboração dessa dissertação e pela fluência nas sugestões e críticas emitidas, bem como pela camaradagem no convívio, pela paciência nos momentos de minha “aguda” insegurança e demora na conclusão da dissertação.

Com os professores da ENCE sou devedor da oportunidade que tive de conviver em um ambiente de formação e debate teóricos, que contribuíram de forma decisiva para minha qualificação profissional e acadêmica.

Por outro lado, não poderia deixar em branco a forma gentil e prestimosa com que sempre fui tratado pelo pessoal técnico e administrativo da ENCE, bem como os funcionários da empresa terceirizada que realiza importantes trabalhos para a Escola.

Aos companheiros de turma do mestrado pelo convívio agradável e fraterno que tivemos nos quase dois anos de curso e em especial destaque o prazeroso convívio com Vitor de Pieri, Herberth dos Santos, Alexandre Brandão e José Rodrigo a quem considero verdadeiros amigos.

Aos integrantes da banca examinadora, Professores Paulo Gonzaga Mibielli de Carvalho e Glaucio José Marafon, pela leitura crítica e sugestões, contribuindo assim, para uma melhora significativa do texto em questão.

Aos entrevistados, por concordarem em se submeter a um cansativo processo de pesquisa, relatando suas experiências dentro da Companhia Siderúrgica Nacional, sou extremamente grato.

À instituição ENCE/IBGE pela oportunidade que me propiciou para melhor qualificar-me e a paciência que tiveram para comigo. Também para aqueles que convivem e forjam o 'aço' na siderúrgica que deu vida a uma cidade, antigo distrito e uma pequena área rural.

Foi pensando neles que elaborei a presente dissertação e espero que, direta ou indiretamente, de alguma forma esta lhes seja de alguma utilidade.

RESUMO

Esta dissertação objetivou traçar um perfil das transformações ocorridas no mundo do trabalho na Companhia Siderúrgica Nacional, desde a sua criação até o momento da privatização. O trabalho discute os antecedentes históricos e as conseqüências da implantação da empresa numa área rural submetida a um rápido processo de urbanização. A dissertação focaliza as implicações da formação e constituição de uma mão-de-obra operária pouco habituada ao processo de produção industrial. Tais alterações sofreram ajustes e acomodações ao longo do tempo, permitindo avanços e recuos na modelagem dos trabalhadores, ora submetidos a uma ótica paternalista, ora submetidos a uma ótica racionalizadora, no que toca à luta por garantias para o desempenho de suas funções.

A abordagem desses dois momentos distintos - o de uma empresa estatal e o de uma empresa privatizada – foi apoiada tanto em informações oriundas de teses historiográficas, quanto em dados gerados por agências que controlam as movimentações de mão-de-obra, desemprego e salários no município de Volta Redonda. Além disso, foram realizadas entrevistas, junto a líderes sindicais, como também, junto a integrantes dos quadros gerenciais da empresa, com vistas à apreensão do perfil das mudanças advindas com o processo de privatização.

A análise da trajetória dessa empresa siderúrgica de grande porte, responsável pela geração de condições básicas ao processo de industrialização do país, evidencia, entre outros aspectos, as contradições e conflitos presentes na percepção e na prática dos distintos atores sociais envolvidos com a empresa.

ABSTRACT

This dissertation objectified to trace a profile of the occurred transformations in the world of the work in the National Siderurgical Company, since its creation until the moment of the privatization. The work argues the historical antecedents and the consequences of the implantation of the company in a submitted agricultural area to a fast process of urbanization. The dissertation focuses the implications of the formation and constitution of a laboring man power little accustomed to the process of industrial production. Such alterations had suffered to adjustments and rooms throughout the time, allowing to advances and jibs in the modeling of the workers, however submitted to a paternalist optic, however submitted to a rationalize optic, in what it touches to the fight for guarantees for the performance of its functions.

The boarding of these two distinct moments - of a state-owned company and of a privatized company - was supported in such a way in deriving information of historiography thesis, how much in data generated for agencies that control the movements of man power, unemployment and wages in the Round city in return. Moreover, interviews had been carried through, next to syndical leaders, as well as, next to integrant of the managemental pictures of the company, with sights to the apprehension of the profile of the changes happened with the privatization process.

The analysis of the trajectory of this siderurgical company of great load, responsible for the generation of basic conditions to the process of industrialization of the country, it evidences, among others aspects, the contradictions and conflicts gifts in the perception and the practical one of the distinct involved social actors with the company.

A minha mãe, possuidora de uma enorme força de viver,
mesmo sobre todas as dificuldades imposta pela vida.

“... Todas as coisas de que
falo são de carne
como o verão e o salário
Mortalmente inseridas no
tempo,
estão dispersas como o ar
no mercado, nas oficinas,
nas ruas, nos hotéis de
viagem.

São coisas, todas elas,
Cotidianas, como bocas
e mãos, sonhos, greves,
denúncias,
acidentes do trabalho e do
amor. Coisas
de que falam os jornais
às vezes tão rudes
às vezes tão escuras
que mesmo a poesia as
ilumina com dificuldade.

Mas é nelas que te vejo
pulsando,
mundo novo,
ainda em estado de soluços
e esperança.”

Coisas da Terra
(Ferreira Gullar)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. A IMPLANTAÇÃO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	18
1.1. DA DIFICULDADE DA PRODUÇÃO DE AÇO À CONSTRUÇÃO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	19
1.2. A CONSTRUÇÃO DA CIDADE E O CONTROLE DO TRABALHADOR	25
1.3. A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA SIDERÚRGICA	32
2. O TRABALHO NA ESTATAL USINA PRESIDENTE VARGAS	34
2.1. A FORMAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA NA USINA PRESIDENTE VARGAS	36
2.2. A RESISTÊNCIA OPERÁRIA	46
3. A PRIVATIZAÇÃO E AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO NA USINA PRESIDENTE VARGAS	50
3.1 O SENTIDO SOCIAL DAS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS APÓS A PRIVATIZAÇÃO AS DEMISSÕES EM MASSA E AS PERDAS DE CONQUISTAS SOCIAIS	51
3.2 A QUALIDADE TOTAL NA USINA PRESIDENTE VARGAS	56
3.3 A TERCEIRIZAÇÃO E A PERDA SALARIAL	60
3.4 O SINDICATO E A PRIVATIZAÇÃO	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

INTRODUÇÃO

Sou natural da cidade onde se localiza a maior siderúrgica do País na qual as transformações do mundo do trabalho sempre estiveram presentes no seu dia-a-dia, extravasando por diversas vezes os limites da Usina. Por essa razão, despertou-me o interesse em aprofundar o entendimento sobre as mudanças ocorridas desde a privatização da Empresa, que ocasionou o fenômeno do desemprego, o crescimento dos serviços terceirizados e da mudança da relação do operário/Companhia Siderúrgica Nacional. Trata-se de alterações que forçaram um reordenamento das formas de organização da produção, através das quais a maioria dos trabalhadores reclama por prejuízos salariais significativos e outras conquistas sociais.

O objetivo proposto na dissertação foi o de compreender como essas mudanças, na década de 1990, repercutiram nas condições de vida e nas relações de emprego dos operários da Companhia Siderúrgica Nacional. Mais especificamente, tentei averiguar o sentido de uma situação semelhante a que vem acontecendo também em outras indústrias podendo ser um caso representativo de modificações presenciadas no setor siderúrgico.

A siderurgia contribuiu para tornar a economia brasileira autônoma e desenvolvida – porque se tratava de um elo indispensável para promover o desenvolvimento e a vinda de outras indústrias das quais o país se ressentia como as empresas de bens finais e de capital

Nas primeiras incursões a respeito do assunto, viu-se a necessidade de se retroceder no tempo, focalizando a conquista da Empresa no plano internacional pela elite, ou seja, pela classe política da época, e do tipo de controle que foi imposto ao trabalhador responsável por uma obra de grande envergadura.

No capítulo 2, buscou-se uma compreensão do que havia ocorrido na transformação dessa mão-de-obra e controle do trabalhador, à vista das benesses criadas na perspectiva de fixá-lo, na cidade onde se situava a Empresa, além de produzir uma melhora de vida para as famílias que se deslocaram para Volta Redonda, fascinados pelos altos salários pagos. Houve também a necessidade de se treinar novos empregados, pois o País era basicamente agrícola à época sendo escasso o número de trabalhadores experientes no setor industrial.

No Capítulo 3, foi abordada a privatização da Siderúrgica e o que tal processo significou, em termos das relações de trabalho, no setor. Analisou-se a política de emprego e de gestão da força de trabalho na década de 90. Com base nas reportagens publicadas pela mídia local, depoimentos de líderes sindicais e de membros da alta gerência da Siderúrgica, foram verificadas as mudanças nas condições de contratação, uso, remuneração e reestruturação do mercado interno de trabalho. As informações apontaram para um enfraquecimento progressivo do poder de barganha dos trabalhadores, dentro e fora da Empresa.

Portanto, fazia-se premente conhecer os canais de comunicação entre os passados longínquo e recente e reconhecer neles o roteiro adequado para a obtenção de respostas mais consistentes acerca do significado dos impactos das inovações organizacionais sobre as relações de trabalho.

A PESQUISA DIRETA EM VOLTA REDONDA

Pretendeu-se retratar diversas dimensões tomando-se por base informações coletadas em entrevistas e em observações diretas. Por permitir abordar as transformações do trabalho na Companhia Siderúrgica Nacional, o método qualitativo pareceu ser mais apropriado já que dados disponíveis sobre o trabalho na Empresa aparecem agrupados nos órgãos estatísticos para siderúrgicas.

Foi, também, fator importante para o desenvolvimento deste método a natureza das respostas. Uma delas era o grau de envolvimento e conhecimento dos entrevistados sobre o assunto pesquisado. Neste sentido, as entrevistas apresentavam um roteiro flexível, permitindo retornar e, em alguns momentos insistir no esclarecimento de determinados pontos, já que o próprio conhecimento da dinâmica da Empresa foi se moldando durante este levantamento.

Outro fator relacionava-se com os dados que se desejava reunir. Havia um pressuposto de que as modificações no mundo do trabalho eram de uma natureza complexa. Reunir os mecanismos que refletiram em perdas para os trabalhadores seria mais bem verificado através do caminho utilizado. Um exemplo que mostra a positividade do método utilizado diz respeito à Lei 10.100 que versa sobre a Participação de Lucros e Resultados - PLR. Como se verá no Capítulo 3, a manipulação ordenada pela empresa fez com que os trabalhadores tivessem significativas perdas em relação ao que a lei prescrevia inicialmente.

Em resumo, à medida que se estruturava o projeto de pesquisa, tornava-se claro que o melhor método seria realizar entrevistas com indivíduos que apresentassem alto grau de conhecimento sobre o que ocorria na Indústria recém-privatizada, pois eram detentores do saber sobre as modificações que ali foram implantadas.

Por fim, o *estudo de caso* apoiou-se em observações diretas e entrevistas, além das pesquisas em fontes primárias e secundárias, como também em arquivos dos sindicatos e recortes de jornais.

As dificuldades encontradas

A pesquisa de campo foi realizada em Volta Redonda, onde se situa a Usina Presidente Vargas. As entrevistas foram realizadas no período de março a julho de 2005. O número total de entrevistas formais gravadas ultrapassou a vinte horas.

O primeiro ponto de partida foi através de entrevistas junto aos representantes dos Sindicatos dos Metalúrgicos e Engenheiros. Na oportunidade em que foram feitas as pesquisas, pôde-se verificar que havia uma certa competição entre ambos que atingiu as duas maiores classes que perfazem o total de operários da Companhia Siderúrgica Nacional. A intenção do trabalho não era de verificar tal disputa, mas sim, a de coletar dados de dois atores privilegiados sobre as transformações que estavam ocorrendo no mundo do trabalho da Empresa, pré e pós-privatizada. Alguns comentários, aqui, são necessários. Buscou-se sustentar uma cautelosa

distância, durante as entrevistas, dos distintos líderes sindicais. Não se lançou juízo de valores sobre a postura de cada um deles. Isso se deu com o intuito de se conseguir colher o máximo possível de informações sobre as perguntas que eram flexíveis e abertas.

Outras entrevistas realizadas foram de pessoas que ocuparam cargos de supervisão da Empresa. A escolha destes se fez em razão de possuírem um grande cabedal de informações sobre seus ex-departamentos e terem presenciado transformações do período em questão. Ao todo foram pesquisados 05 ex-supervisores. Cabe ressaltar que não se fez uma seleção de quais ex-membros da Empresa poderiam ou não ser pesquisados. O interesse da entrevista se dava pelo grau de conhecimento do setor e das transformações que estes sofreram. Supervisores que possuíam uma postura pró-mudança ou não, foram bem-vindos, igualmente, durante o processo de trabalho de campo.

Foi realizada, também, uma entrevista junto à liderança religiosa do município em decorrência de seu conhecimento sobre o assunto, em parte obtido por sua participação em movimentos dos trabalhadores da CSN. A intenção de entrevistá-la se deu porque essa liderança possuía um significativo conhecimento das transformações do mundo do trabalho que vinha ocorrendo dentro da Empresa.

Houve também o esforço de se conseguir entrevistar ex-Diretores da Empresa e, infelizmente, não foi conseguido sucesso nessa empreitada, que, por certo, enriqueceria mais este trabalho. Percebeu-se que esses agentes demonstravam um certo constrangimento quando indagados sobre a privatização da Cia Siderúrgica Nacional. Muitos são, hoje, consultores e

trabalham vendendo serviços para empresas que queiram realizar uma reorganização no seu processo produtivo.

Ao todo, foram realizadas 08 entrevistas. Sobre o posicionamento de cada um deles, pode-se dizer que as matizes ideológicas foram diversas o suficiente para se dizer que abrangeu pessoas que concordavam e discordavam do processo em que desenrolaram as novas relações trabalhistas na CSN. A escolha dos entrevistados orientou-se por duas considerações: a) a intenção de retratar da melhor maneira possível as diferentes opiniões; b) os cargos eram de supervisores, ou seja, pessoas que de certa maneira realizavam as ordens da Direção. Face essas duas observações, pode-se dizer que os dados obtidos das entrevistas, somados as informações coletadas nos sindicatos, acrescidos de matérias de jornais e outros tipos de mídia impressa, conferem com as informações apresentadas principalmente no capítulo 3 deste trabalho.

Por fim, à luz dessa concepção em que foi desenvolvido este trabalho, gostaria de dizer que não se trata de uma amostra representativa do universo quantitativo sobre como se deu a reorganização da Empresa. No entanto, esta pesquisa apresenta algumas mudanças ocorridas na nova gestão organizacional para o mundo do trabalho.

O “fazer” das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com duração variada: em média foram de aproximadamente uma hora e meia, mas algumas se prolongaram por duas horas.

Foi utilizado um roteiro de entrevistas cujas perguntas se referiam às mudanças trazidas pela inovação organizacional ocorrida desde a década de 90, próxima do período de privatização. As perguntas tinham como propósito identificar alguns mecanismos que foram adotados pela Empresa e que geraram perdas sociais para trabalhadores bem como perdas relacionadas ao salário, dentre outras.

Conforme, já dito, o Capítulo 3 apresenta os levantamentos obtidos através do trabalho de campo. Os dados poderão ser observados minuciosamente, quando então perceber-se-ão significativas alterações decorrentes do processo de privatização e as conseqüências para o mundo do trabalho.

Uma estratégia utilizada no desenvolvimento da pesquisa foi a de ocultar os nomes dos entrevistados. Notou-se que, desta forma, a participação seria mais proveitosa. Pode-se dizer que esta atitude foi tomada de forma a salvaguardar a imagem dos pesquisados, trazendo-lhes um conforto e mais espontaneidade ao responder as questões formuladas. A presença e a força da Empresa parece criar um certo embaraço aos cidadãos volta-redondenses, considerando que ela, pela sua importância, sempre ocupou uma forte presença no imaginário coletivo.

Segundo Goldenberg, o estudo de caso vem de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, na qual se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença dada. Diz ainda que o estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível (1997). Leia-se o fragmento abaixo, da autora acima citada:

“O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística (Goldenberg, 1997, 34).”

Essa técnica, confirmando Goldenberg, ratifica que o cidadão, ao ser entrevistado, acaba por revelar um significado mais amplo e esclarecedor do que aquele quando tivesse que responder às perguntas de um questionário padronizado. Busca-se assim, compreender os valores, as crenças, as motivações e os sentimentos humanos, compreensão que só pode ocorrer se a ação for encontrada em um contexto de significado. Deve-se buscar um diálogo e uma negociação de pontos de vista entre pesquisador e pesquisados (Goldenberg, 1997).

1. A IMPLANTAÇÃO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

A siderurgia brasileira contribuiu de forma decisiva na transição do País, da condição de uma sociedade agrária para a condição urbano-industrial durante as décadas de trinta e de setenta. Esse setor também promoveu a vinda de outras indústrias que precisavam de aço para se instalar no País, permitindo a montagem de um parque industrial integrado.

No decorrer deste Capítulo, abordar-se-ão as principais vicissitudes quando da construção da Companhia Siderúrgica Nacional, bem como, o do papel desempenhado pelo Estado na formação e controle de sua mão-de-obra.

1.1. DA DIFICULDADE DA PRODUÇÃO DE AÇO À CONSTRUÇÃO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

A dificuldade do Brasil na produção do aço e seus derivados remonta aos tempos coloniais. Naquele período, a fabricação era feita em pequenas forjas distribuídas em locais onde havia minério de ferro. Além de ser umas produções pequenas, que não atendia à demanda nacional, houve impedimento por parte de Portugal, durante o século XVIII, que proibira a construção de fornos de fundição. Somente com a liberação autorizada pela monarquia portuguesa, no final desse século, é que surgiram diversos fornos e pequenas fundições no país. A situação não era tão diferente durante os séculos XIX e os primeiros XX. A produção continuava sendo realizada através de pequenas oficinas e fundições. No entanto, houve um aumento da produção nacional, que ficou em cerca de 2.000 toneladas de ferro gusa, em aproximadamente 70 pequenos estabelecimentos. A demanda, como era maior que a oferta, fazia com que o Governo acabasse importando esses produtos (Baer, 1970).

Até 1920, a produção de aço situava-se ainda num estágio bastante precoce quer em termos de tamanho de escala, quer do tipo de base técnica utilizada. Dessa forma, a questão da siderurgia começava a aparecer na imprensa e a ser discutida nos Parlamentos desde os finais do século XIX. (Baer, 1970).

A exígua capacidade de produção interna fez com que fosse aprovada oficialmente a concessão, de toda sorte, de subsídios à ampliação ou ao

estabelecimento de usinas de ferro e aço. Houve uma experiência com sete empresas contempladas, onde apenas três conseguiram subsistir: a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, a Usina Queirós Júnior (antiga Usina Esperança) e a Companhia Brasileira de Usinas Metalúrgicas. Subsidiar foi a tentativa mais próxima de resolução do problema siderúrgico ainda nos anos 20. Foram concedidas às empresas isenção de impostos sobre a importação de máquinas e sobre a construção e exploração de minas, fábricas e seus produtos. Abriu-se, ainda, crédito para empréstimos, objetivando a expansão de usinas, reduziu-se as taxas nos fretes das máquinas, barateou-se o custo da matéria-prima e produtos acabados que eram transportados em ferrovias e companhias de navegação do Governo, entre outras. (Garcia, 2004).

No entanto, o problema siderúrgico persistiu, não surtindo efeitos os subsídios e financiamentos às empresas. Garcia (2004), citando Aureliano da Silva, dá uma explicação sobre a questão siderúrgica, assinalando que o problema era inteiramente prematuro, na década de 20, porque não encontrava respaldo nem nas necessidades de reprodução do capital mercantil exportador, nem em interesses suficientemente fortes que pudessem moldar a política econômica do Estado. Segundo esse mesmo autor, seriam necessárias a mudança do padrão de acumulação e uma nova estrutura de poder, num momento de crise do capitalismo mundial, para que a questão siderúrgica entrasse, realmente, na ordem do dia. O regime de acumulação capitalista que ainda predominava era o baseado na exportação de bens primários tolhendo qualquer iniciativa que representasse o desvio daquele eixo de desenvolvimento (Garcia, 2004).

Essa mudança no padrão de acumulação capitalista e uma nova estrutura de poder acabou acontecendo e provocando uma tentativa de superação do

problema por parte das elites, na década de 30. A depressão de 1929 acabou dificultando a importação dos subprodutos do aço e essa dificuldade de importação coincidiu com a revolução de 30, ocasionando a ascensão de Getúlio Vargas, ao poder, em cujo projeto político estava embutida a industrialização como nova diretriz econômica para o País. O Estado, que participava timidamente do desenvolvimento anterior da siderurgia, vai atuar em outro sentido por causa da crise do mercado internacional, passando a conduzir o processo de modernização da indústria siderúrgica brasileira.

Mesmo com a mudança do quadro econômico e político, processos de várias naturezas atravancaram o andamento da questão siderúrgica.

O Estado buscava resolver o problema das fontes de financiamento indispensável à construção da Usina Presidente Vargas – UPV e, durante a fase estadonovista quando do fechamento do Congresso Nacional, centralizou as decisões em torno da solução da questão siderúrgica no aparelho executivo (Garcia, 2004)¹.

Como suportes institucionais, foram criadas com *status* de agências de planejamento econômico o Conselho Federal de Comércio Exterior e o Conselho Técnico de Economia e Finanças. Este Conselho foi palco de intensas discussões, após acirrado debate entre as duas grandes tendências em torno dos termos da participação entre setor privado e Estado e das definições da origem e da forma de inserção do capital estrangeiro. Foi proposta à Presidência da República a volta de se condicionar a implantação de um complexo siderúrgico integrado ao controle estrangeiro da extração e exportação dos minérios (Piquet, 1998).

¹ O Golpe de 37 resultou no enfraquecimento dos governos estaduais e da oposição, na repressão dos movimentos sociais e na censura à liberdade de imprensa

À primeira vista, esta proposta não surtiu qualquer efeito prático porque não apresentou de forma consistente uma saída técnica, tampouco financeira, para o problema a curto prazo e, mais importante, colidia com a afirmação estatizante do governo.

Vargas, então, ofereceu, como contraponto à moção tirada no CTEF, a criação de uma subcomissão no âmbito do CFCE – a chamada Comissão Especial –, ligada diretamente à Presidência da República. Com efeito, a proposta tirada desta subcomissão, que propugnou pela defesa do monopólio estatal na exportação de minérios e da grande empresa siderúrgica, bem como a encampação daquelas de pequeno e médio portes, tudo isso aprovado na sessão plenária do CFCE e, mais tarde, avalizada pelo Conselho de Segurança Nacional (Piquet, 1998).

Tendo em vista a persistente falta de recursos financeiros e a despeito da objeção de parte dos militares, a última proposta do Governo Federal admitia a participação de capitais estrangeiros no empreendimento, contanto que fosse de forma minoritária. Para isso, Vargas havia designado ao então major Edmundo Macedo Soares e Silva a missão de visitar a Europa a fim de sondar as possibilidades de financiamento para a usina siderúrgica pretendida.

Em fins de abril de 1937, ainda na Europa, Macedo Soares recebeu ordens de Vargas de partir para os EUA, incumbido de prosseguir com as negociações iniciadas por Oswaldo Aranha com a *US Steel Corporation*. Após os contatos preliminares com os representantes da siderúrgica norte-americana, constitui-se uma comissão mista presidida pelo próprio Macedo Soares, formada por técnicos norte-americanos e brasileiros, encarregada

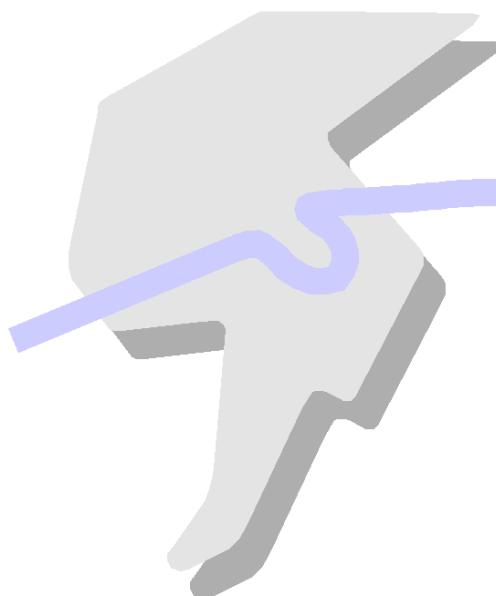
de estudar e traçar as linhas gerais do projeto de viabilização de uma usina siderúrgica integrada no Brasil. O relatório daquela comissão, embora favorável à construção da usina nos aspectos técnico e comercial, deixou pendente a questão financeira e a participação acionária da firma estrangeira (Garcia, 2004).

No entanto, essa associação não evoluiu para a consecução financeira do projeto siderúrgico. A frustração representada pela interdição do projeto reforçou a atitude de cunho nacionalista para a solução do problema siderúrgico, mas sem deixar se perder de vista a perspectiva de financiamento externo.

Apesar disso, a inversão dessa conjuntura a favor de uma solução definitiva para o problema siderúrgico veio dos Estados Unidos, motivada pelo contexto de acentuação do conflito europeu provocado pela invasão nazista. A intenção velada de Vargas em apoiar a Alemanha, que até então não causara qualquer reação norte-americana, sucedida pelo seu discurso proferido a bordo do “Minas Gerais” durante a guerra, removeu a disposição do Departamento de Estado dos EUA contrária à implantação da grande siderurgia no Brasil. Com efeito, o novo rumo das negociações levou os membros da Comissão Executiva do Plano Siderúrgico a Washington-USA, com a finalidade de acertar os termos do empréstimo, o qual valeu ao País US\$ 20 milhões, em setembro de 1940, para a aquisição de máquinas e equipamentos, obtidos junto ao *Export and Import Bank*, bem como o contrato com uma firma construtora de instalações siderúrgicas norte-americana, incumbida de construir a usina siderúrgica de Volta Redonda (Baer, 1970).

A materialização do projeto siderúrgico se deu, enfim, com a criação da Companhia Siderúrgica Nacional, em 30 de janeiro de 1941, cuja entrada em funcionamento, em 1946, constituiu a primeira operação em grande escala na indústria pesada da América Latina. A CSN teve uma conotação maior, na medida em que representou não o fim, mas o ponto de partida de um processo que culminaria em uma nova etapa industrial da acumulação capitalista no Brasil e que moldaria os ambientes, extravasando o espaço fabril, atingindo principalmente as classes sociais que industrializariam o País.

1.2. A CONSTRUÇÃO DA CIDADE E O CONTROLE DO TRABALHADOR



Fonte: Território da cidade de Volta Redonda e a curva do Rio Paraíba do Sul, originadora do nome do município. Arquivo do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Volta Redonda - IPPU-VR.

A Companhia Siderúrgica Nacional – CSN - foi produto do projeto das elites política e econômica do país, durante a década de 1930, que via a industrialização como indispensável ao desenvolvimento econômico do País. Em 1931, para começar a deslanchar esse projeto, o Estado assumiu o

papel de investidor e criou uma Comissão Siderúrgica Nacional a fim de estudar a questão siderúrgica, servindo de centro de estudo e debate através de todo o decênio de 30.

Dentre inúmeras outras localidades analisadas para se construir a Sede da Companhia, acabou-se por escolher o Vale do Paraíba. A opção, após extensos estudos de viabilização, foi por Volta Redonda. Um importante critério considerado para a escolha da região foi o afastamento do litoral, pois os militares eram sensíveis aos argumentos de segurança e um local onde as matérias-primas poderiam ser reunidas a um custo relativamente baixo e a partir do qual os produtos acabados poderiam ser embarcados facilmente para os dois principais mercados consumidores a 100 km da cidade do Rio de Janeiro e cerca de 350 km de São Paulo (Baer, 1970). Os salários da época, cerca de 30% mais baixos do que na cidade do Rio de Janeiro, também foi outro fator de ponderação pela opção daquela localidade (Baer, 1970).

Há autores que sobressaltam que, a escolha do local, foi ainda, permeada por um “componente político” sobre a mão-de-obra que se formaria. As experiências anarquistas e comunistas nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo poderiam influenciar os operários e, desta forma, trazer “problemas” para empreendimentos do porte que se desenhava para a CSN. Pretendia-se com este isolamento dos grandes centros, ‘formar’ um novo homem, voltado para o trabalho. Nas palavras de Vieira:

“Volta Redonda foi projetada – política e materialmente – para ser um grande laboratório industrial. Ali se pretendia implantar um modelo de unidade produtiva e criar um novo trabalhador industrial gerado a partir de novas propostas de dominação (apud Souza 1992, 14)”.

Entende-se que havia o temor por parte das elites, em virtude do grande contingente de metalúrgicos que trabalhariam na Empresa, já caracterizada como sendo de grande porte. O Estado Novo levou a sério a existência da luta de classes tentando controlar os movimentos e associações dos trabalhadores, convertendo reivindicações populares em doações e concessões outorgadas, ao mesmo tempo em que buscava um projeto de construção do cidadão-trabalhador, querendo o controle na construção dessa cidadania (Morel, 1989).

A própria cidade, que iria se transformar em um grande canteiro de obras, possuiria uma gestão do espaço voltado a transformar a rua e a casa numa extensão da fábrica e, num certo sentido, da própria estrutura do Estado, controlando ainda mais o local de trabalho e residência do trabalhador. Os primeiros sinais já se apresentavam no começo das obras civis de construção da Usina Presidente Vargas, quando se passou a empregar mais de seis mil pessoas em 1942, um número que ultrapassava, em muito, a população da futura cidade, então na casa de três mil habitantes. À medida que avultavam as obras de montagem da Usina, fazia-se cada vez mais necessário incorporar a nova força de trabalho.

Tendo em vista a ausência de mão-de-obra a contento em Volta Redonda e arredores, uma massa de milhares de pessoas, procedentes de vários estados da federação foram se deslocando (e sendo deslocadas) para lá, de tal modo que se alterou completamente o quadro sócio-econômico da localidade, transformado-a de forma célere numa paisagem predominantemente urbana, graças à maior cidade operária do país erguida

à sombra da companhia, pois, a Cidade do Aço, como é conhecida ainda hoje, em 1950 já abrigava cerca de 40 mil trabalhadores (Morel, 1989).

Segundo Lopes (1993), Volta Redonda foi imaginada numa atmosfera onde as formas espaciais não seriam meras coadjuvantes, mas investidas de um simbolismo revelando marcas do Governo. O planejamento da cidade, seguindo critérios “simultaneamente homogeneizados”, contribuiria para a internalização da hierarquia da Empresa por parte de seus habitantes, segregados segundo a ocupação, sexo e estado civil.

O traçado da cidade se articulava a um projeto mais amplo de formar trabalhadores, o que implicava procurar gerir suas vidas dentro e fora da fábrica. Dessa forma, a Empresa deveria, além do ponto de vista urbanístico, quando de sua instalação, deixar sinais na mudança desse espaço em razão do controle do trabalho (Lopes, 1993).

Uma das principais marcas na transformação desse espaço com vistas a esse controle foi o de proporcionar a construção de moradias para os trabalhadores, onde núcleos residenciais junto aos espaços produtivos era uma atividade empresarial historicamente observada, tanto nos países de industrialização pioneira, quanto nos países de desenvolvimento industrial tardio como o Brasil (Piquet, 1998).

O que estava por trás dessa atitude era a necessidade premente de fixar mão-de-obra para garantir a ininterrupção do trabalho. Em Volta Redonda, a necessidade de manter quadros de engenheiros e técnicos fez com que a Empresa fixasse o trabalhador dando-lhes condições de garantir sua sobrevivência para que pudesse garantir a reprodução necessária do trabalho. Rosélia Piquet (1998) vai na carona do conceito das cidade-

empresa ou *company towns* para explicar esses fenômenos de urbanização promovidos pelas empresas de economia de escala. Hoje em dia, as cidade-empresa ou *company towns* diante das modernas administrações empresariais não são visto como necessários e inclusive, como um grande ônus para suas administrações. No município, essa experiência deu-se na construção de casas planejadas, que inclusive distinguiam o trabalhador conforme sua ocupação e as diretrizes estabelecidas pela Diretoria da Empresa. Constate-se através do relato de Morel (1989), a seguir:

“Sete tipos diferentes, variando em localização, tamanho e comodidades, destinadas a engenheiros, mestres, contra-mestres e operários. ...em Volta Redonda a estruturação espacial reproduzia, com a cumplicidade da topografia, a hierarquia da empresa. Inscrevia-se, assim, no espaço urbano a hierarquia da Companhia, prescrevendo a cada um o seu lugar: as mansões nas colinas, com uma bela vista sobre o rio Paraíba do Sul, para os diretores; logo abaixo, os gerentes e engenheiros; perto da fábrica, supervisores, técnicos e pessoal de escritório, e, mais adiante, os bairros operários, tudo dentro ‘das normas mais modernas de urbanismo’, como já propunha o Relatório da Comissão Executiva Nacional’. ... aos poucos seriam criados, nos locais mais elevados e aprazíveis, bairros para as categorias superiores, como a Vila Santa Cecília (1942), Laranjal e Bela Vista (1945), bem como bairros para os funcionários e trabalhadores menos qualificados, primeiramente Conforto (1942) e, posteriormente, Jardim Paraíba, Nossa Senhora das Graças, Sessenta e Monte Castelo, entre 1952 e 1962 (Fontes e Lamarão apud, Morel, 1989, 69).”

Não bastava apenas implantar a maior indústria, mas o controle sobre o trabalhador, dentro de uma perspectiva de construção de um homem novo, que acatasse as ordens para construir um país industrial, além de exercer um controle sobre a casa, possibilitando a imobilização da mão-de-obra pela moradia; permitindo também um controle sobre todas as esferas da vida do

trabalhador, que ficavam à disposição da empresa mesmo nas horas de folga, pois muitos eram chamados em momentos de repouso para fazer algum serviço necessário (Lopes, 1993).

Havia uma intensa política de investimentos em equipamentos coletivos nos setores de abastecimento, saúde, educação, assistência social, cultura, esportes e recreação. A Companhia Siderúrgica Nacional, também, cuidava dos seguintes serviços mantidos na cidade: conservação de ruas e estradas, manutenção e conservação de parques e jardins, horto florestal, reflorestamento, limpeza urbana, água e esgotos, energia elétrica, transportes, polícia, bombeiros e banda de música².

Em suma, Volta Redonda tratava-se de um lugar “inóspito” do ponto de vista do desenvolvimento econômico, pois a crise que vivera após o esgotamento do ciclo do café em fins do século XIX acabou prejudicando a região. A importância da instalação da estatal irá refletir no desenvolvimento regional, o que se mantém até os dias de hoje.

Nesse sentido, a siderurgia de Volta Redonda foi um marco no processo de implantação industrial sob a égide do Estado Nacional, acrescentando-se numerosos empreendimentos no segmento metal-mecânico, delineando uma estrutura urbano-industrial nessa área, na qual as características de articulação espacial, importantes desde o passado colonial, vão também influir na evolução atual (Ajara, 2006)³.

² Ver Morel, 1989.

³Para Ajara, a importância do setor secundário na Mesorregião Sul Fluminense é significativa, pois concentra 12,46% do produto industrial do estado e essa posição deve-se pelo início da industrialização através da construção da Companhia Siderúrgica Nacional.

Por causa desse dinamismo provocado pela Empresa, citado acima e dentre um deles o de um intenso fluxo demográfico, era premente a necessidade de controlar esse trabalhador que faria de Volta Redonda sua morada e *locus* de desempenho de suas atividades profissionais.

1.3. A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA SIDERÚRGICA

A nova cultura do trabalho, conforme mencionado anteriormente, teve como um dos problemas iniciais o de estranhamento dos trabalhadores que vieram “edificar” a Empresa por serem provenientes do meio rural e não estarem acostumados ao modo de produção industrial e nem com sua rotina de trabalho. Como o Brasil era basicamente agrícola àquela época, a Empresa foi construída através de uma rígida disciplina e doutrinação desses homens para se alcançar a uniformização dos resultados.

Dessa maneira, foi-se “adestrando” as pessoas com os mais variados tipos de comportamentos para atender à empresa e formar um “novo homem”, com nova lógica e novas atitudes que representaria o Brasil moderno nos sonhos das elites brasileiras. A implantação de um modelo de trabalho que se pode dizer *fordista*, tal qual em outros países, foi marcado por resistências que não foram controladas rapidamente e os trabalhadores se manifestaram de várias maneiras. Afinal de contas, o trabalhador que veio do meio rural (no caso da CSN), possuía uma ocupação ditada por ritmos próprios, marcada pelas características do tempo, das estações, entre outros, distintas do trabalho repetitivo, frenético, ininterrupto e controlado pelo relógio.

Um dos caminhos para a *socialização* dessa mão-de-obra, segundo Morel (1989), foi o projeto de formação da família siderúrgica. Era uma forma de recrutar, gerir e formar a força de trabalho, extrapolando o espaço fabril, implicando intervenções também sobre a esfera familiar dos trabalhadores.

Assim como a Empresa se fazia presente em toda a cidade, estando e sendo vista por quase todos os ângulos, o *padrão CSN* permeou os hábitos dessa sociedade que se pretendia moderna. Tal qual o padrão fordista que foi um regime de acumulação e extrapolou o espaço fabril se transformando num padrão de modo de vida, onde consumo e hábitos tinham de ser uniformes, a Empresa fez o mesmo, vigiando e controlando as atitudes das pessoas para se integrarem ao seu modo de regulamentação.

Esse modo de regulamentar, de padronizar comportamentos, na CSN, cabia muitas vezes às mulheres. Embora em menor número no trabalho produtivo – reservado ao chefe de domicílio – desempenhava um papel importante na esfera da reprodução familiar. À mulher do operário era *ensinado* o papel de zelar pela higiene e cuidados com o lar, recebendo atenção especial de Assistentes Sociais, exercendo um papel de controle nos comportamentos dos membros familiares.

Os empregados, assim que entravam na Companhia Siderúrgica Nacional eram *fichados* e a vida pessoal e familiar dos trabalhadores passava a ser meticulosamente investigada por diversos agentes e autoridades. Segundo Morel (1989) lazer, família e trabalho serão objeto de vigilância. Qualquer atitude desabonadora numa esfera, poderia vir a comprometer o trabalhador em outra; o olhar da Siderúrgica estava voltado para o comportamento de trabalhadores e familiares na fábrica, na rua, na privacidade do lar. Cabia às Assistentes Sociais o disciplinamento dos trabalhadores da Metalúrgica, orientando as mulheres sobre a arrumação das casas, conflitos familiares e entre vizinhos, organização de festas comunitárias. Uma dessas *intromissões* pode ser observada, segundo Morel (1989), na transcrição de uma entrevista fica clara a ingerência da Empresa reprimendo

severamente aqueles que não respeitassem um código de conduta imposto por ela:

“a CSN se envolvia muito na vida particular das pessoas (...); caso de adultério por exemplo, se se tornasse público, ‘ela’ agia demitindo, punindo as pessoas envolvidas. Mas tinha uma finalidade, que era manter a ordem na colméia, né? na mesma comunidade que o indivíduo traído tivesse que conviver com o indivíduo que tinha tido ‘caso’ com a mulher dele, atitudes violentas poderiam surgir. Daí até como modo de botar medo nos que pensassem em agir fora dali, dentro daquele código não escrito de comportamento (Morel, 138).”

Até em documentos escolares, o regime era baseado nas “técnicas de psicologia social”, visando a um comportamento unificador que apresentasse um mesmo senso de responsabilidade e um mesmo sentido de iniciativa pessoal, libertando os alunos de influências psicossociais que conduzissem aos desajustamentos no trabalho (Morel, 1989). Como mostra a foto abaixo, esse processo de disciplinarização se fez através de várias maneiras, inclusive através do escotismo, já que, o mesmo, tem como premissa a transmissão de valores como disciplina, respeito à ordem, dentre outros, as novas gerações.



Fonte: Alunos praticantes do escotismo em Volta Redonda. Arquivo do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Volta Redonda – IPPU-VR

Apesar de esse controle intenso atingir toda a vida intra e extrafabril dos operários, o grande sonho dos cidadãos de Volta Redonda era o de ser empregado da Companhia Siderúrgica Nacional, em virtude do *status* que adquiriam, tornando-os orgulhosos de trabalhar numa Empresa que elevava o país à modernidade e pelas condições privilegiadas oferecidas, mesmo estando submetidos às ingerências que lhes traziam, muitas vezes, um certo desconforto.

A Companhia Siderúrgica Nacional, com seu controle sobre a reprodução dos trabalhadores, seus planos assistenciais e a construção de moradias, dentre outras, buscava eliminar situações de conflito. Porém, por ser uma empresa estatal, seus dirigentes se achavam no direito de criar mecanismos de fixação da força de trabalho desempenhando um papel político importante: reforçar os laços corporativos entre os trabalhadores e a Companhia, e, por extensão ao Estado. Essas políticas vão gerar, nos metalúrgicos, um sentimento de dívida para com a empresa devido aos

serviços oferecidos. A intenção da Companhia era conquistar, através desse artifício, a adesão dos trabalhadores mantendo-os acríticos em relação aos desmandos dos superiores.

O próximo capítulo apontará para um controle do trabalhador que se fez no âmbito do trabalho, a partir da estruturação da formação de sua mão-de-obra. Desde a origem, a Companhia Siderúrgica Nacional esteve atenta ao grande contingente de pessoas que ocuparia suas instalações e, desta forma, controlar o acesso de sua mão-de-obra nas dependências da Empresa

2. O TRABALHO E A FORMAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA NA ESTATAL USINA PRESIDENTE VARGAS

A industrialização deu um grande impulso ao País e o colocou em uma favorável condição urbano-industrial. O estabelecimento de uma nova ordem produtiva era um dos maiores intentos da era Vargas. Na esfera da produção, foram eleitas algumas prioridades e uma delas foi a construção da categoria do Trabalhador, que teve uma atenção especial do Estado, retribuindo-lhe apoio e cumplicidade no esforço do desenvolvimento. Esse homem novo deveria garantir eficiência e produtividade no trabalho, teria, ainda, que passar por diferentes momentos, de acordo com o

desenvolvimento da Siderúrgica, aprendendo novos ofícios que, certamente, seriam aplicados em sua jornada de trabalho na Usina.

Este capítulo estará voltado, quase que exclusivamente, para esclarecer como se deu a formação da mão-de-obra que aprendeu, no início, a lida da forja do aço através da observação e da prática, para depois, com a introdução de cursos e racionalização do aprendizado, atingir um alto nível de especialização e, conseqüentemente, um melhor desempenho em suas atividades.

2.1. A FORMAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA NA USINA PRESIDENTE VARGAS

Trabalhadores provenientes do mundo rural

Os primeiros trabalhadores que vieram edificar a usina vieram da área rural. Isso era visto por muitos como entrave: tais pessoas ainda não estavam suficientemente preparadas para iniciar suas atividades quando a Companhia Siderúrgica Nacional entrasse em funcionamento. A Empresa viria a cumprir, além de uma função econômica, uma “missão” civilizatória em relação às classes populares, na visão do quadro dirigente, no momento em que se efetivava a instalação da Empresa.

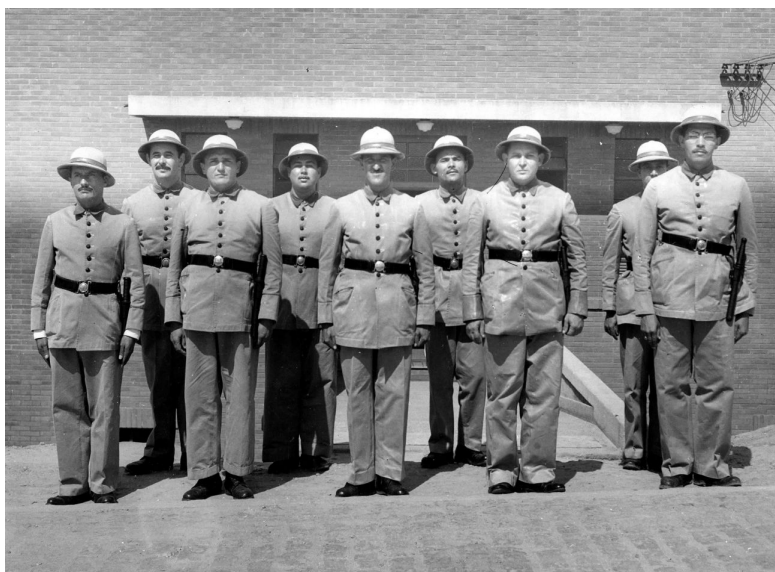
O General Edmundo Macedo Soares enxergava o engenheiro como um especialista que calculava, desenhava e projetava. No entanto, esse profissional acabou desempenhando, além de suas atividades específicas, uma função social importante: a de “formador do povo”. Para ele, as classes populares que erigiram a Companhia Siderúrgica Nacional significavam uma

massa de indivíduos ignorantes e despreparados para o trabalho na indústria e que tinham que ser orientados para se atingir o propósito de construção da Usina.

Para Morel (1989), esse processo civilizatório era um ledor engano, pois o projeto da Companhia Siderúrgica Nacional não era inteiramente coerente, nem totalmente acabado. A Empresa queria mesmo era conquistar a adesão dos trabalhadores, fazendo com que, aos poucos, eles se tornassem passivos e submissos. Em citação, Macedo Soares e Silva, descreve-os como uma massa ignara:

“os homens que vieram construir Volta Redonda, espontaneamente ou recrutados em seus estados, eram bisonhos, quase sempre maltratados, completamente ignorantes do que seria uma usina siderúrgica. Vieram como teriam ido para um garimpo procurar trabalho, ganhando o que eles julgavam ser uma boa remuneração. Em geral, só conheciam quatro ferramentas: a enxada, a foice, o machado e o facão. Como produtores de energia, além deles, sabiam que existiam o boi, o cavalo, e muare; a eletricidade era para eles uma força misteriosa, ignorada na maioria dos lugares do interior do País (Macedo Soares e Silva apud Morel, 1989, 76).”

A Companhia Siderúrgica Nacional submetia, avidamente, esses novos trabalhadores a uma dura disciplina e a maneira de “controlá-los” se fazia através de um corpo de guardas que, dada a cor bege de suas fardas e seus capacetes amarelos, foram apelidados de “cabeça de tomate”. As punições eram severas e a tentativa de repressão dessa mão-de-obra visava a “discipliná-los”. O controle dessa equipe se fazia por militares, implicando uma militarização das relações de trabalho (Morel, 1989), como podemos ver abaixo.



Fonte: Corpo de Guardas da Companhia Siderúrgica Nacional – conhecidos como ‘Cabeças de Tomates’. Arquivo do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Volta Redonda - IPPU-VR.

Quando encerrada a construção e iniciada a produção de aço, em 1946, a dominação da Companhia Siderúrgica Nacional sobre os trabalhadores foi se “desmilitarizando”, paulatinamente, através de mecanismos menos coercitivos, empenhando-se em assegurar a fixação de sua força de trabalho à disciplina, bem como, procurando reforçar os laços corporativos dos trabalhadores para com a Empresa. As formas de recrutamento e treinamento eram instrumentos importantes dessa estratégia e os dirigentes da Empresa buscavam montar um sistema rápido e eficiente de formação da força de trabalho. A Companhia Siderúrgica Nacional não abria mão de um controle intra e extra-fábrica.

O aprendizado da mão-de-obra na Usina Presidente Vargas

No início da primeira corrida do aço da Usina Presidente Vargas – UPV, a etapa militarizada foi se arrefecendo e os operários, em sua maior parte,

eram inexperientes, devendo ser formados no próprio local de trabalho. Eles passavam por um processo de aprendizagem na Escola Profissional que atuava como uma marca de sua origem. Os valores, hierarquia, disciplina, ritmo de trabalho, difusão de um “espírito” de identidade entre os eles, eram ministrados para aqueles trabalhadores. A Companhia Siderúrgica Nacional pretendia catequizá-los impondo-lhes uma cultura profissional sólida, baseada em “técnicas de psicologia social”, para que todos retivessem um mesmo senso de iniciativa pessoal, evitando-se, desse modo, futuros desajustamentos no trabalho (Morel, 1989).

A fase de construção da Usina e de montagem dos equipamentos funcionou, então, como etapa de seleção e treinamento de mão-de-obra. Naquela oportunidade, a Empresa observava e selecionava os que mereciam permanecer em seus quadros. Macedo Soares e Silva (citado por Morel, 1989), notava que, desde 1940, a Companhia já havia começado a selecionar aqueles que, trabalhando na construção das unidades da Usina, seriam futuros empregados quando ela entrasse em funcionamento. Os que já tinham uma profissão eram selecionados e colocados em escolas de monotécnicos: encanadores, eletricitas, pedreiros de refratários, arrumadores de cargas pesadas, entre outros. Improvisavam-se, também, soldadores, já que seria necessário produzir tubulações de vários diâmetros, dentre outras necessidades.

Na etapa seguinte, quando a Companhia Siderúrgica Nacional entrou no processo de crescimento de seu parque siderúrgico, houve um aprimoramento e um preparo mais cuidadoso dessa mão-de-obra. Foi implantado um sistema de seleção e treinamento e a formação dos operários passou por algumas transformações no decênio: além da Escola

Profissional, que teve suas funções ampliadas, os cursos e treinamentos no próprio processo de trabalho, também, foram intensificados.

Após terem sido submetidos aos treinamentos, a Empresa começa a exercer algum domínio sobre os trabalhadores, medindo e calculando o tempo necessário para se realizar cada operação; isso garantia à Empresa um controle mais rígido sobre cada etapa do processo de trabalho, bem como verificando seu ritmo, segundo o mais genuíno espírito *taylorista*. Assim, os padrões para definição do tempo permitido para a execução de operações começaram a ganhar corpo, sendo observado o tempo indispensável para se atender às necessidades pessoais e para o descanso. O tempo adotado como padrão, definido após estudos detalhados, contemplaria apenas os elementos julgados indispensáveis à execução do serviço. Para reforçar a valorização do trabalho e estimular a competição entre os operários, os boletins não poupavam elogios àqueles que se destacavam (Morel, 1989).

Quanto aos salários, havia uma diferenciação acentuada entre as remunerações oferecidas às categorias mais especializadas em nível de mestria, e as demais, na tentativa de atrair e fixar mão-de-obra qualificada, o ordenado oferecido era bem mais elevado do que o salário mínimo vigente. Outras categorias, ainda que formadas por trabalhadores especializados, eram pagas por hora de trabalho ocupada. Assim, ficavam, pois, mais sujeitas do que as outras ao arbítrio da Empresa, tanto no prolongamento da jornada quanto na determinação da regularidade e intensidade de uso de sua força de trabalho.

Analisando a organização do trabalho da indústria siderúrgica, Guerra (apud Morel, 1989) observou que, no Brasil, o processo de formação da força de trabalho para a área de siderurgia teve características distintas dos

profissionais britânicos, franceses e americanos, em que o estabelecimento da produção de aço em larga escala implicava a destruição de um sistema de trabalho preexistente nas indústrias de ferro, especialmente, na desarticulação do poder e autonomia que os operários especializados possuíam, em função de sua cultura técnica e do domínio sobre as formas de transmissão. Esse autor observa, ainda, que, se na siderurgia brasileira, por um lado, a introdução de uma nova organização de trabalho não encontrou resistências dos trabalhadores qualificados à desqualificação e perda de autonomia, por outro, as indústrias se defrontaram com a necessidade de formar sua própria força de trabalho, a partir de uma mão-de-obra de origem rural ou sem experiência no trabalho industrial.

A distinção dos operários brasileiros em relação a de outros países fica clara em Morel (1989), citando documento do SENAI, 1976, se verifica que a mão de obra empregada na indústria siderúrgica tinha as seguintes características:

- 1) inexistência de divisão de trabalho em termos precisos; as ocupações eram despersonalizadas, desempenhadas por operários do tipo “pau-para-toda-obra”;
- 2) aprendizado empírico dos conteúdos das ocupações, confundindo-se com o período de adaptação ao cargo e desenvolvido nas próprias instalações das usinas, segundo a técnica de ver para depois fazer;
- 3) oferta de mão de obra escassa, e composta, essencialmente, por contingentes de pessoal sem qualificação, em sua quase

totalidade analfabetos e semi-analfabetos, egressos do setor primário;

- 4) quadros técnicos e diretivos em geral formados por técnicos estrangeiros;
- 5) inexistência de instituições capazes de formar pessoal qualificado, na escala e nos níveis requeridos (Morel, 1989, 100-101);

Corroborando o argumento de que a mão-de-obra se encontrava em outro patamar, Aguiar (1993), numa análise sobre o trabalho siderúrgico e a formação dessa mão-de-obra, relata que houve um quadro diferenciado sobre o processo de desenvolvimento da qualificação dos operários no País, em comparação com o que ocorreu na 'trajetória clássica' observada em determinados países desenvolvidos:

- i) No Brasil não se verificou um movimento generalizado de desqualificação da mão-de-obra em decorrência das mudanças tecnológicas; "ao contrário, um emprego industrial significou, principalmente, aquisição de qualificação para trabalhadores rurais, que se tornaram trabalhadores industriais semiquualificados" ;

- ii) as gerências das empresas possuíam poder para impor estruturas de cargos e salários, sem enfrentar contestação expressiva por parte dos trabalhadores;
- iii) disponibilidade de mão-de-obra e profunda segmentação do mercado de trabalho: "força de trabalho adequada estava, em geral, disponível no início da industrialização. Na medida em que a indústria expandia, o estado intervinha no mercado de trabalho com políticas para estabilizar a força de trabalho. Isso terminou por criar uma camada de trabalhadores 'centrais' – estáveis e qualificados – e outra camada de trabalhadores não-qualificados ou semi-qualificados, que eram levados a 'rodar' entre diferentes empregadores";
- iv) as especificidades do movimento de organização dos trabalhadores no País: "trabalhadores brasileiros conquistaram alguma legitimidade de suas instituições de representação logo nos anos 30. Contrariamente ao que ocorreu em vários países desenvolvidos, no Brasil essas instituições foram outorgadas por um estado paternalista, autoritário e controlador. Isto ocorreu porque o estado brasileiro e as classes dominantes, desde o início deste século, têm orientado suas políticas levando em conta as organizações dos trabalhadores, apesar de terem permanecido reduzidos, desorganizados e reprimidos durante a maior parte deste período (Aguilar, 1993, 25)".

Afora esses aspectos de formação da mão-de-obra operária, uma outra dimensão do trabalho se fez presente na Companhia Siderúrgica Nacional: havia, ainda, a separação na concepção do trabalho entre a gerência de planejamento e produção. Existiam os *pensantes* das metas a serem atingidas e a parte mais braçal da indústria. Os primeiros são aqueles realizadores do trabalho intelectual e de concepção, pois detêm o conhecimento do conjunto das diversas áreas da Usina, apresentando um poder formal de modificar as plantas das empresas e, inclusive, instalá-las; os outros são apenas executores e, apesar de serem responsáveis por intervir a fim de corrigir problemas detectados, não lhes cabia fazer alterações que provocassem mudanças no projeto original desenhado pelos primeiros. Ademais, estão subordinados ao poder ou autoridade daqueles. Druck (1999), categoriza essa separação como uma sendo uma “gerência científica do trabalho”, que seria a maneira como o modo de produção industrial podia ser identificado a partir das políticas de gestão e organização do trabalho. Destacam-se, no que diz respeito a organização do trabalho, vários níveis gerenciais e hierárquicos onde existe a separação entre engenheiros e operadores.

A Companhia Siderúrgica Nacional apresentava ainda duas características fundamentais que identificavam o trabalho na Siderúrgica em Volta Redonda: primeiro, o tipo de emprego formal, com vínculo empregatício, carteira de trabalho assinada e com níveis salariais mais altos do que a média paga no mercado, possibilitando a criação de um segmento de trabalhadores assalariados “incluídos” e com um poder de compra com significativo impacto; o outro era a política de benefícios oferecida pela Empresa que compõe parte da remuneração, como salários indiretos, através de um conjunto de serviços subsidiados ou pago por ela.

2.2. A RESISTÊNCIA OPERÁRIA

A trama corporativa de relações, costurada entre a Empresa e os empregados, abrangia, desde o espaço da fábrica até a sua vida privada, que começou a se delinear ainda durante a montagem da Usina. Esse comportamento influenciou até mesmo nas atitudes dos dirigentes sindicalistas que procuravam não contrariar os interesses da administração fabril. Surgia, assim, um sindicato com “características de sindicato-empresa e vinha atender à fórmula corporativa de controle do movimento dos trabalhadores, visando a garantir sua articulação à empresa e ao governo (Morel, 1989, 124)”.

Na realidade, os controles que ocorreram na Usina Presidente Vargas, extrapolaram os limites da fábrica, onde a relação patrão-empregado

ultrapassou os muros da Empresa e se estendeu até a vida doméstica dos mesmos, assunto amplamente discutido anteriormente. A Empresa “tudo supria”. Julgava-se, então, no direito de interferir na vida privada de seus empregados. E mesmo conquistando sua legitimidade junto à classe operária, o Sindicato não conseguiu, de todo, ficar em uma situação totalmente confortável, com autonomia suficiente para conduzir os destinos da classe trabalhadora sem passar pelo crivo da Companhia.

O exemplo mais candente disso data da transferência do Sindicato dos Metalúrgicos da cidade de Barra Mansa – antiga Associação Profissional de Metalúrgicos fundada em 1943, que passou a ser reconhecida e formalizada pelo Estado enquanto Entidade Sindical em 1945 – para a cidade vizinha de Volta Redonda. A participação da CSN foi imprescindível para a viabilização daquela Entidade e, mais do que isso, para a constituição do embrião do modelo sindical paternalista e cooperativo de relações entre capital e trabalho na Empresa. As evidências mais concretas a este respeito podem ser inferidas a partir de dois fatos: em primeiro lugar, a condução da sede do sindicato para Volta Redonda foi facilitada pela Fábrica a partir da doação de um terreno para a instalação da sua nova sede e, em segundo, a primeira reunião da entidade ocorreu em uma dependência da própria empresa, com a presença de dois dos seus representantes (Garcia, 2004).

Com efeito, o discurso veiculado pela direção da CSN procurava recorrentemente amoldar o imaginário e a conduta dos trabalhadores ao princípio segundo o qual eles eram co-participantes do projeto nacional-desenvolvimentista e, portanto, tornava-se imperativa a obediência à direção da Empresa e, no limite, às normas regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho. A contrapartida empresarial à fidelidade e ao engajamento dos trabalhadores era a “doação da cidadania” por meio das medidas embutidas

nas ações da Superintendência de Assistência Social, dentro de uma concepção paternalista de gestão e reprodução da força de trabalho (Garcia, 2004).

Apesar do controle objetivo e subjetivo exercido de maneira contumaz pela direção da Siderúrgica de Volta Redonda, Morel (1989) procura demonstrar que a atuação do sindicato e/ou dos operários individualmente não foi submetida inteiramente às ações da Empresa que estavam voltadas para regular, de forma autônoma, as condições gerais de trabalho, ou seja, as relações entre capital e trabalho desde o início da fase de estruturação da Usina repousavam, ainda que de modo desorganizado e desarticulado, da parte dos trabalhadores, sobre uma relação conflitante, explícita de interesses, sem, contudo, deixar de movimentar-se dentro dos marcos estipulados pela CLT, nem tampouco escapar ao eixo central da estratégia sindical, francamente favorável à cooperação com a empresa.

Isso não significava que os operários não se submeteriam resignadamente a tudo. Houve resistências por parte dos mesmos e a política da Empresa consistia exatamente em procurar dividi-los e conquistar sua cooperação. O próprio sistema de relações, entre operários e administração, tendia a facilitar a busca de saídas individuais e personalizadas em detrimento de soluções coletivas, e, freqüentemente, os próprios trabalhadores contribuíram para reproduzir a 'estrutura paralela' que privilegiava o poder arbitrado das chefias e se articulava sobre a lógica do 'favor' e da 'dáviva' (Morel, 1989).

Segundo Mangabeira (1993), embora Morel tenha observado que os trabalhadores não tinham permanecidos passivos diante de políticas de cunho paternalista da Empresa, esse estilo de gestão da Companhia pôde explicar a ausência de greves e de ação militante radical entre os

trabalhadores. No entanto, na década de 60, a Companhia Siderúrgica Nacional atravessou uma crise financeira, quando perdeu o monopólio no mercado de aços planos. Esse fato coincidiu com o aumento das reclamações do Sindicato junto à Empresa causando um rompimento definitivo com o modelo de políticas que visavam à fixação dos trabalhadores, à geração de um mercado de trabalho local e a uma baixa rotatividade dos operários.

A Companhia começou, em 1976, a vender as casas de sua propriedade aos trabalhadores e transferiu seu patrimônio, constituído de ruas, parques e serviços urbanos, para o âmbito da Prefeitura (Fontes, 1986, *apud* Mangabeira). A perda dessas garantias, estrategicamente elaborada para tentar manter os trabalhadores submissos, aconteceu quando da aposentadoria de uma geração de operários que ingressou na Usina em fins de 40 e início de 50, bastante identificados com a Empresa, terminando, assim, com um grupo que construíra sua identidade profissional dentro da Usina. Começavam as mudanças governamentais reduzindo gradativamente os direitos dos trabalhadores. Na década de 80, a Empresa consolidou uma expansão da capacidade produtiva, com alterações no padrão tecnológico, como o de setores de acabamento que passou por reformulações. Isso causou indignação e insegurança entre os operários. Por esse motivo, surgiram conflitos por isonomia e reclamações que foram consideradas como injustas. Também políticas de contenção salarial surgidas nessa época acabaram acirrando os ânimos da classe trabalhadora. O surgimento de um sindicalismo 'não burocrático', alinhado aos interesses dos operários, começou a tomar corpo e negociar em favor dos trabalhadores. Foi nesse período o início de um sindicalismo combativo e voltado para os interesses de classe (Mangabeira, 1993)

3. A PRIVATIZAÇÃO E AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO NA USINA PRESIDENTE VARGAS

Neste capítulo abordar-se-á o processo de privatização ocorrido na Companhia Siderúrgica Nacional, na década de 90, e as consequências que essa mudança trouxe, prejudicando de certa forma, a relação capital/trabalho

dentro daquela Empresa. Observa-se que houve, naquele período, uma elevação das taxas de desemprego ocasionada pela política de “enxugamento” adotada pela CSN. Com base em depoimentos de líderes sindicais e de membros da gerência superior da Siderúrgica, bem como, através informações colhidas em jornais, revistas, boletins de sindicatos e outras fontes publicadas pela mídia, foi possível fazer uma análise aprofundada das mudanças ocorridas nas condições de contratação, o que trouxe, na verdade, reflexos negativos que afetaram o processo remuneratório dos trabalhadores.

3.1 O SENTIDO SOCIAL DAS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS APÓS A PRIVATIZAÇÃO – AS DEMISSÕES EM MASSA E AS PERDAS DE CONQUISTAS SOCIAIS

Muito embora a Companhia Siderúrgica Nacional continuasse crescendo e se modernizando até fins dos anos 80, por conta de projetos de expansão do Plano Siderúrgico Nacional, que custou ao país um esforço hercúleo em termos de concentração de investimentos públicos, a criação do Programa Nacional de Desburocratização, em 1979 e o estabelecimento da Comissão Especial de Desestatização e do Programa Nacional de Desestatização em 1981 já sinalizavam a disposição do Governo Federal de limitar a criação de novas empresas públicas e transferir à iniciativa privada as que não fossem “imprescindíveis” ao controle do Estado (Garcia, 2004).

Havia uma pressão dos empresários nacionais pela privatização, que remonta aos anos 70 e não se tratava da ruptura da aliança entre eles e o

Estado, mas da troca progressiva de papéis entre ambos, em que o segundo ocuparia maiores espaços deixados pelo primeiro. No entanto, estava fora de questão a desnacionalização dos grandes setores produtivos, até porque o setor privado não tinha capacidade de investir nessas indústrias (Pessanha, 1981, apud Garcia, 2004).

A CSN entrou nesse *roll* de empresas privatizáveis e, quando a sua venda foi concretizada, na década de 90, já que se tratava de uma empresa cujos equipamentos da indústria de processo são, até hoje, de baixíssima flexibilidade e que exigem altos investimentos, acabou concentrando suas principais mudanças na gestão e organização do trabalho. Um grupo de executivos foi enviado pela empresa ao Japão⁴, com o objetivo de conhecer/adquirir esses novos processos administrativos para promover mudanças no ambiente de trabalho da empresa, visando a eliminar a estrutura da gestão anterior.

A escolha adotada pelos executivos da Empresa procurando responder, por um lado, às novas condições/situações internas e externas de mercado e, por outro, as pressões e mobilizações dos trabalhadores e de seus sindicatos levou a hierarquia da CSN a uma nova postura com base em conteúdos econômico e político. O objetivo era, exatamente, manter a empresa no mercado, auferir taxas de lucro num contexto de mudanças estruturais e conjunturais bastante adversas, através do melhoramento da competitividade e eficiência, reduzindo custos, sem se preocupar com o bem-estar do trabalhador.

⁴ Informação obtida pela pesquisa de campo – Março de 2005

Uma das medidas tomadas pela Administração foi reduzir o seu contingente de funcionários. A CSN dispunha em 1989, em seu quadro, de 23.200 trabalhadores e, em abril de 1993, ano de sua privatização, passou a contar com 15.750 operários⁵ (redução de 32%). Nesse período ocorreu um “enxugamento” da mão-de-obra à vista da remodelação da empresa, sendo que essa atitude foi tomada pela antiga estatal, visando a entregar para os futuros acionistas e controladores da Siderúrgica uma Empresa sólida, administrada com eficiência e competitividade.

Em recente declaração do Presidente da CSN⁶, em Volta Redonda, foi informado que a Empresa conta, atualmente, com 19.000 operários que trabalham na área física da UPV, ultrapassando o número de funcionários quando de sua privatização. No entanto, apenas 8.000 trabalhadores são empregados da Siderúrgica, enquanto o restante provém de empresas terceirizadas. A CSN reduziu o número de trabalhadores efetivos e passou a empregar operários terceirizados, facilitando as demissões quando a situação da Companhia, porventura, entrasse em algum colapso.

A empresa privatizada, ora em evidência, acabou alterando o *welfare state* dos empregados, quanto à educação, saúde, lazer dentre outros benefícios, eram complementos indiretos dos salários. Essas demandas e necessidades foram “cassadas da noite para o dia”, a fim de adaptar-se à nova política da Empresa, o que trouxe, automaticamente, prejuízo aos metalúrgicos.

Além das situações já colocadas anteriormente, é importante lembrar, ainda, que a CSN foi acompanhada por uma importante escola profissionalizante

⁵ Dados retirados da publicação “O Peso da Realidade” – Sindicatos dos Engenheiros - SENG

⁶ Declaração dada pelo Presidente da empresa, Benjamim Steinbruch, na mídia local (Jornal Aqui, Julho de 2005).

formadora de quadros necessários para a reprodução do trabalho na Empresa. Depois da privatização, ela deixou de ser oferecida gratuitamente. Em entrevista à mídia local, a Diretora dessa escola comentou sobre o corte da gratuidade. Sua resposta à pergunta do jornalista do porquê dessa medida culminou com a afirmação de que a “ocorrência de mudanças de perspectivas e missão da Empresa junto à comunidade, mudou”. “Havia uma característica essencialmente filantrópica” acrescentou a Diretora.

Prosseguindo com as alterações promovidas pós-privatização, deve ser lembrado que o Hospital da Companhia Siderúrgica Nacional, o maior e mais aparelhado da região e que atendia às famílias dos empregados, inclusive a população de Volta Redonda, foi vendido para o Grupo Vita Participações. Uma frase dita pelo vice-presidente do grupo, Francisco Balestrin, explica muita coisa: “A competitividade será maior, os funcionários serão treinados e o *cliente* é quem ganha”. Hoje, o atendimento é para os funcionários da CSN e da Fundação CSN. Isso ocasionou um excesso de atendimentos e a saturação dos hospitais públicos municipais que absorvem a população do município e de outras localidades do entorno. Além disso, conforme denúncias de diversos boletins do Sindicato dos Engenheiros – SENGE, houve a retirada dos planos de saúde dos aposentados por invalidez.

Outro setor afetado e que representava o *welfare state* proporcionado pela Usina era o lazer. Este possuía uma grande área esportiva central - o Recreio do Trabalhador “Getúlio Vargas” - com quadras externas, ginásio coberto com quadra interna e palco, piscinas, campo de futebol, entre outros. A Empresa acabou restringindo o acesso, permitindo a frequência somente para associados, mediante pagamento de taxa mensal, visando à manutenção do Clube, sendo, anteriormente, de livre acesso aos moradores de Volta Redonda. Além desse, a CSN tem um contencioso com cinco clubes locais que, por estarem em áreas da Empresa, cedidas na época em que ainda era estatal, hoje estão sendo pleiteadas para fazer parte do patrimônio da Siderúrgica, através de uma carta da Direção da Empresa⁷.

Assim, políticas deliberadas pelo Governo Federal de promoção do bem-estar que foram implantadas em conjunto com a criação e o desenvolvimento da Empresa, tomaram outro rumo e foram desmontadas propositadamente pela nova direção da Empresa, preocupada apenas em retirar todo custo que não estivesse voltado para a atividade produtiva. A tônica do conceito de responsabilidade social da empresa foi modificada em relação aos tempos de estatal. Hoje o discurso que se vê na mídia local, por parte dos diretores da Empresa, é de que ela promove sua responsabilidade social através dos “empregos que ela gera e dos impostos que ela paga”.

Em face desse novo contexto, a apreensão tomou conta de todos que trabalhavam na Usina em razão das demissões e perdas de conquistas sociais.

Conforme se viu nos parágrafos anteriores a situação dos empregados da CSN tornou-se crítica. Muitos estavam temerosos com as transformações

⁷ Essas informações foram retiradas da mídia impressa local

que estavam ocorrendo na Empresa. Diante disso, a Siderúrgica, com o objetivo de incentivar os empregados a participarem mais ativamente do processo produtivo globalizado, importou do Japão um componente ideológico aplicado na maioria das indústrias japonesas: os Programas de Qualidade Total, processo esse que já vinha sendo experimentado por algumas empresas brasileiras.

3.2 A QUALIDADE TOTAL NA USINA PRESIDENTE VARGAS

A Qualidade Total é um novo paradigma de produção, implantado de princípio na indústria automobilística. É uma novidade técnica no padrão produtivo que busca qualidade e eficiência. Desse modo, a forma de organização do trabalho nas grandes empresas siderúrgicas está mais de acordo com a reflexão geral feita por Fleury (1993) que contesta esse novo

paradigma, quando muitos teóricos viam-no, com confiança, como um processo de democratização da gestão no espaço fabril, que resultaria em bons frutos. Para ela, a gestação de uma organização de qualidade, implica mudanças culturais significativas, visando à incorporação de novos valores à prática organizacional, tais como: transparência e co-responsabilidade nos objetivos e estratégias organizacionais e aprendizagem continuada, que não fazem parte da cultura empresarial brasileira, já que sua implementação vai de encontro a fortes resistências.

Para Leite (2000), as iniciativas de reorganização do trabalho mantinham basicamente as mesmas propriedades dos métodos *tayloristas/fordistas*, ou seja, a concentração do planejamento e a concepção de projetos continuavam nas mãos dos técnicos e engenheiros e a centralidade do trabalho individualizado e em tempos impostos, exigindo-se horário e pontualidade dos operários para o controle do trabalho.

Segundo Garcia (2004), a incrementação dos Programas de Qualidade Total nas siderúrgicas brasileiras foi bastante tímida até fins da década de oitenta e, claramente, desde o início, uma opção do empresariado brasileiro por uma modernização conservadora, na qual a adesão dos trabalhadores de empresas que passaram pelos programas em questão, porém, não reflete mudanças substantivas na cultura gerencial. Ao que tudo indica, por detrás da aparente convivência harmoniosa entre trabalhadores e patrões, jaz a continuidade do padrão discricionário de relações de trabalho no “chão-de-fábrica”, ambientada num estado de permanente insegurança no emprego. Pois além do aprofundamento das políticas de demissão e de arrocho salarial, perdura no seio da fábrica o sentido *taylorista* das relações sociais de produção, definido estritamente de cima para baixo.

Vale dizer que a internalização pelos operários de atitudes em prol da Qualidade Total, implica uma atitude de colaboração e acaba sendo um importante aliado para o processo produtivo. Esse processo, que fora transportado de empresas japonesas está vinculado ao emprego vitalício, promoção por senioridade e mérito. Esses critérios adotados por algumas empresas acabaram por não contar com a participação coletiva, pretendida pelos introdutores desse processo, nos locais de trabalho (Druck, 1999).

A despeito disso, segundo Garcia (2004), reconhece-se que, em alguma medida, a modernização da estrutura organizacional das empresas siderúrgicas conferiu mais racionalidade ao processo produtivo. Essas mudanças concorreram para uma maior desburocratização dos sistemas operacionais e aprimoramento das rotinas administrativas, ao otimizar os instrumentos de comunicação interna. O aumento da rapidez das informações entre o topo e a base da pirâmide organizacional veio, por exemplo, com a informatização e a aquisição de *softwares* que permitiu a integração, a compactação e simplificação de processos, a redução do número de relatórios e autorizações, bem como a disposição em redes de terminais de computador em todas as áreas das usinas com o fito de prover aos empregados o acesso imediato aos pedidos e a outras deliberações.

Visando a atingir esse modelo, a CSN implantou o seu Programa de Qualidade Total em 1990, mas começou a sedimentá-lo de fato com a sistematização das atividades de treinamento, a criação dos Controles de Qualidade na linha de produção e o programa de Domínio de Custos, a partir de 1994. Segundo os relatórios anuais das empresas, a companhia fluminense constituiu 130 círculos, envolvendo diretamente 1040 trabalhadores. Em 1999, a força de trabalho engajada nesses grupos ultrapassava a marca de quatro mil pessoas (Garcia, 2004).

Inauguraram, assim, na UPV, com a busca da implantação de modelos definidos pelas normas de gestão da qualidade e garantia, as primeiras diretrizes para seleção e uso da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), procurando atender a um conjunto de normas e procedimentos formais na fabricação de produtos onde foram realizadas campanhas de mobilização junto aos empregados⁸.

Para o incremento das medidas supracitadas, aplicaram-se técnicas criadas no Japão, visando a modificar a cultura organizacional dentro das empresas e a gerar novas posturas nos empregados da empresa. Esta técnica é conhecida como método 5S que se baseia nas palavras japonesas Seiri (organização) Seiton (ordem), Seiso (limpeza), Seikeisu (asseio) e Shitsuke (disciplina). Essas são palavras-chave que são assimiladas e repetidas intensamente, de forma quase religiosa, com o intuito de demonstrar uma fé nessas práticas, como alternativa viável para garantir um padrão de comportamento uniforme dos empregados que gerasse uma melhora no ambiente de trabalho, não se perdendo tempo com tarefas não condizentes com o desempenho de suas atividades. Essas ações foram desenvolvidas dentro da empresa e os mecanismos para se atingir os funcionários se deram através de vários tipos de documentos: cartilhas, folhetos e material de propaganda em geral⁹.

Outro aspecto adotado na UPV, componente da Qualidade Total é a Polivalência que tem como característica principal o treinamento dos trabalhadores para que assumam diversas funções ao mesmo tempo, aumentando ainda mais a exploração da mais-valia do trabalhador.

⁸ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

A aplicação dos conceitos da Qualidade Total tinha como propósito fazer crescer o envolvimento dos trabalhadores, no seu ambiente profissional, com as suas atividades, a fim de se promover uma união entre eles e “conscientizá-los” da importância de sua participação, cooperação, eficiência e produtividade, dentro da Empresa. No entanto, o que se viu foi uma reorganização do trabalho que, na verdade, acabou provocando uma redução salarial desastrosa, assunto que será tratado mais adiante.

3.3 A TERCEIRIZAÇÃO E AS PERDAS SALARIAIS

A terceirização é um processo de transferir ou externar atividades periféricas para outras empresas, não deixando a matriz de continuar realizando suas atividades principais. Druck (1999) faz uma breve análise histórica dos diferentes tipos de terceirização havendo aqueles cujo processo é exterior ao da empresa, o domiciliar, quando há uma rede de fábricas fornecedoras de autopeças para as empresas montadoras de automóveis, como parte da

⁹ Informações obtidas pela Pesquisa de Campo – Março de 2005.

estrutura produtiva do setor. Esta postura, através da qual as empresas têm aumentado a sua rede de subcontratadas, especializadas na fabricação de alguns componentes é vista como sendo uma nova forma de produzir.

Outra forma é a terceirização dos chamados serviços de apoio ou periféricos, modalidade adotada há mais tempo em todos os setores industriais. A intensificação da divisão social do trabalho e a decorrente especialização propiciaram a utilização de serviços como: limpeza, alimentação, jardinagem, transporte, vigilância, executados por empresas especializadas em cada área. Esses têm sido os argumentos fundamentais dos defensores e conselheiros da terceirização, como é o caso das empresas de consultoria, que insistem na necessidade de a ‘empresa-mãe’ concentrar todo seu esforço na atividade-fim, transferindo as atividades-meio para terceiros. Algumas empresas já contratam serviços, através de terceirização, para as áreas produtivas ou atividade-fim, assumindo, dessa forma, o controle do processo produtivo¹⁰.

Em síntese, Druck resume esse processo de Terceirização em cinco tipos:

1. Trabalho doméstico ou trabalho domiciliar – com a subcontratação de trabalhadores autônomos em geral, sem contrato formal, prática mais recorrente nas empresas dos setores mais tradicionais da produção industrial.
2. Empresas fornecedoras de componentes e peças – é a subcontratação na forma de redes de fornecedores, que produzem independentemente, isto é, que têm a sua

própria instalação, maquinaria e mão-de-obra, embora sua produção esteja voltada, quase exclusivamente, para as grandes empresas contratantes.

3. Subcontratação para serviços de apoio – é a subcontratação de empresas especializadas prestadoras de serviços realizados, em sua maioria, no interior das plantas contratantes.
4. Subcontratação de empresas ou trabalhadores autônomos nas áreas produtivas / nucleares – neste tipo podem ocorrer duas formas: a) realização do trabalho no interior da planta contratante e b) realização do trabalho fora, na empresa contratada.
5. Quarteirização – empresas contratadas com a única função de gerir os contratos com as terceiras (Druck, 1999, 157).

Na Usina Presidente Vargas, segundo um ex-diretor de área, a terceirização ocorreu com maior intensidade após a revogação da lei 2.300, que tratava das licitações e contratações de serviços terceirizados¹¹. Esses serviços terceirizados eram restritos apenas às áreas de limpeza e segurança e a queda dessa lei acabou afetando as áreas de manutenção elétrica, eletrônica e mecânica prejudicando de forma mais direta, os trabalhadores

¹¹ Pesquisa de campo – obtida em Março de 2005.

dessa área que sempre ficavam em contato com os seus instrumentos de trabalho.

Segundo Druck (1999), são esses trabalhadores da área de manutenção que têm sido historicamente e nos mais diferentes setores industriais, aqueles que demonstram maior resistência e combate às modificações na gestão e organização do trabalho nas fábricas, pois tais práticas muitas vezes vêm para extinguir os trabalhos de ofício. Por essa razão, certamente, por serem mais aguerridos e sendo os principais trabalhadores que mais cobram melhoras pela situação no trabalho, acabam gerando um quadro de desconfiança e instabilidade, e, por vezes, é onde ocorrem os maiores quadros de terceirização. Certamente, o desmembramento desse segmento importante vai ser um desmobilizador de movimentos grevistas.

Uma outra prática de terceirização ocorreu também na UPV, afetando sua mão-de-obra mais qualificada, foi a redução do número de profissionais da área de Engenharia, prática muito criticada e denunciada à mídia pelo Sindicato dos Engenheiros – SENGE, desencadeando uma série de fatores negativos. Houve uma significativa perda de mão-de-obra especializada e uma destruição prematura da memória técnica da Empresa. Um relatório encomendado pela própria CSN à subsidiária do *Hay Group*, uma das maiores consultorias gerenciais do mundo, revelou que a busca de competitividade e eficiência para readequá-la ao mercado interno e externo, tônica presente em seus discursos e apontados pelos executivos da Usina Siderúrgica¹², não combinou com o comportamento da mesma. Os principais pontos de conflito listados pelos consultores de recursos humanos na pesquisa do *Hay Group* apontaram para a seguinte situação da Empresa em relação a sua mão-de-obra mais qualificada:

- a) a alta rotatividade de mão-de-obra, gerando perdas financeiras, pois a Empresa tem custos de formação e preparação de equipes especializadas;
- b) clima organizacional - a empresa de consultoria comparou a pesquisa de clima organizacional entre os funcionários da CSN com o mesmo resultado aplicado a outras empresas de grande porte. A CSN aparece como um dos mais baixos índices de satisfação interna quando avaliada ao lado de empresas como a Shell, a Companhia Siderúrgica de Tubarão, a Cosipa, a Gerdau, a Açominas, a Usiminas, entre outras, sendo que a comparação não se limitou ao segmento da Siderurgia.
- c) salários – o salário médio da CSN é cerca de 20% inferior ao salário médio pago pelas empresas comparadas no levantamento feito. Engenheiros ganham 16% a menos na CSN do que em outras concorrentes. Operadores de máquinas móveis, nível I, têm salários 32% menores do que seus pares pesquisados. Executivos ganham 16% abaixo da média das outras empresas estudadas. E, entre os mecânicos, o salário na Siderúrgica é 29% menor do que a média pesquisada pela *Hay Group*¹³.

¹² Apontado em diversos Boletins da SENGÉ.

¹³ Ver TIEZZI, Ricardo - Usina da Injustiça – 2005

Além de perceberem salários abaixo da média de outras empresas do ramo, os trabalhadores vêm perdendo a batalha do reajuste salarial, baseado no INPC. Dados da SENGGE, coletados no período de 1996 a 2004, comprovam dos rendimentos dos trabalhadores. A equiparação de salários aos níveis inflacionários não vem sendo mais atingida mesmo com as pressões promovidas pelo sindicato da categoria. Existe uma diferença entre o reajuste estabelecido pelos índices do INPC e os índices da inflação, no decorrer desses últimos anos. Isso põe em evidência o comportamento político da Empresa: redução de despesas, através da contenção dos salários, em prol do aumento dos lucros.

Tabela – Variação do Índice Nacional de Preços e Reajuste Salarial na CSN

PERÍODO	96	97	98	99	00	01	02	03	04	Total
INPC	18,22	8,20	4,12	3,88	5,98	7,17	9,55	19,35	6,70	119,22
Reajuste CSN	10,00	7,00	0,00	0,00	2,00	6,00	9,55	18,00	4,50	71,91

Fonte: Sindicato dos Engenheiros – SENGGE

O quadro acima espelha os índices de reajuste, aplicados anualmente, a níveis sempre inferiores à inflação. Acrescente-se a essa situação o comportamento adotado nos anos de 98 e 99, quando não houve nenhum reajuste, visto que, de acordo com informações do Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos¹⁴, estava prevista uma inflação próxima de zero naqueles

¹⁴ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

anos e a negociação acabou ficando nesses termos, já que os reajustes adviriam da participação dos ganhos de produtividade que a Empresa apresentasse no balanço anual naqueles anos.

Além de reajustes abaixo do INPC, pode-se constatar que houve perdas para os trabalhadores com a subcontratação, segundo informações de sindicalistas da SENGE e dos Metalúrgicos. Muitos foram demitidos pela UPV e continuaram a trabalhar na Empresa, agora terceirizados, na mesma função e com salários inferiores à época em que faziam parte do quadro de seus empregados. As diferenças chegam a atingir um montante inferior em até duas vezes em relação ao tempo em que eram funcionários da antiga estatal, conforme declaração a seguir:

“O fato é que a terceirização já enfraqueceu os status e ponto! Se um funcionário continuasse um mecânico da CSN estaria em vez de R\$600,00 (de acordo com a última negociação, ocorrida em 2005, em que a categoria ganhou um reajuste de 25%), ganhando R\$1200,00, R\$1300,00, R\$1400,00, ou seja, precarizou-se esta mão-de-obra. Agora, quando a gente vai fazer um acordo coletivo - aí está a eficiência da terceirização para o capital que acaba enfraquecendo o trabalho - , como vamos colocar isso, num quadro só se a realidade é totalmente diferente¹⁵?”

Garcia, analisando o quadro das usinas siderúrgicas estatais de maior parte do país, aponta que, as políticas de flexibilização da remuneração do trabalho provocaram o rebaixamento sem precedentes dos níveis salariais na siderurgia no breve intervalo de meia década. Enquanto que em 1994, aproximadamente um terço (29,1%) de todos os empregados do conjunto das empresas de laminados planos recebiam salários que variavam de 5 a

¹⁵ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

10 salários mínimos e praticamente inexistia quem ganhasse abaixo dessa faixa salarial (1,66%); no ano de 2000 houve uma mudança profunda desse quadro, uma vez que aqueles que recebiam abaixo de 10 SM passaram a representar metade (49,3%) do total de empregados e, portanto, foi reduzido em mais de 15% o número de trabalhadores que se situavam acima desse patamar e aumentado em mais de três vezes (5,7%) a proporção dos empregados que recebiam os menores salários das empresas, de até 5 SM. Esta evolução torna-se ainda mais aguda se for considerado a trajetória do valor real do salário mínimo no período.

Observou também que houve uma queda pronunciada do valor dos salários no setor siderúrgico. Um maior peso das remunerações inferiores a dez salários mínimos em 1994, correspondente a 34% do total de empregados, contribuiu para o quadro também mais grave ao final da década, quando a participação destes salários passou a abranger mais da metade (56%) dos trabalhadores. Outro dado que realça o significado da profundidade das mudanças vistas aqui é o vulto tomado pelas menores remunerações dentro das escalas salariais das empresas. A elevação do número de trabalhadores que recebiam menos de 5 SM no segmento e no setor para, respectivamente, 5,7% e 15,8% não se trata simplesmente de um processo de contratação eventual de mão-de-obra, mas tal magnitude aponta para uma transformação estrutural da composição dos salários, resultante, em última análise, da combinação entre a erosão do mercado de trabalho interno e a debilidade do poder de enfrentamento dos sindicatos (Garcia, 2004).

Outro fator verificado através das coletas de dados produzidos pelos sindicatos diz respeito ao custo de produção. Sobre os baixos valores atribuídos aos serviços de mão-de-obra, especificamente na Companhia

Siderúrgica Nacional, denunciados pelo Sindicato dos Engenheiros - SENGE, foi constatado que são os mais baixos em relação as indústrias siderúrgicas. Desde a adoção da reestruturação produtiva, o custo da mão-de-obra caiu de 12,11% para 7,50%, perfazendo uma redução que chega a **61,93%** do total.

Tabela – Custo da mão-de-obra em relação a outros fatores de produção

DISCRIMINAÇÃO	2002	2003	2004
	%	%	%
MÃO-DE-OBRA	12,11	9,75	7,50
OUTROS	87,89	90,25	92,50
CUSTO DE PRODUÇÃO	100	100	100

Fonte: Sindicato dos Engenheiros – SENGE

Ainda, baseando em dados constantes em boletins publicados pela SENGE, a exploração da mão-de-obra decorrente da política adotada pela Empresa, dá-se, de acordo com declaração de sindicatistas, dentro de uma perspectiva míope de seus administradores, gerando uma insatisfação enorme entre os empregados. Se fosse concedido um reajuste salarial em torno de 30% aos profissionais da Companhia, esse percentual corresponderia somente a 2,25% do custo de produção da Usina¹⁶. A

¹⁶ O cálculo procede da seguinte maneira: 7,50 (custo da mão-de-obra) x 0,30 (percentagem de aumento proposto pelo SENGE) = 2,25% (custo final para a empresa caso fosse realizado o aumento pedido pela SENGE).

Empresa também alterou os critérios de ganhos anuais e planos de aposentadoria, tudo em favor da redução de custos, comportamento oposto às políticas de reconhecimento e valorização do trabalhador, anteriormente praticada antes da privatização¹⁷.

“Antigamente, a cada ano, tinha-se 1% de adicional de tempo serviço, e quando começou a privatização parou, simplesmente cortaram, acabou-se planos quinquenais, e também em relação aos planos da Companhia Beneficente da Siderúrgica, existia o plano antigo, o novo e o novíssimo. Todos tiveram que migrar para o plano novo para o plano novíssimo, porque o trabalhador que fosse receber depois de 30, 35 anos de aposentadoria, em média 1500 reais acima do seu INSS, para complementação salarial, no plano novíssimo, passaram a receber 200, 300 reais, como complementação de aposentadoria, era uma grande tacada para a empresa e todos foram obrigados a passar para este plano, sujeitos inclusive a demissão! De uma maneira bem covarde.... a CSN complementava o salário do trabalhador. Um superintendente se aposentar hoje, ganhando 5000, no INSS, se aposentará com 1500 a 1800 reais, e a CBS complementaria o que faltasse e ela, hoje, não complementa mais, porque geraria despesa para a Empresa,[...] os atuais administradores dizem que esse não é mais papel dela¹⁸”.

Além das situações relatadas anteriormente, a Empresa alterou a forma de distribuir aos empregados os valores referentes à Participação nos Lucros e Resultados - PLR. Com a adoção de novas medidas, houve permissão para que se fizesse a composição do salário numa parte fixa e noutra variável, sendo atrelada à produtividade e lucratividade da Empresa¹⁹.

¹⁷ Diversos boletins da SENGE apontam essa prática da empresa.

¹⁸ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

¹⁹ A PLR (Participação nos Lucros e Resultados) tem como base uma lei federal (10.100) que propicia aos patrões premiarem os trabalhadores pelos resultados obtidos pela empresa. A lei estabelece regras de formação da Comissão da PLR e de transparência dos acordos feitos firmados entre os patrões e os trabalhadores (ver anexo).

Segundo Carvalho (2001), as formas de remuneração variável têm sido cada vez mais utilizadas como instrumento de adaptação empresarial a um ambiente fortemente competitivo e de mudanças rápidas, permitindo a diminuição ou o aumento do salário total ao sabor dos desígnios do mercado.

As inovações organizacionais presentes na atual fase da economia internacional, um dos fatores centrais da reestruturação produtiva, exigem maior empenho na gestão e comprometimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais. Visto dessa forma, a negociação da PLR passa a ser importante para as empresas, pois favorece o aumento da produtividade, da participação e de um comprometimento maior dos trabalhadores. Esse sistema, segundo opinião de muitos críticos do assunto, deveria oferecer oportunidade de se obter ganhos na renda numa época difícil de se discutir reajustes salariais, além de poder criar perspectivas para se encontrar caminhos visando ao aprimoramento da mão de obra, novos processos aplicáveis ao trabalho, inovações tecnológicas e comissões de empresa, questões vinculadas às metas de produtividade, lucratividade e qualidade.

No entanto, o que ocorreu foi a interferência da CSN nesse processo de negociação dos valores da PLR, quando seus dirigentes começaram a perceber que muitos trabalhadores estavam sendo beneficiados com essa forma de pagamento variável. Na fala de um sindicalista, essa atitude, além de despótica, visou a reduzir ganhos dos trabalhadores exatamente em um momento, através do qual o mecanismo vigente tinha como objetivo encorajar o trabalhador para o aumento da produtividade:

“Na CSN, a PLR foi completamente modificada desde sua constituição até sua forma de pagamento atual. Havia uma metodologia que poderia possibilitar três, quatro, cinco salários. Aí a CSN chamou a comissão de vinte e duas pessoas, sendo que sete deles têm estabilidade; um é cipista, outro é do sindicato dos engenheiros, três são diretores do sindicato majoritário que é o nosso – o dos metalúrgicos, um do sindicato de Arcos e o outro do sindicato de Casa de Pedra²⁰, somando-se os sete que havia comentado. Quinze são propostos pela Empresa, e quando ocorre uma proposta de mudança esses quinze não depõem contra a Empresa, por não serem estáveis. O presidente da comissão é um diretor da Empresa e da forma como está, somos votos vencidos. A lei 10.101 - que fala sobre a PLR - , permite que a empresa negocie ou com o sindicato ou com a comissão. O que nós queríamos é que ela negociasse com o sindicato, e no acordo último nós pedimos, em 90 dias, que ela rediscutisse os mecanismos da PLR para que ficasse nos mesmos moldes de empresas da região. Da forma em que está, a PLR ficou engessada em dois salários, eliminando a concepção de lucros e resultados.²¹”

Segundo relato do sindicalista, a onda de perda dos direitos dos trabalhadores sob a forma de benefícios e adicionais representou, a rigor, não só a queda salarial significativa dos futuros empregados (embora não fossem salários e sim uma remuneração fixa incorporada aos mesmos), mas o decréscimo da remuneração representou um mote oportuno e uma fonte fecunda de reprodução, ampliada e acelerada, da rotatividade de trabalhadores, na medida em que este mecanismo serviu às empresas como estímulo para demitir grande parte do seu efetivo e substituí-lo com a contratação de mão-de-obra terceirizada, muito mais barata.

Vale lembrar, entretanto, segundo depoimento prestado por um ex-trabalhador, que, na busca da continuidade da manutenção de lucro pela

²⁰ Sindicatos que pertencem ao quadro da Empresa e que são referentes as minas de exploração de minério da CSN.

²¹ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

Empresa, terceirizando áreas, uma outra situação acabou por desencadear-se. Houve um incentivo para o surgimento de novas empresas criadas por ex-empregados:

“A idéia era de reduzir pessoal e salários. Mas como fazer isso? A idéia era reduzir pessoas e salários criando-se uma empresa que fosse prestar o mesmo tipo de serviço. A razão era que a lei não permitia redução de salário e esse foi o caminho, a de se constituir uma empresa terceirizada²²”.

Acrescentou, ainda, esse depoente, que não havia nenhum constrangimento por parte dos administradores ao demitir operários, nas ocasiões em que algum setor ou departamento fosse extinto.

“Chegava-se nas unidades com um número de pessoas que deveriam sair da seção, o número era frio, sem critério algum..²³”.

O processo de demissão era a revelia de qualquer conteúdo racionalizador, sempre com o pensamento voltado para a redução de custos. No entanto, mesmo provocando queda de pessoal e tornando menor a renda dos trabalhadores, com a adoção dessa medida, a Empresa queria ter a certeza de que não perderia a qualidade na prestação de serviços. Para isso sugeria, ou melhor dizendo, instruía a prestadora, quem deveria ser

²² ²² Pesquisa de Campo – ocorrida em Abril de 2005.

²³ ²³ Pesquisa de Campo – ocorrida em Abril de 2005.

contratado para executar os serviços antes desempenhados pela Companhia. Isso era condição para o surgimento e a contratação dessa “nova” empresa:

“Dever-se-ia criar uma empresa nova e admitindo-se pessoas daqui; dizer a elas que vai começar do zero a negociação dos salários, um por um. Deve ser certificado quem é apto ou não. A contratação de pessoal deve observar quem tem capacidade, conhecimento, responsabilidade, sem que haja prejuízo neste processo para os posteriores serviços que serão prestados a empresa. Além disso, algumas regras devem ser respeitadas, como nenhum sócio podendo ter acima de 49% das ações da nova empresa...²⁴”.

Na perspectiva da Siderúrgica, os diferentes tipos de terceirização citados, quer seja através de demissões diretas, quer seja através da subcontratação de firmas para a execução de serviços, foram considerados como uma prática extremamente positiva. Percebe-se que, ao mesmo tempo em que a Empresa fica desonerada dos custos de mão-de-obra e de seu próprio gerenciamento, permitindo-lhe, ainda, contar com empregados experientes que já conhecem o trabalho e sabem das necessidades e exigências da Empresa.

O assunto sobre terceirização já foi bastante explorado no decorrer deste. No entanto, cabe chamar a atenção, mais uma vez, de outros aspectos decorrentes dessa prática. A terceirização, também, significou o fechamento despótico de áreas e, como consequência, houve muitos trabalhadores que acabaram por perder seu emprego, tendo que abandonar a Empresa e deixar longos anos de formação de uma mão-de-obra especializada. A UPV

²⁴ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

não levou em conta, essa qualificação, construída ao longo de muitos anos, preocupando-se quase que exclusivamente com o aumento da lucratividade da Empresa.

“O fechamento de determinadas áreas também foi uma perda porque fechou a Fundição; reduziu drasticamente a SOM, uma oficina mecânica das mais modernas da América do Sul. Esta, funciona precariamente, com uma redução drástica de funcionários. Tínhamos na SOM, grandes artesãos na mecânica, na elétrica, tínhamos funcionários de muita qualidade, que resolviam problemas da CSN. Hoje, quando se precisa de funcionários, ela dispõe do mercado, por internet e vem gente da China, para fazer um serviço que pode ser feito por nós daqui. Reduziu o potencial... É o mercado que determina e não se pode fazer nada! Não adianta greve de fome, não adianta nada... Na fundição, o lingotamento convencional fechou e era para fazer trilhos, era um dispêndio maior, mais lento, quando estatal era uma necessidade para o país. Quando privada, este setor não era financeiramente boa para o patrão, ai acaba. É mais barato comprar no mercado. A competitividade obriga ela fazer isto. A empresa não tem pudor. Não importa se desempregar dez, vinte, cem, mil. Ela desativa o setor e pronto! É caso da fundição, não tinha retorno financeiro. Era muito boa mas fechou porque não tinha o retorno financeiro. Porque, hoje, tudo é assim. O que você gasta, você ganha, departamento por departamento. E se empatar, a empresa já pensa em substituir por terceiros. Essa é uma coisa ruim para a gente²⁵”.

Em suma, o processo de terceirização e os resultados econômicos revelam, mais abertamente, quais foram os reais motivos e objetivos que motivaram esta prática na CSN. O discurso dos administradores que apontava a adoção da terceirização como um processo necessário para o aumento da eficiência e competitividade revelou-se tendencioso porque, na realidade, o desejo da Empresa era diminuir os custos promovendo mudanças na estrutura

²⁵ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

organizacional através da redução do número de trabalhadores e do valor da folha de pagamento, além da limitação de postos de trabalho e diminuição da resistência e reivindicações dos trabalhadores.

3.4 O SINDICATO E A PRIVATIZAÇÃO

Como evidencia Alves (2000), a constituição de um novo (e precário) mundo do trabalho sob o domínio do capital, contribuiu para a debilitação estrutural do poder sindical e político da classe dos trabalhadores assalariados.

Antunes (2002) analisa as dimensões da crise contemporânea desse sindicalismo, onde ocorreram metamorfoses no mundo do trabalho afetando a forma de ser da classe trabalhadora, tornando-a mais heterogênea, fragmentada e complexa. Essas transformações afetaram também intensamente os organismos sindicais em escala mundial. A partir daí, gerou-se uma crise que atingiu diretamente a subjetividade do trabalho, a consciência de classe dos trabalhadores, atingindo seus organismos de representação.

Na realidade, os sindicatos foram forçados a assumir uma ação cada vez mais defensiva, cada vez mais atada ao imediatismo, regredindo sua limitada ação de defesa de classe do universo do capital. Gradativamente foram abandonando seus traços anticapitalistas, aturdidos que estavam, visando a preservar a jornada de trabalho regulamentada, os demais direitos sociais já conquistados e, quanto mais a “revolução técnica” do capital avançava, lutavam para manter os mais elementares direitos da classe trabalhadora, sem o comprometimento de sua sobrevivência (Antunes, 2002).

No cenário nacional, a mudança de paradigma deu-se através do estreitamento dos laços entre o sindicalismo de resultados e o poder executivo no governo do Presidente Fernando Collor, quando o Presidente da Força Sindical, Luiz Antônio Medeiros, indica o seu “braço direito”, Rogério Magri, para ocupar o cargo de Ministro do Trabalho. Essa aliança reforçou a estratégia de formação da Força Sindical porque permitiu a inserção de um dos quadros mais importantes da nova vertente sindical no topo da hierarquia do Ministério do Trabalho. Em meio à profusão de sindicatos criados na gestão de Magri, das 145 cartas sindicais concedidas, a maioria quase absoluta (132) foi entregue ao Presidente da Força Sindical,

enquanto as entidades vinculadas à CUT receberam apenas 13. Muitos dos novos sindicatos foram criados em favor de grupos de “sindicalistas de resultados” a partir da divisão e desmembramento de bases territoriais maiores, anteriormente controladas por diretorias *cutistas* (Giannotti, 1994, apud Garcia, 2004). A CSN pertencia ao sindicato *cutista* à época.

Conforme aponta Garcia, o amplo apoio dado pelo Presidente Collor à estruturação da Força Sindical não se cingiu ao terreno político. Interessados no arrefecimento do sindicalismo de resultados, a nova central, antes e depois de criada em março de 1991, contou ainda com o patrocínio financeiro de organizações empresariais e do próprio Governo Federal, que abriu os cofres do Estado para financiar a montagem do aparelho da nova central sindical (Garcia, 2004).

O que esteve em jogo em Volta Redonda, e por clara maioria se decidiu, foi a opção dos trabalhadores pela privatização da Companhia Siderúrgica Nacional. De um lado, a CUT fez da defesa da estatização o mote de sua campanha. No entanto, a chapa da Força Sindical defendeu a privatização, vislumbrando a possibilidade de ampliar a participação dos trabalhadores nos destinos da empresa e impedir o sucateamento da CSN²⁶.

A privatização trouxe significativas mudanças. Uma delas foi a divisão dos trabalhadores em duas categorias dentro da UPV: a dos estáveis e a dos terceirizados. Essa mudança fragmentou e heterogeneizou os operários afetando as ações e práticas grevistas, já que essa divisão provocou uma insegurança nos trabalhadores. Na fala de alguns sindicalistas, foi fácil verificar que era muito difícil mobilizar classes distintas em torno de um ideal comum. Os trabalhadores, diante das mudanças, ficaram receosos em

demonstrar sua resistência, intimidados pela ameaça do desemprego e da terceirização, o que afetou a capacidade de mobilização do sindicato²⁷.

Outra intervenção promovida pela CSN foi a de unificar as diferentes categorias profissionais²⁸. Isso repercutiu em benefício da Empresa, destacando-se principalmente a redução de custos, já que a aplicação dos índices dos aumentos salariais passou a ser único, ou seja, os mesmos obtidos pela classe dos metalúrgicos. Veja o que um sindicalista afirmou a respeito do assunto:

“A CSN chegou a negociar com cerca de 15 sindicatos na época. Havia sindicatos dos desenhistas, dos professores, dos médicos, químicos, ferroviários, eletricitários, metalúrgicos do Rio de Janeiro, metalúrgico de Volta Redonda, metalúrgico de Congonhas, de extração de minérios de Arcos, esses são exemplos de alguns deles. O porque da unificação dos funcionários em somente um sindicato? A CSN começou a extinguir essas categorias e a transformar todas para metalúrgicos, concentrando todos numa só categoria porque seria mais fácil trabalhar desse jeito. Seria melhor porque haveria apenas um acordo coletivo sofrendo apenas um tipo de reajuste²⁹.”

A afirmação de outro sindicalista sobre a redução da capacidade de mobilização da classe foi em razão do temor do desemprego que tomava conta dos operários. Veja:

²⁶ Pesquisa de campo – ocorrida em Abril de 2005

²⁷ Informação apontada pela pesquisa de campo – ocorrida em Abril de 2005.

²⁹ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

“O maior inimigo do sindicato é o desemprego, o mesmo fica melhor quando não existe o desemprego, quando as classes são atendidas aí o sindicato fica mais forte. Hoje o empregado fica com medo, da CSN, no caso, de assembleias de programação, porque fica com medo de ser filmado, o chefe vai demitir o cara, por falta de opção, porque senão ele faria (assembleia de programação). Tem que engolir a seco. Então o sindicato tem que entender que o sindicalismo hoje é diferente do passado. E amanhã vai ser diferente do de hoje. É o dia a dia. Hoje os trabalhadores são mais informados, os trabalhadores das empresas, da CSN, tem intranet, internet, quase todo mundo tem, os caras sabem o que está acontecendo no mundo, o nível de escolaridade dos trabalhadores da CSN é muito superior a do passado, o questionamento é muito maior e tem que ser assim. E obriga o sindicato a acompanhar esta evolução, e nos estamos acompanhando. Por isso a situação é mais crítica, os trabalhadores são mais críticos em relação ao sindicato e tem que ser mesmo, para o sindicato crescer tanto como eles (grifo meu)³⁰.”

Não é difícil perceber o quanto houve de perseguição à classe trabalhadora por ocasião da privatização. Além dos exemplos relatados nos parágrafos anteriores, registrados através de depoimentos incluídos neste trabalho, convém destacar a enorme pressão que foi feita, de diversas formas, em cima dos metalúrgicos. Chegaram, inclusive, a ameaçar os participantes das assembleias no intuito de intimidá-los. Um processo do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro deixa clara a presença do despotismo da Empresa, de como ela se comporta durante as negociações que a Siderúrgica acha crucial conquistar:

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

³⁰ Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

PROCURADORIA DA REPÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

“Aos nove dias do mês de junho do ano de dois mil, na sala da Procuradoria da República de Volta Redonda, às 17:35 h., por ordem da Exm^a Procuradora da República Dr.^a Cíntia Melo Damasceno, compareceu o terceiro depoente do caso que apura irregularidades na assembléia que aprovou o acordo coletivo da CSN; que presta as seguintes informações, para melhor instrução do Procedimento Ministerial a ser instaurado. Que perguntado disse: Na primeira assembléia nós da nossa área não fomos chamados pela chefia para aprovarmos o índice de 1,3% que a empresa nos tinha oferecido, já na Segunda assembléia fomos chamados pelo Superintendente Geral da (GGMR) Superintendência Geral de Metalurgia de Redução) **Sr. Messias, que nos mostrou através de gráficos e transparências vários itens do acordo coletivo que estava sendo oferecido pela empresa e que essa seria a última proposta, e que o pessoal deveria pensar bem, para ir a assembléia e tomar a decisão certa; antes da terceira assembléia foram chamados todas as letras de turno para uma reunião com o mesmo Sr. Messias, nesta reunião o tom cordial que antes havia acontecido na reunião anterior foi jogado de lado dando lugar a intimidação que se deu através de ameaças de demissão, coação de que teria sessenta câmeras filmadoras colocadas estrategicamente para filmar quem fosse visto levantando a mão contra a proposta da empresa, foi-nos falado também que essa e terceira assembléia seria mapeada, sendo que o pessoal da manutenção chegaria primeiro ficando posicionados na parte da frente e posteriormente o pessoal da operação envolveria a turma da manutenção, pois segundo comentários teria sido a manutenção com a presença maior na assembléia anterior que não teria aprovado o acordo; vários colegas nossos estavam de folga, foram intimados a participar da assembléia, inclusive pessoas que estavam de zero, isto é aqueles que trabalham de meia noite as seis, foram obrigados a participar da assembléia que se deu às 11:30 h; fomos obrigados a sair todos juntos, com o gerente Messias puxando um grupo de pessoas para participar da assembléia, com vários gerentes dando apoio, como gerente da GSR, gerente da sinterizações, gerente da coqueria, gerente do alto forno e gerente da açaria; não mais querendo fazer uso da palavra e não mais perguntado, encerra-se o depoimento às 18:00 h, Carlos Lima Castro analista Processual, matrícula 3730-3, e o**

depoente, que por motivos óbvios não irá assinar nem identificar-se, na presença de três testemunhas (*grifos meu*)."

Prosseguindo, no jogo de forças entre capital e trabalho, o capital agiu em outras áreas da metalurgia, mostrando a sua força às novas gerações visando, sempre, a reduzir a capacidade de mobilização dos trabalhadores. O Programa de Qualidade Total trouxe modificações no comportamento dos recém-chegados ao trabalho, através de uma mudança de mentalidade na sua formação que acabou por dificultar as iniciativas de se reivindicar quaisquer melhorias para a classe. Leia-se o depoimento abaixo:

"Aumentou o número de mulheres; a terceirização na produção e manutenção; e houve também a entrada de muitos jovens vindos da Escola Técnica, com a visão do TQC. A repressão dentro da usina foi e é muito forte. Trabalhadores estão tímidos, com medo de se expressar. Os mais jovens não pegam um panfleto. Eles têm medo. Gente que já foi ativo da juventude do PT, hoje, não pega o panfleto. Liderança máxima da JOC a nível nacional, um dos reintegrados com a greve de 88^{*31} age assim. É como se as pessoas tivessem sido ganhas pelas idéias. Até porque é uma idéia atraente. Você é parceiro, ajuda a criar, a fazer. A preocupação em manter o emprego domina os atuais trabalhadores da CSN"³².

Segundo Garcia (2004), o número relativo de trabalhadores ocupados no setor com até 5 anos de serviço ou até 24 anos de idade permanece estável até 1989 e diminui bruscamente entre este ano e 1994. A queda do número de trabalhadores de 17,22% para 7,6% com menos de 24 anos de idade, e de 46,85% para 12,64% entre aqueles que trabalhavam até 5 anos nas

³¹ Greve em que houve uma forte manifestação por parte dos operários. Ocorreu uma ocupação das áreas centrais da Empresa e que teve como desfecho a morte de três operários. O Governo Federal, para reprimir a greve utilizou o Exército e tropas do Batalhão de Choque da Polícia Militar.

³² Pesquisa de Campo – ocorrida em Março de 2005.

empresas, tem justamente o sentido oposto do que ocorreria no segundo quinquênio.

O que se assiste agora, na CSN, mostra uma nova cultura política, diferente da prática sindical anterior, que apresentava uma atitude de confrontação política em relação às estratégias patronais em prol da autonomia sindical e da democratização da gestão da produção. Já as informações disponíveis à respeito da rotatividade nos anos 90 no setor parecem indicar que a produção das identidades dos novos trabalhadores estão mais subordinadas à socialização profissional (cada vez mais esvaziada da presença dos sindicatos no interior das empresas) do que à socialização sindical institucionalizada, de modo que prepondera um misto de complacência e receio perante as empresas, criando um caldo de cultura política individualista, muitas vezes identificadas com os valores incutidos pelas empresas.

As demissões em massa e a difusão da terceirização, inclusive nas áreas produtivas propriamente ditas, provocaram um esvaziamento numérico e político dos sindicatos sem precedentes. Aliado a isso, a ameaça do desemprego e as altas taxas de rotatividade, com a introdução de empregados com menores salários e dotados de menos direitos, contribuíram decisivamente para o acirramento da concorrência entre os trabalhadores, levando os sindicatos progressivamente ao confinamento das suas estratégias a uma posição cada vez mais defensiva. A impossibilidade dos sindicatos reivindicarem de modo embasado e concreto o respeito à proporcionalidade salarial conforme a qualificação manifesta (formal e não-formal) e a justiça quanto aos critérios de satisfação das expectativas de promoção tornou-se mais presente à medida que a definição e o controle privado exercido pelas empresas das atribuições das ocupações e das

regras de mobilidade interna dos trabalhadores tornam-se cada vez mais ocultas.

Além disso, as mudanças operadas na regulação do trabalho no plano macro-institucional, o fim da política de correção periódica da perda salarial vigente nos anos 80 e as taxas crescentes de desemprego levadas a efeito, na mesma década, inauguraram um ambiente que implicou, direta e indiretamente, o estreitamento da margem de manobra da ação sindical do coletivo de trabalhadores siderúrgicos, cujo limite superior, em termos dos resultados práticos nas negociações coletivas, atingiu um patamar meramente defensivo.

A substituição de trabalhadores, a difusão ampliada da terceirização e as demissões em massa praticadas no setor siderúrgico, que estavam ligadas à transformação estrutural da composição ideológica da mão-de-obra das suas empresas, não se constituíram apenas nos móveis da fragilização da estabilidade do mercado de trabalho interno na siderurgia brasileira, mas foram também sintomáticas de uma mudança do padrão de relações de trabalho fortemente caracterizado pela debilidade flagrante do poder de enfrentamento dos sindicatos, alternada no extremo oposto, com o maior grau de liberdade conferido às empresas no que tange à condução das políticas de produção voltadas para a exploração crescente do trabalho (Garcia, 2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instabilidade do emprego na Usina Presidente Vargas ramificou-se a setores cada vez maiores, generalizando-se, praticamente, em todos eles, atingindo, desde as áreas administrativas, da produção, até as categorias de trabalhadores em diversos níveis. O fato de a política de demissões ter

entrado na agenda da Empresa de forma tão contundente, talvez seja o motivo gerador, no meio operário, de uma consciência e um temor ainda mais agudo do risco iminente da perda do emprego. Certamente, isso produziu na ação coletiva dos trabalhadores efeitos dissuasivos, além daqueles esperados pela redução do número de associados do Sindicato dos Metalúrgicos.³³.

Com a atmosfera de forte ameaça de desemprego por toda a década de 90, o Sindicato, de modo geral, ressentiu-se de uma capacidade de mobilização operária mais ampla para enfrentar a inovação organizacional conservadora implementada pela Empresa.

Na realidade, a reestruturação produtiva que ocorreu na Usina Presidente Vargas extrapolou o limite fabril. O que se verifica é que as políticas deliberadas pelo Governo Federal de promoção do bem-estar implantadas em conjunto com a criação e o desenvolvimento da CSN tomaram outro rumo e foram desmontadas pela nova direção, preocupada, sobretudo em retirar todo custo que não estivesse voltado para a atividade produtiva. A tônica do conceito de responsabilidade social da Empresa foi modificada em relação à época em que era estatal.

Na primeira parte, o assunto abordado, diz respeito à construção da UPV pelo País, em razão da necessidade nacional de atender à demanda de aço que não era produzida suficientemente para suprir o mercado interno. Outro dado enfocado, nesta oportunidade, foi a construção da cidade de Volta Redonda, com o fim específico, segundo análises apresentadas, de fixar o trabalhador junto ao local de trabalho, além de representar um simbolismo

³³ Declaração obtida através de pesquisa de campo – ocorrida em Abril de 2005.

do novo Poder que estava se constituindo, representado pelo Presidente Getúlio Vargas.

No segundo capítulo, a partir do momento que se começa a produção dentro de um grau de complexidade maior do que durante a construção da Empresa, observar-se-á a formação desse trabalhador que, nos primórdios, fora feito através de um rígido controle. Representou, também, uma fase de preparação da mão-de-obra que iria permanecer na fase de operação inicial, passando para uma fase posterior quando se começava um processo de treinamento e racionalização dos trabalhos desses operários.

A última parte desta dissertação contempla as modificações decorrentes do processo de privatização, a atual situação do trabalho na Empresa, os métodos percorridos para alcançar os objetivos propostos, através do Programa de Qualidade Total e pelas Terceirizações, que acabou tendo como pano de fundo a redução de custos, de forma abrupta, a fim de diminuir gastos com salários e encargos sociais.

Segundo Druck (1999), citando de forma genérica as mudanças ocorridas na área de petroquímica, houve um controle do capital sobre o trabalho sob a ameaça de redução do emprego, fazendo com que fosse promovida uma racionalização das atividades que acabou reduzindo o número de trabalhadores necessários para realizar a mesma função, não em razão de ganho tecnológico e sim em busca de redução de custos. Em muitas empresas subcontratadas constatam-se pagamento de salários menores, inexistência de benefícios, falta de políticas de treinamento, ritmo de trabalho mais intenso, dificuldade de organização dos sindicatos, além de situações em que os terceirizados acabam assumindo funções para as quais não foram contratados, sem qualquer correspondência em termos salariais ou

direitos, dentre outras.

Na busca da Qualidade Total como uma nova prática de trabalho está, em geral, inscrita a necessidade de “modernização empresarial” e das novas realidades do mercado, nacional e internacional, que pressionam e aumentam a competitividade, exigindo mudanças para atender as novas demandas. No entanto, a melhoria das condições de trabalho para os operários não virá pelo atendimento de uma nova padronização.

Hoje o discurso que se ouve na mídia local por parte dos diretores da Empresa é de que a mesma promove sua responsabilidade social através dos empregos que ela gera e dos impostos que ela paga causando um “mal-estar” a uma população acostumada com a tutela estatal de uma empresa privada. Há ainda a cultura de que a CSN deve substituir o Estado. Mas é natural que a cidade vá se emancipando. Há coisas que devem ser assumidas pelo Estado³⁴.

Diversos trabalhadores movidos pelo sonho de gerações passadas, que acalentavam o interesse de seguir os passos de trabalhadores de outrora, dirigiram-se a Volta Redonda em busca de trabalho na CSN. Trabalhar ali constituía motivo de orgulho e significava ascensão social. Mais tarde, diante das mudanças promovidas por uma reestruturação que mudou radicalmente as relações entre capital e trabalho, a realidade se opôs aos sonhos de outrora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJARA, César. Configurações econômico-espaciais no Estado do Rio de Janeiro. In: AJARA, C.; OLIVEIRA, J.M.S. de; PATARRA, N.L.; SILVA, P.L.N. (Org.). A ENCE aos 50 anos: um olhar sobre o Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. p. 27-62.

³⁴ Jornal Estado de São Paulo – Março de 2005

- ANTUNES, Ricardo (org). Neoliberalismo, trabalho e sindicatos. Reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil. São Paulo. Boitempo Editorial, 2002.
- ALVES, Giovanni. O novo (precário) mundo do trabalho. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo. Boitempo Editorial, 2000.
- BAER, Werner. Siderurgia e desenvolvimento brasileiro. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1970.
- DRUCK, Maria da Graça. Terceirização: (Des) fordizando a fábrica. Um estudo do complexo petroquímico. São Paulo. Boitempo Editorial, 1999.
- FERREIRA, Cândido G. O Fordismo, sua crise e o caso brasileiro. Texto para discussão. UFMG. Setembro de 1993.
- FERREIRA, Cândido G. Processo de trabalho e relação salarial: um marco teórico-analítico para o estudo das formas capitalistas de produção industrial. Texto para discussão, nº 37. UFMG. Maio de 1994.
- FLEURY, M.T. Cultura da qualidade e mudança organizacional. In: Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, vol. 33, n. 2, mar/abr, 1993.

- GARCIA, Carlos Henrique Menezes. O trabalho em rota de colisão. Privatização, luta operária e estratégias sindicais na siderurgia brasileira. Tese de Doutorado - Universidade Estadual de Campinas, SP. 2004.
- GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro. Editora Record, 1997.
- HARVEY, David. A condição pós-moderna. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo. Edições Loyola, 1993.
- LEITE, M.P. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Ferretti, C.J. *et al* (Org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- MANGABEIRA, Wilma. Dilemas do novo sindicalismo: democracia e política em Volta Redonda. Rio de Janeiro. Relume – Dumará: ANPOCS, 1993.
- MOREL, Regina Lúcia de Moraes. A ferro e fogo. Construção e crise da ‘família siderúrgica’: o caso de Volta Redonda (1941 - 1968). Tese de Doutorado. São Paulo, 1989.
- NABUCO, Maria Regina & CARVALHO NETO, Antônio (orgs). Relações de trabalho contemporâneas. Belo Horizonte. IRT (Instituto de Relações do Trabalho) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

- PAULA, G.M. Competitividade da indústria siderúrgica. Nota técnica setorial do projeto “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira”. Campinas; Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ; Instituto de Economia da Unicamp, 1993.
- PAULA, G.M. Desafios e Perspectivas. In: Revista Rumos, maio/junho, 1994.
- PIQUET, Rosélia. Cidade-empresa: presença na paisagem urbana brasileira. Rio de Janeiro, RJ. Jorge Zahar Ed., 1998.
- POCHMANN, Marcio. Reestruturação produtiva. Perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social. Petrópolis, RJ. Vozes, 2004.
- SADER, Emir & GENTILI, Pablo (orgs.). Pós-neoliberalismo II. Petrópolis, RJ. Vozes, 1999.
- SCHNEIDER, B.R. A política de Privatização no Brasil e no México nos anos 80. Variação em torno de um mesmo tema estatista. Dados – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, n. 1, 1991.
- SCHNEIDER, B.R. A Privatização no governo Collor. Triunfo do liberalismo ou colapso do Estado desenvolvimentista? Revista de Economia Política, São Paulo, vol. 12, n. 1, jan-mar, 1992.
- SOUZA, Cláudia Virgínia Cabral de. Pelo espaço da cidade: aspectos da vida e do conflito urbano em Volta Redonda. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro, Junho de 1992.

- TAVARES, M. da C. & FIORI, J. L. (Des) ajuste global e modernização conservadora. São Paulo. Editora Paz e Terra, 1993.
- TIEZZI, Ricardo. A Usina da injustiça: como um só homem está destruindo uma cidade inteira. São Paulo. Geração Editorial. 2005.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARAÚJO, Ângela (org). Do corporativismo ao neoliberalismo. Estado e trabalhadores no Brasil e na Inglaterra. São Paulo. Boitempo Editorial, 2002.
- BERMAN, Marshall. Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade. São Paulo. Companhia das Letras, 1986.

- BOITO JR., Armando. Política neoliberal e sindicalismo no Brasil. São Paulo. Xamã Editora, 1999.
- CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Volume II – O poder da identidade. São Paulo. Editora Paz e Terra, 1999.
- CARVALHO NETO, Antonio. Relações de trabalho e negociação coletiva (2001). Editora Vozes.
- CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo César da Costa & CORRÊA, Roberto Lobato (orgs). Brasil: questões atuais da reorganização do território. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2002.
- CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo César da Costa & CORRÊA, Roberto Lobato (orgs). Geografia: conceitos e temas. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2000.
- ECO, Umberto. Como se faz uma tese. Editora Perspectiva. São Paulo. 2002.
- FIORI, José Luís. 60 lições dos 90. Uma década de neoliberalismo. Rio de Janeiro. Record, 2001.
- GOUNET, Thomas. Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel. São Paulo. Boitempo Editorial, 1999.

- POCHMANN, Marcio. O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo. Boitempo Editorial , 2001.
- PORCARO, Rosa Maria. Produção de informação estatística oficial na (des)ordem da modernidade. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, Março de 2000.
- RAMALHO, J. R. & SANTANA, M.A. (orgs.) Trabalho e tradição sindical no Rio de Janeiro. A trajetória dos metalúrgicos. Rio de Janeiro. DP&A, 2001.
- RIBEIRO, Luiz César de Queiroz & SANTOS JR., Orlando Alves dos (orgs). Globalização, fragmentação e reforma urbana. O futuro das cidades brasileiras na crise. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1997.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. Destino do Sindicalismo. São Paulo: Editora da universidade de São Paulo, Fapesp, 1999.
- SALERNO, M.S. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Ferretti, C.J. *et al* (Org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- SANTANA, M. A. & RAMALHO, J. R (orgs.). Além da fábrica. Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo. Boitempo Editorial, 2003.
- SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 5º ed. – Rio de Janeiro: Record, 2001.

OUTRAS FONTES

Jornais

- Diário do Vale.
- Jornal Aqui.
- Estado de São Paulo.

DOCUMENTOS DOS SINDICATOS

- “O Peso da Realidade”, 1997 – Boletim do Sindicato dos Engenheiros.
- Boletins do Sindicatos dos Metalúrgicos de Volta Redonda.

ANEXOS

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória nº

1.982-77 de 2000 (confirmar), que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art 7º, inciso XI da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados mediante um dos procedimentos a seguir descritas, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes integrada. Também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II- convenção ou acordo coletivo;

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação aos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º - Não se equipara a empresa para os fins desta lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em casa de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos

lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua Constituição.

§ 2º É vedada o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000. Em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral. Não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais. Observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado devesse coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em

acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76 de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente

ROTEIRO DE PERGUNTAS³⁵

- Quais foram as principais mudanças para o Trabalhador após a privatização da Companhia Siderúrgica Nacional? O Sr. Identifica mudanças na parte tecnológica e na que se refere a uma reestruturação do trabalho?
- Como ficaram as conquistas sociais, como educação, saúde e lazer, para o trabalhador e para a própria população de Volta Redonda que possuía acesso a esse bens?
- Dentre as principais mudanças cabe destacar algumas como Qualidade Total, Polivalência. Como o Sr. Observa estes novos modelos/paradigmas implantados durante e após o processo de privatização? Como foi a absorção por parte dos trabalhadores, diante desse novo quadro produtivo? De que forma ela foi introduzida?

³⁵ Um Roteiro de Perguntas norteou o processo de entrevistas. Estas foram moldadas de forma a coletar informações sobre as mudanças ocorridas na Siderúrgica a partir da década de 90, quando ocorreu a privatização.

Trata-se de um roteiro com perguntas, propositadamente, abertas. A intenção foi a de coletar uma significativa gama de dados.

Os entrevistados foram escolhidos em razão de sua ocupação profissional. Vão desde trabalhadores que estão na ativa, como também trabalhadores aposentados. Todos eles ocupam(vam) cargos de supervisão. Além destes, entrevistou-se também líderes representantes do sindicato dos Metalúrgicos e dos Engenheiros. A opção de entrevistá-los se deve por apresentarem um significativo conhecimento do processo de funcionamento da empresa.

- Dentre as transformações que ocorreram no mundo do trabalho, com maior impulso na década, em grandes empresas, destaca-se a terceirização. Ela também ocorreu na CSN. Que setores foram terceirizados, qual o significado para a empresa e para o trabalhador?
- Quais os tipos de terceirização ocorridos na empresa?
- Sobre a questão salarial, como ficou essa relação, já que se trata, agora, de uma empresa privada?
- Houve a implantação de um mecanismo para estimular a produtividade dos trabalhadores, através de ganhos em razão da produtividade da empresa, que é a Participação nos Lucros e Resultados. Esse mecanismo ainda é presente? Se sim, houve transformações significativas?
- Como ficou a relação da empresa com a cidade?
- Como ficou a nova relação da Empresa com o Sindicato dos Metalúrgicos e o dos Engenheiros? E da parte desses sindicatos em relação a empresa?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)