

JANAINA VISIBELI BARROS

**A comunicação no embate entre empresa e  
comunidades: análise crítica dos discursos de  
trabalhadores e população sobre as práticas  
comunicativas de responsabilidade socioambiental  
das organizações**

Dissertação apresentada à Escola de  
Comunicação e Artes da Universidade de  
São Paulo para obtenção do título de  
Mestre em Ciência da Comunicação.

Área de Concentração: Teoria e Pesquisa  
em Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Roseli Figaro

São Paulo  
2010

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

## Catálogo da Publicação

BARROS, Janaina Visibeli. A Comunicação no embate entre empresa e comunidades: análise crítica dos discursos de trabalhadores e população sobre as práticas comunicativas de responsabilidade socioambiental das organizações. Dissertação apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciência da Comunicação.

Aprovado em:

### Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_  
Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_  
Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_  
Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

À Maria Luiza, Eustáquio, Gilson e Miguel.

## **Agradecimentos**

Tenho muito a agradecer e a quem agradecer.

Agradeço a Roseli pela oportunidade, pelo carinho, paciência, apoio e orientação, porque você sempre soube para onde eu deveria ir mesmo quando eu não tinha a menor idéia.

As professoras Maria Aparecida Baccega e Cicília Peruzzo pela leitura atenta e por suas contribuições quando da minha qualificação.

A Maria de Lourdes Motter, *in memória*, por ter acreditado em mim quando da entrevista.

Ao programa de pós graduação da Escola de Comunicação e Artes e a Universidade do Estado de São Paulo que permitem que os “diferentes” possam lançar seu olhar para os fenômenos e propor novas considerações.

Ao COSEAS pelos momentos de descanso.

Aos entrevistados que contaram suas histórias, com paciência e entusiasmo, me deram tempo para conversar e não hesitaram em me receber, sem vocês esta pesquisa não teria sido possível.

Aos amigos que torceram por mim, em especial Frederico, Clênia, Ivana e Divina, meu anjo da guarda.

Aos colegas do grupo Comunicação e Trabalho, pelas discussões, caronas e carinho, em especial a Cláudia Nonato e ao Sérgio Picciarelli.

Aos meus alunos que se interessaram por minha pesquisa e me ajudaram a encontrar os entrevistados, Bruna Borges e Claudinei.

A minha família porque sei que é difícil tolerar minha ansiedade. Meus irmãos Rodrigo e Juliano, Sâmara, Gabriela, Vinícius e Stephanie que se realizam comigo. Aos meus pais, Eustáquio e Maria Luiza que me ensinaram a ser corajosa, com amor, orientação e atenção. Ao Filipe Raslan por suas contribuições e paciência. A Darcy pelo carinho, cuidado e serenidade. A Fernanda e Leo pela torcida. Ao Gilson meu companheiro e meu amor, pelo apoio, discussões, conceitos, esclarecimentos, leituras e paciência, muita paciência. Ao Miguel que trouxe luz e sentido para minha vida.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram e torceram por mim, meu muito obrigada.

Se a mentalidade do homem mudar, o perigo que vivemos será paradoxalmente uma esperança. Poderemos recuperar esta casa que nos foi misticamente entregue. A história sempre oferece novidades. Por isso, apesar das decepções e frustrações acumuladas, não há motivo para desacreditar do valor das proezas cotidianas. Embora simples e modestas, são elas que estão gerando uma nova narrativa da história, abrindo um novo curso para a torrente da vida.

Ernesto Sábato, em **A resistência**.

## **RESUMO**

Esta pesquisa objetiva conhecer o papel da comunicação no embate entre empresa/comunidades, observando se as práticas comunicativas de responsabilidade socioambiental empreendidas por empresas, junto a trabalhadores e comunidades, geram transformação ou manutenção do *status quo* e como os valores organizacionais são (re) significados fora dos muros da organização. Para tal, foi feito o estudo de caso da relação de uma empresa multinacional com seus públicos de interesse, por meio da análise de materiais públicos da corporação, disponíveis em seu site, e entrevistas com roteiros semi-estruturados junto a trabalhadores, líderes e população da cidade de Divinópolis, em Minas Gerais, onde há uma unidade da organização. A pesquisa observou que a gestão da comunicação integrada empreendida pela empresa gera resultados positivos para sua marca e estreita os laços com seus públicos, no entanto, apesar das transformações que as ações sociais e ambientais promovem, a realidade de desigualdade social e precarização do mundo do trabalho se mantém. Com base nestas considerações, observou-se que ainda são muitos os desafios, para que o profissional da comunicação exerça sua função social na mediação da relação empresa/comunidade.

### **Palavras-chave:**

Comunicação; Trabalho, Comunicação organizacional; responsabilidade socioambiental.



## **ABSTRACT**

This research intends to know the paper of the communication in the relationship between the company and the community, being observed the communicative practices of environmental responsibility undertaken by companies, close to workers and communities, generate transformation or maintenance of the *status quo* and as the organizational values they are meant out of the walls of the organization. For such, it was made the study of case of the relationship of a multinational company with their publics of interest, through the analysis of public materials of the corporation, available in its site, and interviews semi-structured with workers, leaders and population of the city of Divinópolis, in Minas Gerais, where there is an unit of the organization. The research observed that the administration of the integrated communication undertaken by the company generates positive results for its mark and it narrows the bows with their publics, however, in spite of the transformations that the social and environmental actions promote, the reality of social inequality and washout of the work's world stays. Based in these considerations, it was still observed that are many the challenges, so that the communication professional exercises his/her social function in the mediation of the relationship company / community.

### **Key-Words:**

Communication; Work's world, Organizational communication; Environmental responsibility.

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I.....	16
1. O local da Comunicação.....	16
1.1 Comunicação e conhecimento.....	16
1.2 Comunicação e Trabalho.....	22
1.2.1 A comunicação e as transformações no processo de produção.....	24
1.2.2 O local e o global: paradoxo discursivo.....	32
1.3 Paradigmas da comunicação.....	36
CAPÍTULO II.....	43
2. O Método: a escuta da empresa e das comunidades.....	43
2.1 Objeto de Pesquisa empírica.....	45
2.1.1 Definição do <i>corpus</i> e dos processos metodológicos.....	46
2.1.1.1 Os metalúrgicos e a Gerdau.....	49
2.1.1.2 A comunicação entre a cidade e a Gerdau.....	51
2.1.2 Critérios para Análise das entrevistas.....	52
CAPÍTULO III.....	55
3. PRÁTICAS DISCURSIVAS DA GERDAU: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA.....	55
3.1 O Caso Global: apresentação do grupo Gerdau.....	55
3.2 A racionalização do trabalho: a construção de imagem.....	60
3.2.1 Os relatórios.....	60
3.2.2 Racionalização do trabalho e a comunicação nas estratégias da Gerdau.....	63
CAPÍTULO IV.....	78
4. O CASO LOCAL: A GERDAU EM DIVINÓPOLIS PELA VISÃO DOS TRABALHADORES.....	78
4.1 O contexto local.....	78
4.1.1 As mudanças no mundo do trabalho e a valorização do <i>saber-fazer</i> .....	86
4.2 A relação da grande empresa com os metalúrgicos.....	92
4.2.1 A imagem da empresa para os trabalhadores.....	96
4.2.2 A comunicação interna.....	97
4.3 Hibridização dos discursos.....	103
4.4 A empresa solidária: a visão dos trabalhadores sobre as ações de responsabilidade socioambiental.....	110
4.4.1 O orgulho de trabalhar em uma empresa responsável.....	112
4.4.2 Por que investir em ações de responsabilidade socioambiental.....	115
4.4.3 Ensinar a pescar.....	119
4.4.4 As verdades sobre as oportunidades da organização.....	122
4.4.5 Desafios ambientais.....	124
4.5 A imagem pública: os mitos da cultura organizacional.....	128
CAPÍTULO V.....	130
5. O CASO LOCAL: A GERDAU EM DIVINÓPOLIS PELA VISÃO DA SOCIEDADE CIVIL E ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	130
5.1 A Gerdau e o bairro.....	131

5.2 O valor da responsabilidade socioambiental da empresa .....	137
5.2.1 Marketing ambiental como estratégia de sensibilização da iniciativa privada.....	138
5.2.2 Ajustamento de conduta x ações voluntárias da Gerdau .....	144
5.3 A relação da Gerdau com o poder público .....	146
5.3.1 A gestão toyotista na educação.....	149
5.4 A imagem pública: várias Gerdaus.....	156
CONCLUSÃO.....	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	167
APÊNDICES .....	172
Apêndice A - Roteiro de Entrevistas .....	172
Apêndice B – Entrevistas .....	178
Apêndice C – Correspondências eletrônicas .....	330

## INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas tentam gerar diferencial competitivo para suas marcas por meio de ações de interesse da opinião pública. Dentre essas estratégias, ações de responsabilidade social e ambiental ganham destaque como a resposta das empresas à sociedade civil – principalmente nas corporações complexas, que são as que mais geram impacto ambiental negativo, mas que também têm as melhores condições de controlá-los, tanto no seu processo de produção, quanto como ferramenta de fortalecimento de marca. Os avanços tecnológicos geraram transformações sociais e uma nova dinâmica do mercado, com competição global e veloz mudança de cenário, que forçam as empresas a criarem marcas fortes no imaginário coletivo, para garantir bons investidores e clientes. Concomitantemente, as transformações no mundo do trabalho promoveram uma acumulação flexível de riqueza, propiciando as organizações<sup>1</sup> a desenvolverem práticas de “controle ambiental” e “ações sociais”, para criar/fortalecer o relacionamento com os públicos de interesse. Nesse contexto, a comunicação social ganha um papel de destaque na mediação da relação das empresas com seus públicos, pois se torna elemento estratégico de posicionamento e consolidação no mercado, por meio da articulação de redes comunicativas tanto no ambiente interno quanto externo das organizações.

Não obstante, apesar de todo o investimento, é duvidoso que as práticas de responsabilidade social e ambiental gerem transformação da realidade daqueles que são “beneficiados” por ela, bem como, o reposicionamento da marca/imagem pública do investidor no imaginário coletivo. Muitos estudos observam a inserção da iniciativa privada no ativismo social e buscam discutir os ganhos e os limites da entrada deste ator na defesa dos direitos humanos e das garantias sociais<sup>2</sup>. Por outro lado, há várias pesquisas sobre a gestão da comunicação integrada que analisam casos de sucesso como modelos para que as organizações assumam suas responsabilidades com os locais em que atuam e possam investir no *marketing*, articulando práticas sociais e ambientais, com vistas ao fortalecimento de suas marcas e a melhoria da qualidade de vida das populações. Contudo, observa-se que estas pesquisas, em geral realizadas na área de comunicação organizacional, com foco na simples análise de técnicas, não colaboram para a mudança do *status quo* na sociedade contemporânea

---

<sup>1</sup> A partir das discussões feitas por Kunch (2003, p. 27), define-se organização como “conglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados.”. As organizações podem ser de natureza privada (empresa), sem fins lucrativos, pública ou estatal. Nesse sentido, a terminologia “organização” e “empresa” serão utilizadas neste texto, em vários momentos, como equivalentes.

<sup>2</sup> Sobre o ativismo social da iniciativa privada, cf. Paoli (2003).

e na promoção do ser humano em sua *omnilateralidade*, pois ignoram a discussão sobre a luta de classes presente na relação das organizações com seus públicos. Isso acontece porque essas pesquisas partem de uma lógica de mundo informacional, em que o processo de comunicação é visto como uma ação que gera efeitos planejados no receptor, ao invés de ser um processo dialógico de produção de sentido.

A comunicação não é vista como uma prática relacional, em que sujeitos produtores de conhecimento interagem a partir de memórias coletivas e individuais, em um contexto local. Tais pesquisas não só validam as ações tecnicistas da comunicação nas organizações, como inibem o papel social do comunicador, porque, apesar do engajamento de muitos profissionais no exercício de suas funções e do potencial crítico dos projetos de responsabilidade socioambiental que desenvolvem nas empresas, o que se vê, como discute Paoli (2003), é que o investimento da empresa se caracteriza muito mais como contra-modelo, do que efetivamente contestador, já que se sustenta na acumulação de capital. Nessa medida, há o *pseudo-respeito* e a *pseudo-valorização*<sup>3</sup> do conhecimento dos públicos, pois esse respeito e essa valorização não são para a promoção do homem como ser genérico e singular, mas para a promoção da lógica de lucro (MARX, 2001). Nesse contexto, para que a ciência cumpra seu papel de promotora da qualidade de vida do ser humano, são necessários estudos que revelem a *internalidade* das práticas empreendidas pelas organizações. Pesquisas que revelem quais são as transformações que as práticas comunicativas de responsabilidade socioambiental, empreendidas pelas empresas, geram nos locais em que atuam e se estas transformações mudam o *status quo* numa sociedade marcada pela iniquidade e exploração do homem e da natureza.

Pelas considerações acima, esse estudo toma a comunicação como uma prática interativa, “uma rede de inter-relações que recobre os espaços no domínio do humano em todas as dimensões de sua existência” (MOTTER, 2002, p.3), um processo dialogal entre sujeitos que produzem sentidos a partir de suas realidades locais (HELLER, 2004; SCHAFF, 1974). Tem como objetivo compreender o papel da comunicação na relação empresa/comunidade por meio do estudo das práticas discursivas sobre responsabilidade social e ambiental, com vistas à promoção do papel social do comunicador nas organizações para a melhoria efetiva da qualidade de vida humana.

---

<sup>3</sup> *Pseudo*, pois se apresentam como atividades que se pretendem transformadoras, mas como as ações não geram efetiva mudança da realidade dos lugares em que a empresa atua, resta apenas sua imagem que é construída a partir de ações de comunicação de massa, mesmo que para as comunidades de seu entorno ela tenha uma imagem efetivamente positiva. Desse modo, as ações são falseadas nas comunicações geradas pela empresa, que manuseia os dados sem se preocupar com a eficiência social dos empreendimentos.

Como objeto empírico, que em sua particularidade é representativo em relação a uma realidade universal, foi escolhido o Grupo Gerdau, que por sua atuação no mercado internacional da siderurgia ocupa a 13<sup>o</sup> posição de maior produtor de aço do mundo. A corporação lidera o segmento de aços longos nas Américas<sup>4</sup> e possui uma rígida política organizacional, na qual diretrizes e procedimentos buscam homogeneizar suas ações, independente do território em que atue. Para além disso, a empresa procura estar atenta as particularidades locais porque as ações territoriais refletem diretamente na projeção global de sua marca. Como objetiva ser uma empresa líder na siderurgia mundial, a companhia tem como estratégia de posicionamento por meio da aquisição de outras empresas e, para reduzir o tempo de adaptação das novas unidades a cultura Gerdau, são empreendidas práticas de controle produtivo e capacitação de seus funcionários, fazendo uso de uma complexa rede comunicativa que não se prende aos muros da organização.

Para compreender como se dá a relação local da empresa com seus públicos, esta pesquisa focou as práticas comunicativas da Gerdau em sua filial no município de Divinópolis, em Minas Gerais<sup>5</sup>. A escolha se deve ao fato de a filial ser representativa em relação às estratégias de posicionamento da empresa. A antiga siderúrgica Pains – siderúrgica local, fundada em meados do século XX, uma das empresas que participaram do desenvolvimento da cidade – foi comprada em 1994, pelo Grupo Gerdau, que herdou todo o passivo ambiental da empresa, promovendo uma reestruturação produtiva (com grande redução do quadro de funcionários), além de implantar uma nova política de relacionamento com o município (BARRETO, 1992). Hoje a empresa desenvolve diversos projetos de “responsabilidade” social e ambiental em Divinópolis, por meio de ações junto a escolas públicas, projetos de extensão universitária e outras ações em áreas ambientais. Além disso, a empresa tenta responder aos impactos ambientais do processo de produção da unidade, recebendo, inclusive, a certificação ISO 14001 (GERDAU, 2008b). Apesar de todo o “investimento” em ações de responsabilidade social e ambiental, a empresa continua a ser denominada na cidade como poluidora e, ainda hoje, é a primeira a ser acusada quando há problemas ambientais<sup>6</sup>.

A hipótese é de que isso acontece tanto em função de uma pretensa universalidade das ações de responsabilidade social – que não alcançam as reais necessidades da população local

---

<sup>4</sup> Informações disponíveis no Relatório Anual de 2008 disponível no site da empresa.

<sup>5</sup> Localizada a cerca de 100 km de Belo Horizonte, Divinópolis é o pólo econômico da região do Centro-Oeste mineiro. Com 200 mil habitantes, pertence ao chamado “quadrilátero ferrífero” mineiro e tem na extração mineral e produção de ferro gusa, elemento para a produção do aço, uma das bases de sua economia.

<sup>6</sup> Como se pode ver nas entrevistas realizadas com a população, em especial com o Ambientalista. Cf. Apêndice B.

– quanto pelo descrédito do *marketing* social, visto como uma tentativa de manipulação da opinião pública (ARMSTRONG; KOTLER, 2004). Outra hipótese é que o planejamento de comunicação da corporação, baseado em uma lógica de mundo informacional, pouco contribui para a transformação da realidade dos locais em que a empresa atua. Nessa perspectiva, os comunicadores não exercem seu papel social e, ao invés de mediadores, tornam-se promotores de uma lógica de mundo que beneficia apenas os interesses da empresa.

Para observar a relação dialógica entre empresa e comunidades, este estudo objetiva, especificamente, compreender quais as estratégias da Gerdau para propor ações de interesse local: se essas estratégias são produzidas localmente ou globalmente, e se as estratégias discursivas da empresa reforçam sua marca ou aumentam o descrédito da população. Como os valores organizacionais são projetados externamente aos muros da siderúrgica, por meio das relações sociais dos trabalhadores, bem como, por suas práticas sistematizadas de comunicação na relação com os públicos, também interessa observar como se dá a hibridização dos discursos produzidos no diálogo entre empresa e públicos. Em outras palavras, pretende-se compreender como é (re)significada a cultura organizacional fora dos muros de empresa e como as transformações do mundo do trabalho impactam a relação da empresa com a cidade. Por fim, tendo como premissa que o argumento para empreendimentos em responsabilidade social e ambiental é de melhoria da qualidade de vida, interessa, também, perceber se as práticas de “responsabilidade” socioambientais da Gerdau geram autonomia dos indivíduos que delas participam/colaboram ou provocam dependência da relação. Nesse sentido, observa-se se a rede comunicativa produzida pela Gerdau articula sujeitos autônomos ou os prende em seus nós.

Não interessa a esta pesquisa dar soluções a organização quanto a suas estratégias de comunicação, mas, a partir de um estudo científico, pensar o papel da comunicação organizacional que, como mediadora de valores e idéias, corrobora para a manutenção da desigualdade social e econômica, mas também pode colaborar para a promoção de uma sociedade mais justa. A Gerdau foi procurada por meio de contato que feito com a área de assuntos institucionais, para que pudesse colaborar com esta pesquisa. No entanto não houve nenhum retorno da corporação<sup>7</sup>.

O que se percebe, apesar das críticas feitas à universidade, em especial às áreas de ciências humanas e sociais, sobre a carência das pesquisas para o desenvolvimento de práticas e técnicas que possam ser incorporadas pelas organizações no seu dia-a-dia é que,

---

<sup>7</sup> Ver correspondências digitais no Apêndice C.

infelizmente, não há, abertura daquelas para que sejam realizados estudos críticos. Tende a ocorrer abertura quando o pesquisador tem algum vínculo institucional com a empresa - vínculo que muitas vezes acaba constringendo quem se coloca a conhecer ou quem direciona o olhar a problemas concretos impossibilitando que sejam desveladas as práticas cotidianas que fujam dos interesses privados em benefício de interesse social. As “portas-fechadas” da empresa não impedem que pesquisas sobre suas práticas sejam realizadas, mas se é objetivo das organizações assumirem suas responsabilidades com “transparência”, apoiar pesquisas com vistas a se conhecer a realidade para transformá-la para a promoção da qualidade de vida do ser humano, é por si só, assumir sua responsabilidade.

Sistematizando o processo de pesquisa, este estudo foi dividido em cinco partes. No primeiro capítulo, tratar-se-á da fundamentação teórica. É feita a discussão acerca das transformações no mundo do trabalho e do papel da comunicação na sociedade contemporânea. Faz-se uma reflexão sobre a atividade do comunicador e os paradigmas da comunicação, bem como o papel da ciência na manutenção ou transformação do *status quo*.

Com base em critérios de *relevância*, *sincronismo* (AARTS; BAUER, 2002) e *coesão*, defini-se o *corpus* no segundo capítulo, que apresenta o recorte e a proposta metodológica para o estudo da complexa relação da Gerdau com a cidade, a partir da reflexão realizada no capítulo anterior.

O terceiro capítulo é destinado ao estudo da Gerdau, levantamento histórico, estratégias discursivas, valores e imagem projetada pela empresa. Para tal, é feita Análise do Discurso, conforme indicado por Maingueneau (2001), dos materiais públicos da empresa, disponíveis em seu site e da entrevista com a Assessora técnica da unidade de Divinópolis, que medeia a relação da empresa com a cidade nas ações de responsabilidade social.

No quarto capítulo, é feita a contextualização da realidade particular de Divinópolis frente às transformações no mundo do trabalho e a Análise do Discurso das entrevistas realizadas com os metalúrgicos da cidade sobre as práticas de responsabilidade da empresa e o cenário local da siderurgia.

No quinto capítulo, é analisado o olhar da população para a corporação, a partir das observações feitas sobre as práticas de responsabilidade socioambiental da Gerdau e sua relação com a cidade.

Espera-se ao final deste estudo, contribuir no desvelamento das relações entre empresas e públicos, para que novas pesquisas sejam realizadas com vistas à promoção do papel *social* do comunicador nas organizações.



## **CAPÍTULO I**

### **1. O local da Comunicação**

A acepção da palavra comunicação representa a junção de dois sentidos: a idéia de tornar comum, gerar o entendimento e a idéia de ação possibilitada pela comunhão e definição de acordos que normalizam a vida em comunidade. Desde a era mais remota, o homem, *ser social*, tem a necessidade de se relacionar para sobreviver ao que Schwartz (2004) denomina de meio infiel. Para isso, fez-se necessário o desenvolvimento de sinais que, compartilhados pelos indivíduos, possibilitou o entendimento coletivo e a ação em benefício do grupo. Pensar a comunicação por este viés, é pensar a formação do Humano como ser genérico e singular que, historicamente, por meio da atividade de criação sobre a natureza, produziu as condições de gerar o conhecimento e repassá-lo para as futuras gerações, possibilitando a continuação da espécie e sua diferenciação na natureza (MARX, 2001).

Neste capítulo, objetiva-se compreender como a comunicação transforma as relações sociais cotidianas, sejam elas no convívio do indivíduo com seus grupos ou no mundo do trabalho, que hoje é onde o sujeito passa grande parte de sua vida e, por isso, é um mediador importante do indivíduo com o mundo (FÍGARO, 2001). Para tanto, discute-se a comunicação e o trabalho na constituição do ser humano, analisando o papel da comunicação na produção de conhecimento, nas transformações das relações sociais e sua apropriação pelas empresas na difusão de culturas organizacionais. Também se discute o papel do comunicador nas organizações, com destaque para a atuação do relações públicas, e a legitimação das pesquisas, na área da comunicação organizacional, de uma lógica de mundo que não permite o exercício social do profissional. Ao final, é feita a reflexão sobre metodologias de pesquisa que possibilitem o estudo das relações das empresas com as comunidades.

#### **1.1 Comunicação e conhecimento**

Pode-se afirmar que o homem é, segundo Marx (2001), um ser natural e histórico. Por meio da educação e da conformação social, o indivíduo constrói seu pensamento que tem como resultado a descrição de uma realidade. Essa descrição, bem como a produção do conhecimento, é influenciada por uma necessidade específica do indivíduo, de transformação da natureza. Tal transformação se dá pela linguagem, que revela os sentimentos e a identidade do narrador (BACCEGA, 1995; MOTTER, 1994). Ou, conforme explica Schaft (1974)

A linguagem, que é um reflexo específico da realidade, é também, em certo sentido, a criadora da nossa imagem do mundo. No sentido em que a nossa articulação do mundo é pelo menos, em certa medida, a função da experiência, não só individual, mas também social, transmitida ao indivíduo pela educação e, antes de tudo, pela linguagem (SCHAFT, 1974, p. 254-255).

É a linguagem que medeia a comunicação do homem, dando-lhe condições de amadurecer e sobreviver na sociedade. Pela linguagem, o homem aprende o domínio da manipulação das coisas (da natureza e das mediações sociais) imprescindíveis à vida. Esse aprendizado carrega em si a assimilação das relações sociais, iniciadas pelo contato do homem com os grupos (família, escola, trabalho, igreja, vizinhança). Estes últimos, por sua vez, fazem a mediação do contato do indivíduo com as tradições, costumes, valores e práticas cotidianas. Desse modo, a partir de uma memória coletiva, o homem desenvolve uma memória individual, na qual há a fixação das lembranças. E no convívio com outros homens, o indivíduo forma sua “consciência de Nós” e a “consciência do Eu” (HELLER, 2004). Desse modo, como indivíduo, ser singular, o homem é também um ser genérico, pois é natureza, da mesma maneira que é “produto e extensão de suas relações sociais, herdeiro e preservador do desenvolvimento humano” (HELLER, 2004, p. 21).

Contudo, o homem não é apenas tradição, já que com a mudança de seu ambiente, ele se adapta às novas necessidades práticas e, a partir do seu conhecimento prévio, gera novos conhecimentos. Desse modo, a identidade individual carrega em si uma rede complexa, tecida tanto pela memória das gerações passadas, quanto pela experiência vivida no cotidiano e pelas projeções do futuro (BOSI, 1994). A língua, juntamente com as mudanças do ambiente, também se transforma, incorporando novas palavras ou novos significados.

A priori, como afirma Bakhtin (2004, p. 36), “a palavra é um fenômeno ideológico por excelência”, mas que não se prende a uma função ideológica em específico, uma vez que é neutra. Ou seja, a palavra é um signo social que, na comunicação cotidiana, é manipulado por sujeitos em posições sociais e espaços-temporais distintos. Conforme essa posição, o enunciador assume na fala uma entonação que diz do indivíduo e da sociedade de que faz parte, pois a fala carrega em si os traços de uma opinião construída a partir de uma memória coletiva, das relações com diversos grupos dos quais o indivíduo participa, bem como a partir de experiências particulares (BAKHTIN, 2004).

Desse modo pode-se perceber que a comunicação social é tomada como o processo dialógico de interação entre sujeitos que produzem sentidos a partir de suas matrizes culturais, do contexto e de suas *performances* cotidianas (BHABHA, 2001). É de maneira relacional que o indivíduo entra em contato com outros modos de vida, outras necessidades e valores.

Destarte, para compreender os impactos causados nas relações sociais e na vida do ser social é fundamental pensar a comunicação social e seus avanços em relação às comunidades tradicionais e à sociedade contemporânea.

As comunidades tradicionais, a despeito de seu isolamento com suas pequenas e lentas hibridizações (Bauman, 2003); sofriam vagarosos processos de mudança. Como a tradição, os costumes e os rituais eram transmitidos de pais para filhos e o contato com outros modos de vida era limitado, com maior homogeneidade cultural – pensando-se nas sociedades complexas contemporâneas -, e fortes vínculos entre seus membros. Ao mesmo tempo em que havia a sensação de segurança, devido a essa lenta transformação do cotidiano, não existia a noção de liberdade individual em benefício da continuidade do grupo. Além disso, como as trocas se davam entre sujeitos que possuíam as mesmas necessidades e a mesma matriz cultural, em relação ao seu ambiente, as transformações só aconteciam por causa da mudança das condições ambientais que pediam novas práticas humanas. Ou, como aponta Bauman (2003, p. 18), citando Ferdinand Tönnies, na comunidade tradicional, a garantia do equilíbrio se dá por meio do “bloqueio dos canais de comunicação com o resto do mundo habitado”. Assim, a unidade comunitária, a naturalidade do entendimento, ainda segundo Bauman (2003, p. 18) “são feitas do mesmo estofado: de homogeneidade, de mesmice”. Como não havia outro olhar para o mundo, além daquele totalizante do que é comum ao grupo, o acordo tácito não era questionado, as relações tradicionais eram naturalizadas. O outro, o estranho, de cultura e valores diferentes, visto como uma ameaça à identidade e ao equilíbrio do grupo, era isolado e afastado da comunidade.

Contemporaneamente o cenário é outro, devido as novas tecnologias e canais de comunicação, as entradas e saídas da comunidade se multiplicaram, e a hibridização ocorre de maneira mais célere. Nas palavras de Martín-Barbero (2005, p. 60), “o processo de globalização que agora vivemos, no entanto, é ao mesmo tempo um movimento de potencialização da *diferença* e da exposição constante de cada cultura às *outras*, de minha identidade àquela do outro.” Não há mais fronteiras entre o “dentro” e o “fora” do círculo comunitário, já que “a distância, outrora a mais formidável das defesas da comunidade, perdeu muito de sua significação” (BAUMAN, 2003, p. 18).

Os membros que participam das comunidades complexas contemporâneas transitam por várias outras comunidades e têm acesso a novas formas de vida, novas culturas e práticas. Os meios de comunicação possibilitaram a aceleração das hibridizações e a reconfiguração do tempo e do espaço (HARVEY, 1994). Atualmente, o que se vê é uma sociedade acelerada,

com lógicas e meios produtivos que se transformam cada vez mais rápido e dão ao homem menos tempo para se adaptar, o que causa a insegurança e a necessidade de pertencimento.

Em outras palavras, há hoje uma idéia naturalizada de que o sujeito pode criar por si as condições para ter mobilidade<sup>8</sup> o que, em certo aspecto, lhe garantiria “liberdade”. No entanto, as velozes transformações cotidianas, ditadas tanto pelas mudanças nos meios de comunicação como nos processos de produção, forçam o indivíduo a se engajar e a dominar sua natureza – ele próprio – sem nunca receber a recompensa prometida<sup>9</sup>. A globalização transformou definitivamente o ritmo das mudanças nas estruturas sociais na medida em que a pluralidade e a diversidade de informações, segundo Bauman (2003), tornaram a vida mais fluida e dinâmica. Esse constante movimento promove a insegurança diante da incerteza dos acontecimentos e a busca dos indivíduos por pertencer a alguma comunidade.

No entanto, como o indivíduo tem acesso a várias formas de vida e pode escolher aquela a que deseja pertencer, o que se vê é que, em vez de pertencer a uma comunidade definida geograficamente, ele transita entre várias comunidades<sup>10</sup>. Nesse sentido, comunidade pode ser,

a palavra calidamente persuasiva para descrever um conjunto existente de relações, ou a palavra calidamente persuasiva para descrever um conjunto alternativo de relações. O mais importante, talvez, é que, diferentemente de todos os outros termos de organização social (Estado, nação, sociedade, etc.), ela parece jamais ser usada de modo desfavorável e nunca receber nenhum termo positivo de oposição ou de distinção (WILLIAMS, 2007, p. 104).

O conceito de comunidade neste estudo toma como referência as discussões feitas por Zygmunt Bauman (2003) e Manuel Castells (2000), e diz respeito a organização social na qual os sujeitos se unem em torno de uma problemática comum. A comunidade compartilha, a rigor, uma moralidade que torna a vida mais fácil, porque oferece a sensação de segurança, aconchego, e toda comunidade é imaginada, porque é a promessa do *vir-à-ser* (BERMAN, 1986). O vínculo, antes duradouro e naturalizado, agora é superficial e transitório. As pessoas participam de uma dada comunidade enquanto não precisam privar-se de sua individualidade.

---

<sup>8</sup> Há uma idéia difundida pelo sistema de produção capitalista, de que para ter sucesso basta se fazer por si mesmo - “self made man” - e quem não alcança o sucesso, não o alcança por não ter feito a sua parte. Neste discurso não há a problematização sobre a diferença das condições para a disputa no mercado, ao contrário, transfere-se para o indivíduo a responsabilidade de um sistema desigual. Sobre a isso Cf. Bendassolli (2000), Lash (1983) e Weber (1999).

<sup>9</sup> Sobre isso, conferir o conceito de *revolta da natureza* em Adorno e Horkheimer (1985, p. 19-81).

<sup>10</sup> Na sociedade contemporânea, diferentemente das comunidades tradicionais, segundo a concepção de Ferdinand Tönnies (Miranda, 1995), as comunidades são “abertas”, os sujeitos entram e saem de acordo com seu interesse pessoal, o vínculo se dá por *afinidade eletiva* (Weber, 1999) e não porque a tradição o determinou. Mas em ambos os casos, o que une os sujeitos é o compartilhamento de sentidos, os significados comuns.

Contudo, quando precisam abrir mão dela, ou não vêem mais significado em participar deste ou daquele grupo, elas o deixam, abrindo mão desse pertencimento fluído.

As transformações socioeconômicas da segunda metade do século XX, o fim da divisão do mundo em dois blocos de poder, juntamente com os avanços tecnológicos e de comunicação, possibilitaram a abertura dos mercados, transformando a concorrência local – resumida ao bairro, cidade ou estado – em concorrência mundial. Nesse cenário, as grandes corporações midiáticas e de entretenimento assumem papel de destaque. Por serem agentes de difusão discursiva da globalização, disseminando a cultura das economias abertas e da livre concorrência,

[as mídias] não só legitimam o ideário global como o transformam no discurso social hegemônico, propagando visões de mundo e modos de vida que transferem para o mercado a regulação das demandas coletivas. A retórica da globalização intenta incutir a convicção de que a fonte primeira de expressão cultural se mede pelo nível de consumo dos indivíduos (MORAES, 2005, p. 187).

Com esse discurso, cria-se a idéia de que apenas o mercado pode unir as organizações societárias que deslegitimam ideologicamente qualquer proposta contestadora. As empresas se apoderam desse imaginário e desenvolvem ações de responsabilidade social e ambiental como se assumissem um papel que pertence ao Estado, mas que não é executado por ele. O papel da comunicação social se dá tanto nas práticas discursivas midiáticas, em que há a disseminação da lógica cultural neoliberal, quanto nas práticas discursivas produzidas pelas organizações que comungam com essa idéia de sucesso. A comunicação não só organiza o discurso da vida e da produção, como cria sua autovalidação<sup>11</sup>.

Retomando o aspecto da mobilidade na vida globalizada, é importante destacar que, mesmo nas comunidades tradicionais, as pessoas estavam em movimento. No entanto, o ritmo de alteração das estruturas sociais era mais lento. Hoje o que se vê é que, junto com o valor da mobilidade, a idéia de mundialização<sup>12</sup>, aceleraram-se as transformações e criaram-se novas formas de segregação social. Tendo em vista a valorização do global, aqueles que não estão

<sup>11</sup> Essa discussão que será desenvolvida mais adiante.

<sup>12</sup> Segundo Chesnais (2001) o termo “mundialização do capital” é mais preciso que “mundialização da economia”. De acordo com o autor na língua inglesa a “palavra *global* refere-se tanto a fenômenos ligados à (ou às) sociedade(s) humana(s) no sentido do globo como tal (é o caso da expressão “*global warming*” que significa “efeito estufa”), quanto a processos cuja característica é ser “global”, unicamente na perspectiva estratégica de um “agente econômico” ou de um “ator social” específico. Na ocasião, o termo “*globalização*”, que apareceu pela primeira vez nas *business schools* americanas por volta de 1980, revestiu essa palavra com o segundo sentido. Referia-se, de início, aos parâmetros pertinentes à ação estratégica do grande grupo industrial e à necessidade deste adotar uma aproximação e uma conduta “globais”, dirigindo-se aos mercados de demanda solvente, às fontes de abastecimento e aos movimentos dos rivais oligopólicos. Mais tarde, com a globalização financeira, ele estendeu-se até a visão do investidor financeiro e suas estratégias mundiais de arbitragem entre as diferentes localizações financeiras e os diferentes tipos de títulos. Para um industrial e um financista anglo-saxão, a “*globalização*” é realmente a “mundialização do capital” e ele não vê porque deveria se esconder disto” (CHESNAIS, 2001, p. 12).

em trânsito são menosprezados e desqualificados, pois estes só têm acesso àquilo que chega ao local. Os enraizados não são desbravadores de novas formas de vida e ficam a mercê das decisões de outrem, como o Estado. A dificuldade em se mover gera a perda de autonomia e de liberdade em relação às escolhas que garantam a qualidade de vida na sociedade contemporânea, como acesso a educação, saúde, moradia, lazer e salários dignos.

Todavia, apesar da crença na mobilidade e na desterritorialização como perspectiva de liberdade e realização, faz-se necessário o enraizamento, na medida em que

Não é possível habitar o mundo sem algum tipo de *ancoragem territorial*, de inserção no local, já que é no *lugar*, no território, que se desenrola a corporeidade da vida cotidiana e a temporalidade – a história – da ação coletiva, base da heterogeneidade humana e da reciprocidade, característica fundadora da comunicação humana, pois, mesmo atravessado pelas redes do global, o *lugar* segue feito do tecido das proximidades e das solidariedades. Isso exige que se esclareça que o sentido do *local* não é unívoco. Um é aquele que resulta da *fragmentação* produzida pela deslocalização que o global acarreta, e outro é a revalorização do local como âmbito onde se resiste (e se completa) a globalização, sua auto-revalorização como direito à autogestão e à memória própria, ambos ligados à capacidade de construir relatos e imagens de identidade (MARTÍN-BARBERO, 2005, p. 58-59).

A abertura dos meios de comunicação não permitiu apenas o trânsito de valores mercadológicos. Nas *redes eletrônicas* não circulam apenas valores do capital ou das finanças, mas por ela se relacionam comunidades diversas, que realizam trocas simbólicas e reconhecimento de identidades. Ou seja, os meios de comunicação a priori podem ser apropriados por pessoas com pontos de vista diferentes e, por isso mesmo, são canais que possibilitam a discussão e a (re)normatização da vida em conjunto. A internet, por exemplo, é um canal de diálogo entre aqueles que geralmente não alcançam os meios hegemônicos de comunicação e que pela rede podem problematizar questões sobre a luta de classes, a discriminação racial e os direitos civis. Comunidades que “virtuais em sua origem, acabam territorializando-se, passando da conexão ao encontro e do encontro à ação” (MARTÍN-BARBERO, 2005, p. 59).

Nessa medida, a visibilidade midiática pode ser compreendida como um espaço no qual há a competição entre vários grupos sociais e instituições, que confrontam posições ideológicas sobre a realidade social (MAIA, 2004). No entanto, é preciso observar que o acesso aos meios de comunicação de massa, mesmo a internet, não garante, necessariamente, a democratização da comunicação, porque as mídias têm um sistema de funcionamento e produção próprios. Os agentes que querem alcançá-la precisam se adaptar a sua linguagem e nem todos possuem os recursos necessários para dominá-la. Assim, há uma desigualdade política e comunicativa em relação ao acesso as mídias, que se configura pela

[desvantagem] *de assimetria de poder*; a qual afeta a oportunidade de acesso aos canais da mídia; *desigualdade comunicativa*, que dificulta a utilização efetiva das oportunidades de expressão (por exemplo a posse de vocabulário para expressar suas necessidades e perspectivas, conforme a gramática dos veículos); *pobreza política*, dizendo respeito à falta de capacidades públicas desenvolvidas (por exemplo, habilidade de articular argumentos politicamente relevantes a fim de serem considerados pelos demais) (MAIA, 2004, p. 24).

Não é objeto desta pesquisa desenvolver a discussão sobre a democratização dos meios de comunicação de massa, mas apenas chamar a atenção, como ressalta Martín-Barbero (2005), para a necessidade de diferenciar as lógicas que mundializam a cultura daquelas que unificam a globalização econômica, sem perder de vista que há uma regulamentação hegemônica, ditada por regras mercadológicas individuais, que restringem o acesso aos mídia, hoje sobre o crescente domínio dos profissionais da mídia, promovendo a manutenção do *status quo*.

## 1.2 Comunicação e Trabalho

Outro aspecto que se transforma da comunidade tradicional para a sociedade contemporânea globalizada é o trabalho. Nas comunidades tradicionais a atividade de cada membro do grupo objetivava o bem comum, pois era realizada em benefício de todos. Havia uma compreensão natural sobre o trabalho na comunidade, que era regulado pela natureza, pela lavoura, e a rotina, regulada pela tradição, como aponta Bauman em seu livro *Comunidade* (2003). A atividade era uma necessidade para a sobrevivência do grupo, não havia distinção entre o trabalho – meio de vida - e o lar, por isso deveria ser bem-feita, havia honra em executá-la, havia sentido no esforço para a realização da tarefa. O sujeito produzia algo necessário para si e para o grupo, produzindo por seu trabalho a si mesmo como ser humano (MARX, 2003).

Entendido exclusivamente como uma atividade humana, o trabalho é o processo que permite ao homem sua mediação com a natureza na medida em que

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências nela adormecidas (MARX, 1996).

Na transformação da natureza, o trabalho humano se diferencia, segundo Leontiev (1978), em dois aspectos: primeiro porque o ser humano produz suas ferramentas; segundo

porque o trabalho se dá em uma situação coletiva - os indivíduos não só se relacionam com a natureza, mas com outros homens, pertencentes a uma dada sociedade: “É apenas por intermédio desta relação a outros homens que o homem se encontra em relação com a natureza” (LEONTIEV 1978, p. 74).

A atividade é sempre inovadora e criativa. No cotidiano, o ser humano, por meio da experiência, acumula conhecimentos que o auxiliam no desenvolvimento de novos modos de fazer, para satisfazer uma necessidade objetiva. Nessa medida, a atividade é intelectual e prática, porque entre o trabalho prescrito e o trabalho real, no desenvolvimento de sua atividade, o ser humano utiliza de seu *conhecimento* para encontrar meios concretos de economizar o seu próprio corpo. Por esta perspectiva, tomando como referência as discussões feitas por Schwartz (2006), teórico da ergologia,<sup>13</sup> não se pode dizer que a atividade braçal é inferior a atividade intelectual, porque no desenvolvimento da atividade braçal o sujeito utiliza de sua experiência, seu conhecimento.

Nas formas de intercâmbio entre homem e natureza existe uma relação dialética, provocadora de metamorfoses mútuas: transformação tanto do homem quanto da natureza. É nesse processo que acontece o desenvolvimento das forças produtivas e o aprofundamento da divisão do trabalho, promovendo-se a diferenciação entre trabalho agrícola e trabalho comercial e industrial. Desse modo torna-se possível a assunção de diferentes modos de produção, desde os mais remotos tempos com o chamado comunismo primitivo, passando pelos modos de produção asiático, antigo, feudal até chegarmos no modo de produção capitalista. Dito de outra maneira, é a partir do trabalho, pensado como uma mediação entre homem e natureza, que ocorreram as transformações da longa jornada histórico-sociais pelas quais a humanidade atravessa (MARX e ENGELS, 2003).

Em uma passagem conhecida do Manifesto Comunista, Marx e Engels (2003) já apontavam como o capitalismo tende a subordinar todos os modos de produção, fazendo com que a sociabilidade seja sujeitada pelas determinações da sociedade capitalista

Por meio de sua exploração do mercado mundial, a burguesia deu um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países [...] Em lugar do antigo isolamento local e da auto-suficiência das nações, desenvolvem-se, em todas as direções, um intercâmbio e uma interdependência universais. Com o rápido aprimoramento de todos os meios de produção, com as imensas facilidades dos meios de comunicação, a burguesia arrasta todas as nações, mesmo as mais bárbaras, para a civilização. [...] A burguesia submeteu o campo à cidade. Criou cidades enormes, aumentou tremendamente a população urbana em relação à rural, arrancando assim contingentes consideráveis da população do embrutecimento da vida rural. Assim como subordinou o campo à cidade, os países bárbaros e

---

<sup>13</sup> Ciência que estuda a atividade humana.



semibárbaros aos civilizados, subordinou os povos camponeses aos povos burgueses, o Oriente ao Ocidente (MARX e ENGELS, p. 29-30, 2003).

Pode-se notar, assim, que muito antes da globalização do final do século XX, o trabalho comunitário foi dissolvido e a compreensão de trabalho como atividade foi ressignificada. Com a saída de homens e mulheres das áreas rurais para as áreas urbanas, o trabalho muda de lugar, deixa de ser compreendido como uma ação em grupo para garantir a satisfação de uma necessidade objetiva e passa a pertencer a outrem. O trabalhador passa a ser remunerado para que possa comprar o que precisa para sua sobrevivência. Com o êxodo rural há um desenraizamento dos laços comunitários. Homens e mulheres passam a conviver em uma rotina urbana e completamente diferente daquela em que viviam, quando trabalhavam a natureza para se adaptar e sobreviver ao meio ambiente infiel. O tempo e o ritmo do trabalho são ditados por uma rotina artificial, imposta e monitorada (BAUMAN, 2003).

### **1.2.1 A comunicação e as transformações no processo de produção**

Para absorver as massas chegadas do campo e mover os processos emergentes de produção, várias práticas administrativas foram pensadas objetivando o controle do saber complexo do trabalhador. Com destaque a partir do século XIX, as teorias administrativas tentam ordenar os processos produtivos, para reduzir o custo e a perda de energias. Cada teoria, em seu contexto histórico particular, busca solucionar problemas administrativos, objetivando sempre o lucro. Para tanto, gerenciam problemas de comunicação diversos, dos fluxos de produção e dos discursos sobre a cultura organizacional. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que todo problema de administração é na verdade um problema de comunicação para a organização dos processos produtivos.

A princípio, pela baixa concorrência e perfil da população – baixa escolaridade, baixo poder de compra e consumo de bens básicos –, as fábricas eram orientadas para a produção de poucos produtos e procuravam assegurar os meios para essa produção, que era feita por encomendas, pois havia pouca distribuição. Somente em meados do século XX, a grande concorrência força os administradores a se preocuparem com as necessidades de seus clientes (com maior escolaridade, acesso a informação e poder de compra), buscando *fidelizá-los*, abrir novos mercados e construir marcas fortes.

De acordo com Chiavenato (2000), a organização científica do trabalho criada no século XIX e conhecida como taylorismo, devido seu fundador Frederick Taylor, é base da lógica administrativa desenvolvida que até hoje é empregada. Seu objetivo é encontrar uma

maneira de organização válida para todas as empresas, para que a produção seja eficiente e eficaz. Para isso, utiliza-se *métodos científicos de administração* que são fundamentalmente racionais (WEILL, 1982).

Alicerçado no cartesianismo e para produzir cada vez mais valores no menor tempo possível, Taylor elaborou um padrão de produção baseado na seleção científica do trabalhador, no salário vinculado às metas de trabalho, na vigilância constante, na inflexibilidade dos postos de trabalho, especialização do trabalhador e no tempo padrão de produção. O operador não precisava perder tempo “pensando” sobre o processo produtivo, já que o interesse dos administradores era pela energia física do operário. Taylor, por meio de experimentos científicos, prescrevia o que deveria ser feito, como dever-se-ia operar e o tempo preciso para a realização do trabalho com vistas no aumento da produção. Ele acreditava que assim o funcionário estaria sempre motivado, pois quem produzisse mais, ganharia mais. Para Taylor, o homem era estimulado apenas pelo interesse econômico - *homo economicus*<sup>14</sup> - e não gostava de trabalhar por natureza, por isso precisava ser vigiado e ter ditado o ritmo de seu trabalho, processo que foi aprimorado anos mais tarde por Henri Ford com a criação da linha de produção por meio de uma esteira rolante (WEILL, 1982).

No processo de hierarquização da “administração científica”, o esforço era gerir a comunicação de modo rígido, ditando os fluxos comunicativos de cima para baixo, do engenheiro para o mestre e depois para o operador, sem a participação do operador ou do mestre (que vigiava a produção) no planejamento da fábrica. Objetivava-se controlar todas as práticas comunicativas, fossem elas formais ou informais, eliminando qualquer relacionamento entre os trabalhadores e a ineficiência produtiva.

Na perspectiva da teoria científica de Taylor, a razão trai seus objetivos primordiais: libertar o homem do medo da natureza (ADORNO e HORKHEIMER, 1985). Isso porque a racionalização administrativa promove a dominação do homem pela natureza, ou seja, a

---

<sup>14</sup> Sobre a lógica do *homo economicus*, hoje ainda tão utilizada, vale destacar um contraponto. A atividade, o manuseio da natureza é realizado para suprir uma necessidade natural do homem para sobreviver ao meio ambiente infiel, assim como para qualquer animal. Contudo, o trabalho para o homem é a transformação do próprio homem. Se não houver sentido no esforço, no trabalho, se o homem não atende a uma necessidade específica, o esforço parece em vão. Nesse sentido, deixa de ser *labor* para ser *labuta* e não há por que trabalhar. Nas fábricas o homem trabalha em troca do dinheiro. Como o produto de seu trabalho não lhe pertence, não há, portanto, motivo para se engajar, fazer bem-feito, pois o resultado de seu trabalho não atende a uma necessidade do trabalhador ou de sua comunidade. Com o tempo, os administradores compreendem que não podem forçar o engajamento de cima para baixo, mas que a necessidade de pertencimento dos indivíduos, conforme foi descrito anteriormente, pode ser aproveitada pelas organizações, desde que haja abertura para os trabalhadores participarem das soluções para os problemas das empresas, como discutir-se-á mais adiante.

dominação do homem pelo próprio homem e, conseqüentemente, sua desumanização. Conforme discute Weill (1982)

Até ele [Taylor], não se tinha procurado laboratório a não ser para descobrir novos dispositivos mecânicos, para descobrir novas máquinas, enquanto que ele teve a idéia de estudar cientificamente os melhores processos para utilizar as máquinas existentes. Falando com exatidão, ele não fez descobertas, com exceção da dos aços rápidos. Simplesmente procurou processos mais científicos para utilizar ao máximo as máquinas já existentes; e não apenas as máquinas, como também os homens. Era a sua obsessão. Fez o laboratório para poder dizer aos operários: Vocês estavam errados levando uma hora para fazer tal trabalho, bastava uma meia hora. Sua finalidade era tirar dos trabalhadores a possibilidade de determinar por si os processos e ritmos de seu trabalho, e colocar nas mãos da direção a escolha dos movimentos a executar no decorrer da produção. Esse era o espírito das pesquisas dele. Não se tratava, para Taylor, de submeter os métodos de produção ao exame da razão, ou pelo menos esta preocupação só vinha em segundo lugar; sua preocupação primordial era encontrar os meios para forçar os operários a darem à fábrica o máximo de sua capacidade de trabalho. O laboratório era para ele um meio de pesquisa, mas antes de mais nada, um meio de pressão (WEILL, 1982, p. 118-119).

A lógica taylorista imperou nas gestões administrativas durante a maior parte do século XX. Contudo, como as organizações são organismos abertos em constante contato com seu meio, em meados da década de 1950 uma outra lógica administrativa, adequada ao contexto mercadológico da época, começa a ser construída. Ao invés de proceder pela destruição dos saberes, a administração toyotista japonesa<sup>15</sup> se apropria do *saber-fazer* de seus trabalhadores, tendo a prática discursiva como propulsora da produtividade. Assim como no taylorismo, o princípio da racionalização orienta as ações administrativas, buscando atacar os saberes complexos dos trabalhadores para reduzir seus poderes sobre a produção e o ritmo do trabalho. No toyotismo, contudo, a racionalização se dá ao contrário. Ao invés de especialização do operário entra em cena a polivalência: um operário deve saber manusear várias máquinas ao mesmo tempo. Associada à idéia de polivalência, há a divisão de responsabilidades no processo de produção, a flexibilização e a reintrodução de tarefas de controle pelos próprios operadores (CORIAT, 1994; FÍGARO, 2005).

O sistema administrativo toyotista objetivava reduzir as perdas de matéria-prima e o retrabalho com materiais defeituosos. Preocupações pertinentes ao contexto histórico dos anos de 1950, pós segunda guerra mundial, em que havia a necessidade no mercado interno japonês de produtos diferenciados produzidos em baixa escala. Pode-se dizer, nesse sentido, que o toyotismo foi uma “nacionalização” do taylorismo para o realidade histórica japonesa do pós-guerra (ANTUNES, 2005).

---

<sup>15</sup> As matrizes que norteiam essa teoria foram desenvolvidas para a produção da fábrica Toyota, a princípio fábrica têxtil e, mais tarde, montadora de automóveis, por isso o nome Toyotismo (CORRIAT, 1994).

Os gestores procuravam tornar-se mais produtivos, com o menor custo possível. Para isso, Taiichi Ohno (engenheiro idealizador do sistema toyotista) se apropria das técnicas de *autonomação* que foram implantados na fábrica Toyota, quando ainda era uma fábrica têxtil, e que, segundo Coriat (1994, p. 52), era a idéia de “dotar as máquinas automáticas de uma certa *autonomia*, a fim de introduzir um mecanismo de parada automática em caso de funcionamento defeituoso”. Esse princípio, conforme o mesmo autor, foi notável não só por se tratar de dispositivos mecânicos, mas por ter sido apropriado como dispositivo organizacional para a gestão do trabalho humano, *auto-ativação*.

Segundo Coriat (1994, p. 55), dentre os objetivos iniciais do toyotismo podem-se destacar a necessidade de aumentar a demanda sem o aumento do pessoal, racionalizar o trabalho apoiado no maior rendimento do trabalho vivo “centrado não na repetição de tarefas, mas em sua ‘ampliação’” e, para tanto, maximizar as taxas de ocupação das ferramentas e dos homens. Não seria possível, na lógica de flexibilização produtiva toyotista, segundo Coriat (1994), imobilizar a fábrica durante horas para as trocas de ferramentas. Nesse sentido, o toyotismo melhora a lógica taylorista na medida em que Ohno mantém a linha de produção, mas que passa a ser gerida por três técnicas de controle: 1) *andon* são mecanismos luminosos que permitem a administração pelos olhos, sinalizando a interrupção de uma máquina, a necessidade de matéria prima, um possível problema na qualidade da produção, etc.. 2) O *poka yoke* é a garantia da qualidade por meio de padronização das operações que usa alguns dispositivos para prevenção de erros no processo de produção, utilizando a experiência e o saber operários, que muitas vezes são eles próprios os inventores desse dispositivos. Os dispositivos são implantados no maquinário de maneira a impedir que as peças sejam ajeitadas de forma errônea, o que comprometeria o equipamento, o produto e até mesmo causaria algum acidente. 3) Por último, o conhecido *just in time*, a substituição rápida de materiais e de ferramentas, que visa produzir estritamente o que é demandado, sincronizando produção e demanda com o objetivo de diminuir estoques e despesas de produção.

Além desses mudanças, Ohno importa dos Estados Unidos as técnicas do sistema de supermercados, conhecido como *Kan-ban*, em que só é produzido aquilo que já foi vendido objetivando, assim, o estoque zero. Pode-se afirmar que esse sistema é parte do sistema just-in-time. Ao contrário de comprar matéria-prima para depois produzir e vender, primeiro vende e depois compra a matéria-prima. Nesse sistema, cada departamento subsequente é cliente do departamento anterior e, em caso de produtos defeituosos, o “cliente interno” acusa o problema imediatamente. Desse modo, o processo de comunicação e vigilância do trabalho não é mais feito por uma hierarquia superior, mas pelos próprios colegas de trabalho, que,

nesta lógica, deixam de ser colegas para ser clientes. Ainda segundo Coriat (1994), o método *Kan-ban* faz três inovações em relação ao taylorismo. Inicialmente a inovação das técnicas de controle da produção e a otimização do lançamento dos produtos. O segundo ganho é a redução de estoque, *estoque zero*, possível devido ao fluxo de informação invertido. Por último, a inovação organizacional comunicativa, em vez de tecnológica, em que há a diminuição das hierarquias e a promoção do trabalho por equipes – cada departamento é uma equipe de trabalho que colabora entre si. Nesse sistema, a própria equipe controla o processo de produção e soluciona os problemas cotidianos que possam aparecer (CORIAT, 1994; ALVES, 2000).

Ao contrário do taylorismo, que buscava os operadores ideais para o trabalho, no modelo toyotista os trabalhadores são treinados, devem se engajar em todo o processo produtivo, são chamados a “participar” com as gerências da solução de problemas da fábrica e a trabalhar em equipe, resgatando a idéia de comunidade. Com essas ações, o toyotismo promove a reconstituição de uma função geral da fábrica (local de trabalho) em contraposição ao parcelamento taylorista. Pelos motivos acima, muitos acreditam que este seja um processo administrativo “mais humano”, pois “valoriza” a criatividade do trabalhador e sua participação, como se isso fosse suficiente para garantir igualdades no mundo do trabalho. Desse modo o elemento subjetivo toma corpo nessa nova forma flexível de produção, coadunando o consentimento operário e controle do trabalho. Assim é possível capturar a subjetividade operária.

Se o fordismo expropriou e transferiu o *savoir-faire* do operário para a esfera da gerência científica, para os níveis de elaboração, o toyotismo tende a re-transferi-lo para a força de trabalho, mas o faz visando a apropriar-se crescentemente da sua dimensão *intelectual*, das suas capacidades cognitivas, procurando envolver mais forte e intensamente a subjetividade operária. Os trabalhos em equipes, os círculos de controle, as sugestões oriundas do *chão* da fábrica, são recolhidos e apropriados pelo capital nessa fase de reestruturação produtiva. Suas idéias são absorvidas pelas empresas, após uma análise e comprovação de sua exequibilidade e vantagem (lucrativa) para o capital (ALVES e ANTUNES, 2004, p. 346-347)

Com a linearização da produção e a organização dos fluxos comunicativos, torna-se possível antecipar problemas e aumentar a cadência do trabalho, reduzindo perdas e garantindo a qualidade dos produtos, bem como a produtividade dos trabalhadores. Essa é a lógica conhecida como *Kaizen*, em que se busca fazer sempre melhor. Para garantir o “fazer sempre melhor”, a comunicação passou a ser elemento indispensável, pois era necessário que o trabalhador fosse qualificado e se sentisse parte do processo, colaborando para as soluções da empresa com a qual ele irá crescer.

Para promover o engajamento do trabalhador, a lógica toyotista não se ateve apenas aos fluxos de comunicação da produção - houve interferência das administrações, também, nas organizações de base dos trabalhadores, principalmente nos sindicatos. Ao juntar as práticas comunicativas por meio dos treinamentos e capacitação, com as lideranças sindicais formadoras de opinião, mais a idéia de “espaço aberto” para a opinião dos trabalhadores, havia a homogeneização e a busca pelo controle dos discursos que circulavam no cotidiano da fábrica. Os momentos típicos para a criação desses espaços de captura da subjetividade operária são os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), onde o envolvimento se torna mais necessário. Em outras palavras, a busca toyotista foi a de controlar e otimizar os fluxos de comunicação do processo de produção, não só no que se refere ao maquinário, mas principalmente em relação aos valores e a cultura organizacional. Formar o trabalhador e obter dele as alternativas para torná-lo mais produtivo. Eis a sutileza da racionalização do trabalho na proposta toyotista, que valoriza o *saber-fazer*, mas não para a promoção do homem e sim para uma nova forma de *estranhamento* (alienação)<sup>16</sup> de seu trabalho, como alerta Antunes (2005)

O *estranhamento* próprio do toyotismo é aquele dado pelo “envolvimento cooptado”, que possibilita ao capital apropriar-se do *saber* e do *fazer* do trabalho. Este, na lógica da integração toyotista, deve *pensar* e *agir* para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre *elaboração* e *execução* no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do *que* e de *como* produzir não pertence aos trabalhadores. O resultado do processo de trabalho corporificado no produto permanece *alheio* e *estranho* ao produtor, preservado sob todos os aspectos, o *fetichismo* da mercadoria. A existência de uma atividade *autodeterminada*, em todas as fases do processo produtivo é uma absoluta impossibilidade sob o toyotismo, porque seu comando permanece movido pela lógica do sistema produtor de mercadorias. *Por isso pensamos que se possa dizer que, no universo da empresa da era da produção japonesa, vivencia-se um processo de estranhamento do ser social que trabalha, que tendencialmente se aproxima do limite.* Neste preciso sentido é um *estranhamento pós-fordista* (Antunes, 2005, p. 42).

A discussão feita por Antunes (2005) contradiz uma tendência em acreditar que nas empresas geridas no modelo administrativo toyotista não haja alienação do trabalho, uma vez que o trabalhador compreende todo o processo de produção e tem “espaço” para dar suas contribuições, o que promoveria uma humanização do trabalho. O engano é que esse “espaço” não é para a humanização do trabalho, mas para o aumento da produtividade e o controle invisível da empresa sobre o trabalhador, pois acontece no discurso e na construção da cultura organizacional, que é referendada pela lógica do capital veiculada pelas grandes corporações midiáticas, numa época de mundialização. Nesse cenário, a comunicação ganha destaque para

---

<sup>16</sup> Sobre as transformações no mundo do trabalho deve-se consultar Antunes, 2005 e 2006. Sobre o conceito de estranhamento, alienação, consultar Marx, 2001.

promover a mudança comportamental com base na política institucional e, posteriormente, para o controle do trabalhador na gestão de seu trabalho, com vistas ao aumento do lucro da empresa.

O método administrativo japonês estabelece “um novo parâmetro discursivo ideológico que basicamente trata de persuadir os trabalhadores a disponibilizarem seu *saber fazer* à gestão do trabalho e à produção de produtos” (FÍGARO, 2005, p. 26). A respeito da descentralização do trabalho na sociedade contemporânea, o que se percebe é que as transformações tecnológicas de comunicação via computadores, a globalização e as revoluções organizacionais são impulsionadas pela centralidade do trabalho em um contexto administrativo que pede a adesão intelectual do trabalhador, o que torna a comunicação organizacional uma prática imprescindível das estratégias de gestão (FÍGARO, 2005).

Nesse sentido, a idéia da *ação* e da *razão comunicativa*<sup>17</sup> desenvolvida por Habermas (2003), por meio da qual os sujeitos argumentam e defendem suas idéias em pé de igualdade objetivando um consenso, é assumida pelo capital. As práticas de gestão se apropriam dessa idéia habermasiana, não para a promoção democrática do trabalho e para a libertação do ser humano, como pretende Habermas (2003), mas com vistas à lógica do lucro. Surgiram novos termos como o “colaborador”, no lugar de funcionário, ou departamento de “gestão de pessoas” no lugar de recursos humanos, que coincidem com a lógica toyotista de promoção da *participação* do trabalhador, da *valorização* do ser humano e de seu saber, que agora desenvolve um trabalho flexível.

No entanto, como se discutiu anteriormente, trata-se de uma *pseudo*-valorização do ser humano e uma *pseudo*-flexibilização, uma vez que, como aponta Bauman (1999, p. 112), “a ‘flexibilidade’ só pretende ser um princípio universal de sanidade econômica, um princípio que se aplica igualmente à oferta e à procura do mercado de trabalho”. Não existe a flexibilidade do trabalhador de ir e vir, ou de negociar de igual para igual com seu empregador/gestor. A flexibilização do trabalho tem sido a flexibilização dos contratos e dos direitos trabalhistas (férias, seguros, salários). Além disso, dentro das organizações há diferenças hierárquicas que são coercitivas e tolhem a fala do trabalhador. Isso impossibilita a constituição de uma *esfera pública*<sup>18</sup> no embate trabalhadores/investidores, presente no

---

<sup>17</sup> No espaço deste texto não é possível reconstruir a concepção habermasiana da ação comunicativa, mas faz-se necessário explicar que a proposta modernista é de que a emancipação humana se dá por meio da razão e para Habermas (2003), que propõe que o projeto modernista pode e deve ser completado, a razão se dá pela comunicação no *mundo da vida*, ou seja, por um processo de cooperação no qual os participantes dialogicamente argumentam e estabelecem consensos que (re)normatizam a vida em conjunto. Para mais informações sobre o *agir comunicativo* cf. Habermas (2003).

<sup>18</sup> Que diz respeito aos espaços públicos nos quais se discute a vida em comum.

mundo do trabalho. A participação do trabalhador dando sugestões para a empresa não equilibra os embates de poder presentes nessa relação, nem elimina o *estranhamento* do trabalhador sobre o resultado de seu trabalho; ao contrário, promove o engajamento deste que se torna “colaborador” da prática discursiva da empresa e passa a defender uma lógica administrativa que o oprime.

As transformações no processo de produção e na forma de engajamento dos trabalhadores, as transformações no mundo do trabalho – movidas pela lógica da flexibilização, da polivalência e da mobilidade –, a abertura de mercados, o avanço dos sistemas de informação e comunicação produziram um novo tipo de empresa. São empresas multinacionais, *transterritoriais*,<sup>19</sup> que objetivam a liderança em determinados mercados e, para tanto, utilizam estratégias de aquisição de outras empresas do ramo, descentralização dos processos de produção, homogeneização da cultura organizacional, enxugamento de custos com o controle dos processos e terceirização de etapas da produção (nas quais não são *expertise*), além da capacitação de profissionais.

Na lógica das empresas *transterritoriais*<sup>20</sup> que realizam grandes negociações do dia para a noite (compram concorrentes reajustando culturas e o fazer do mundo do trabalho), a sistematização da comunicação é fundamental para minimizar os impactos junto aos funcionários, promover seu engajamento na nova cultura organizacional, criar bons laços com a vizinhança e acelerar o processo de adaptação para que a nova aquisição dê retorno o quanto antes. Nesse contexto, as empresas *transterritoriais* vivem um paradoxo. Por um lado, devem ser flexíveis e ágeis nas negociações, na adaptação tecnológica e produtiva, para responder à dinâmica do mercado contemporâneo e garantir um posicionamento positivo. Em contrapartida, apesar da mobilidade de suas ações, devem ter cultura organizacional enraizada, fixar uma imagem e construir uma história que lhes dê credibilidade junto a investidores e clientes.

---

<sup>19</sup> Esse conceito foi concebido a partir do conceito de *extraterritorial* desenvolvido por Bauman (1999). O conceito de Bauman (1999) diz respeito a investidores que não possuem vínculo com nenhuma local em específico. Para este estudo, avalia-se que o conceito *transterritorial* é mais adequado para caracterizar as organizações multinacionais. A palavra *transterritorial* é a junção dos termos *trans*, através de, em movimento, em trânsito, com o termo *territorial* - lugar, país ou cidade. *Transterritorial* será utilizado neste texto, para caracterizar as organizações que não se prendem a um único lugar pois transitam por vários países, mas que ao mesmo tempo precisam enraizar-se nos locais onde atuam.

<sup>20</sup> É importante ressaltar que neste estudo será dado destaque para as empresas *transterritoriais*. Sabe-se que, com a abertura do mercado e o avanço dos sistemas de informação, surgiram empresas conhecidas como *roláveis*, ainda mais dinâmicas do que as *transterritoriais*. Por serem feitas para rolar (passar para frente), essas empresas não se preocupam em criar uma história, mas apenas em aproveitar uma oportunidade e gerar lucro rápido. Sua participação acelera o ritmo das movimentações no mercado e transformam as práticas administrativas. No entanto, nos interessa aqui compreender os embates das empresas que precisam criar vínculos locais e ao mesmo tempo ter uma imagem global. Por este motivo não serão discutidas questões relativas às empresas *roláveis*.



### 1.2.2 O local e o global: paradoxo discursivo

A posição privilegiada da lógica do mercado, na sociedade contemporânea, é reflexo de uma extensa rede de práticas comunicativas que se cruzam e se refazem, a partir da comunicação integrada das empresas, dos discursos disseminados pelas mídias e pela adequação, apropriação e ressignificação desses discursos pelo receptor em seu contexto e particularidade. Como discutido anteriormente, a comunicação é elemento da ontologia do ser humano e, nas sociedades contemporâneas, ela se torna elemento estratégico das corporações na solidificação de valores e culturas baseados na lógica do lucro, do sucesso e do individualismo. Contudo, os discursos produzidos pelas mídias, ou mesmo pelas empresas privadas, não conseguem ser blocos ideológicos fechados. São discursos que negociam a partir de realidades específicas e diferentes interesses. Desse modo, há um embate que impede a consolidação de um discurso totalitário.<sup>21</sup>

Tomando como premissa que toda teoria de administração objetiva resolver um problema de comunicação, quando se transforma a lógica administrativa faz-se necessário a transformação da comunicação organizacional. Até a década de 1970, as empresas utilizavam a comunicação de forma fragmentada, sem uma política que norteasse suas práticas discursivas com os públicos de interesse. As atividades de comunicação eram residuais, operacionais e hierarquizadas, com exceção da publicidade e propaganda, que era vigorosa no rádio e nos meios impressos, e que na época ganhava espaço na televisão. Os profissionais que atuavam na área nem sempre eram profissionais da comunicação, uma vez que os cursos surgiram naquela década (BUENO, 2003; KUNSCH, 2003).

O fazer da comunicação, assim como as teorias que o embasavam, se aproximavam de uma lógica de mundo das teorias administrativas tayloristas, de sistematizar a informação. Vale destacar que, até a década de 1970, as empresas eram vistas como organismos fechados em si mesmos, sem relação com o meio. As teorias administrativas tentavam empreender um modelo administrativo ideal, que solucionasse qualquer necessidade de gerência em qualquer tipo de mercado ou ambiente. Só a partir da Teoria Contingencial (CHIAVENATO, 2000) – que avalia o ambiente, a situação e a especialidade da empresa para definir suas ações –, as organizações começaram a entender que são sistemas abertos em relação com o ambiente e,

---

<sup>21</sup> Relativo aos estudos que vêem as mídias e seus produtos como espaço de debate, conferir Rousiley Maia (2004). Sobre a impossibilidade dos produtos midiáticos serem blocos ideológicos conferir Douglas Kellner (2001).

por isso, precisam de um modelo administrativo próprio, em cada contexto, de acordo com cada necessidade, cada mercado e política institucional.

Diante das pressões da sociedade civil e mercadológicas, as organizações perceberam que são atores sociais, que interferem no local onde atuam e são afetadas por ele. Desse modo, foram obrigadas a desenvolver uma rede de relações com os diversos públicos de interesse (acionistas, funcionários, vizinhos, governos, organizações da sociedade civil, mídias, fornecedores etc.), pela articulação de ações e práticas comunicativas que as diferenciasssem no mercado e tornassem suas marcas fortes, competitivas e lucrativas (KUNSCH, 2003).

A partir a década de 1980, a comunicação organizacional passa a ser desenvolvida por especialistas – graduados em cursos de comunicação – que participam do planejamento das ações de posicionamento mercadológico das empresas. As atividades de comunicação se integram e as funções (publicidade, relações públicas, jornalismo empresarial, editoração) se complementam, criando as condições necessárias para que os receptores de suas mensagens decodifiquem a informação o mais próximo possível do que a empresa pretendeu comunicar. Neste novo contexto, as práticas discursivas empresariais se homogeneízam na tentativa de controlar o posicionamento de mercado com base em valores e objetivos únicos e pré-definidos (KUNSCH, 2003).

O fim do século XX, marcado pela ampliação concorrência mundial e por grandes avanços tecnológicos, dá às empresas mais flexibilidade de atuação e acesso a novos mercados. Do mesmo modo, os avanços das tecnologias de informação e comunicação também ampliam a disputa de imagem entre as organizações, bem como das organizações com as mídias - com seus diferentes produtos e interesses -, e com outros atores públicos, além da disputa com valores e culturas locais. Conforme discute Gomes, W. (2004, p. 254), “a imagem pública de um sujeito qualquer é, pois, um complexo de informações, noções, conceitos, partilhados por uma coletividade qualquer, e que o caracterizam”. Nessa perspectiva, a construção de uma imagem pública se dá na recepção, por meio da observação de atitudes caracterizadoras e ações habituais, seja de uma empresa ou de uma pessoa. Sendo assim, as grandes corporações, de atuação *transterritorial*, objetivam uma imagem pública universal. Contudo, necessitam enraizar suas ações e valores, pois é na sua forma de produzir e se relacionar com a sociedade local, no seu cotidiano, que sustentam seu discurso universal. Para tanto, Gomes, W. (2004) destaca que

é preciso desenvolver e implementar princípios estratégicos e institucionais capazes de definir as mensagens-chave, determinar os outros procedimentos (estabelecimento de prioridades, organização estrutural), de acordo com os quais, então, trabalhar-se (work out) os formadores de opinião (*opinio-leaders*) e o público específico. Se a meta é a opinião pública, há de se identificar os formadores de

opinião no mundo dos negócios, no governo, na academia, nos setores do comércio e indústria, no setor público geral e especialmente no âmbito da comunicação de massa ao qual se deve transferir as informações que se quer difundir a respeito da corporação ou produto cuja imagem pública importa construir (GOMES, W. 2004, p. 244).

Diante da disputa de imagem, os comunicadores criam instâncias subjetivas que, por meio de expressões caracterizadoras genéricas, baseadas em modelos ideais (que são possíveis graças à sondagem de opinião) e disseminadas em uma extensa rede comunicativa, pretendem originar ambientes adequados para os receptores decodificarem o que o emissor desejou comunicar. *A priori*, como a imagem pública não é fixa e não se limita ao local, principalmente quando se trata de empresas *transterritoriais*, a comunicação organizacional articula valores universais que, absorvidos localmente, no território, pelas pessoas que nele vivem e convivem com a organização, fixam, no imaginário coletivo, uma imagem única e global sobre a empresa, independentemente do lugar onde esteja (GOMES, W. 2004).

Em suma, ao manipular os signos, os emissores – comunicadores – tentam antecipar o movimento de decodificação dos receptores, dos concorrentes e das mídias, todos eles participantes da disputa de imagem pública contemporânea. Articulam-se atividades de assessoria de imprensa, publicidade e propaganda nas mídias, distribuição de materiais qualificados impressos, mobilização social e patrocínios diversos, no esforço de articular redes que homogeneizem os discursos no ambiente da empresa e sobre ele. Em outras palavras, o que se faz é desenvolver a cultura organizacional junto a seus “colaboradores” e junto aos públicos externos, sabendo que os discursos organizacionais ultrapassam os muros da empresa.

Retomando a contradição em que se encontram as empresas *transterritoriais*, que precisam ser móveis e ao mesmo tempo enraizadas, as grandes corporações assumem causas que ressaltam sua preocupação em promover a qualidade de vida humana por meio de ações ambientais, econômicas e sociais. Assim, a preocupação ambiental que faz parte da agenda global, passou a ser tema de destaque nas práticas discursivas das empresas, principalmente das corporações complexas que geram o maior impacto negativo ao meio, devido aos processos de produção que depredam a natureza. Preocupadas com a fixação de uma imagem positiva, com a necessidade de criar novos produtos, reduzir o desperdício de recursos e a necessidade de cumprir com as diversas legislações ambientais, as empresas *transterritoriais* investem no controle da qualidade total para minimizar os impactos negativos ao ambiente e ao processo de produção. Como os funcionários fazem parte deste processo, a comunicação organizacional desenvolve diversas campanhas para envolvê-los nas ações ambientais da

empresa, sejam elas de controle da qualidade, de intervenção na vizinhança ou de mudança de hábitos ecologicamente incorretos. Em contrapartida, também são articuladas ações ambientais em parcerias com organizações da sociedade civil que ressaltem o papel de empresa ambientalmente responsável. Paralelamente às práticas ambientais, as empresas também desenvolvem ações de responsabilidade social<sup>22</sup> por meio do patrocínio a organizações que realizam ações educativas, culturais e esportivas nos locais em que as empresas atuam.

Apesar de serem intrinsecamente relacionadas, as ações de responsabilidade social e ambiental respondem a diferentes objetivos das organizações. As ações ambientais são estratégicas para reforçar que as empresas não são poluidoras e as ações de responsabilidade social devem ressaltar que, como ator social, as empresas participam da promoção da qualidade de vida da sociedade. Todavia, diante da lógica que norteia as ações das organizações, há que se questionar se, ao assumirem práticas de responsabilidade social, as empresas objetivam a efetiva promoção social e humana. As ações sociais e ambientais transformam o mundo do trabalho, e (mas) humanizam os trabalhadores e as populações? Ou trata-se de um discurso universal, que a partir de uma agenda global pode ser adaptada a qualquer lugar, independentemente de sua particularidade, apenas como reforço de marca? E se isso se configura, que tipo de vínculo social é criado pelas empresas com os lugares em que atuam? Por último, se o papel do comunicador organizacional é mediar as relações das empresas com seus públicos, não é responsabilidade do profissional da comunicação social garantir uma ética do discurso, como defende Martín-Barbero (2005, p. 57-86), que promova a autonomia dos sujeitos e não sua conformação?

A utilização da comunicação nas organizações retirou o comunicador social do seu lugar natural. Ele passou a ser o intermediário de uma lógica excludente, em que os emissores são uma minoria, defendendo a manutenção do *status quo*, que garante seu poder sobre a maioria, configurada por receptores “resignados”, como define Martín-Barbero (2005). Faz-

---

<sup>22</sup> Faz-se necessário esclarecer que o conceito de responsabilidade social adotado por esta pesquisa toma como referência o proposto pelo Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), que compreende que “muito mais que ações sociais e filantropia, a responsabilidade social, (...), deve ser o pressuposto e a base da atividade empresarial e do consumo. Engloba a preocupação e o compromisso com os impactos causados aos consumidores, meio ambiente e trabalhadores; os valores professados na ação prática cotidiana no mercado de consumo – refletida na publicidade e nos produtos e serviços oferecidos –; a postura da empresa em busca de soluções para eventuais problemas; e, ainda, a transparência nas relações com os envolvidos nas suas atividades” (IDEC, 2004, p. 4). Nessa medida, entende-se como responsável a organização que se compromete com o desenvolvimento humano e ambiental dos locais em que atua, promovendo também na sua cadeia de fornecedores e nos mercados, valores éticos e responsáveis.

se necessário resgatar o papel do comunicador para a promoção social, a humanização dos sujeitos, ou seja, o comunicador como mediador

aquele que torna explícita a relação da diferença cultural e desigualdade social, entre diferença e ocasião de domínio e a partir daí trabalha para fazer possível uma comunicação que diminua o espaço das exclusões ao aumentar mais o número de emissores e criadores do que o dos meros consumidores (MARTÍN-BARBERO, 2005, p. 69).

A comunicação organizacional é historicamente atrelada ao sistema capitalista, seja para a divulgação e promoção de produtos e serviços, seja para a diferenciação de marcas no mercado competitivo. Apesar de carregar o adjetivo de comunicador social, o comunicador nas organizações assumiu o papel de manuseio de técnicas com vistas à disseminação de informações. Como estratégia das práticas administrativas, a comunicação tornou-se ferramenta de promoção de poder das empresas sobre os públicos, ao contrário do que os profissionais da área acreditam promover, ou seja, uma nova forma de gestão, mais humana e democrática, pela “participação” (como receptor ou emissor) do trabalhador na empresa, e por sua atuação nas comunidades. Em consequência disso, eles seguem implementando uma ordem que impede a comunicação e sobreleva o controle (MARTÍN-BARBERO, 2005).

### **1.3 Paradigmas da comunicação**

As teorias da comunicação organizacional indicam a definição de políticas de comunicação como o ponto de partida das empresas para o planejamento de suas ações, a partir de uma regra universal, que possa ser empreendida em qualquer localidade. Desse modo, indiferentemente da realidade particular do ambiente em que a empresa se encontra, as atividades são desenvolvidas de modo a não se correr o risco de uma organização empreender ações diferentes em filiais distintas, com princípios que contradigam os valores que a empresa pretende associar à sua marca, conforme discutido anteriormente.

As teorias clássicas da comunicação organizacional, *como discute Regina César (1998)*, tratam das práticas de comunicação estratégica como instrumentos de solução de conflitos vivenciados pelas empresas, sem o questionamento do problema em si. Ao utilizar estratégias de responsabilidade socioambiental, o que se propõe é minimizar conflitos na relação entre a empresa e a comunidade, a partir de políticas institucionais globais, sem o questionamento do problema e das mudanças locais realmente necessárias. A comunicação não consegue promover a transformação da realidade das comunidades em que a empresa

atua, pois, ao ser reduzida ao mero uso instrumental, *pedagógico*<sup>23</sup> e divulgador, ela perde seu caráter mediador (BHABHA, 1998, p. 198-238).

Reforçando a miopia dos profissionais, as pesquisas em comunicação organizacional, geralmente realizadas nos cursos de Relações Públicas, não problematizam a relação de conflito entre a classe dominante e dominada presente nas relações entre as empresas e seus diversos públicos. Apenas pesquisam as técnicas utilizadas nos estudos de caso, seus sucessos e fracassos. Soluções aplicáveis para situações específicas são generalizadas para qualquer tipo de organização e

a relação de conflito entre as classes dominante e dominada presente em nosso dia-a-dia é pouco ou nada questionada pela teoria clássica das Relações Públicas, que a situa à margem da controvérsia. A maioria das produções científicas existentes constitui-se em relatos de casos práticos, o que dificulta sua extrapolação a outras realidades. São fórmulas prontas que só cabem dentro de padrões determinados. Não há no relato destes casos uma "problematização" prévia da realidade, somente a demonstração das técnicas utilizadas para a criação do case (CEZAR, 1999, p. 88).

O paradigma que norteia tais estudos impossibilita problematizar a complexidade da relação entre as empresas e seus públicos, pois, na visão de mundo baseada nos efeitos, o indivíduo é visto como ser passivo, sem autonomia para formular significados. Desse modo, não há como surgir perguntas relacionadas a um ser social, produtor de sentido nas práticas comunicativas do cotidiano. Por não perceberem que mesmo nas organizações, onde há um suposto controle da comunicação, o sentido é produzido de forma dialógica – e não apenas para re-produzir os discursos hegemônicos existentes, mas para problematizá-los ou contrapô-los –, as pesquisas não só não transcendem o paradigma informacional, em que o humano é visto como ser passivo que responde a impulsos comunicativos, como legitima o papel do comunicador nas organizações, sem a efetiva promoção de seu papel social, uma vez que atua na defesa do poder das empresas.

Os paradigmas, como o informacional ou o relacional, são visões de mundo que auxiliam o estudioso da comunicação em sua jornada, conforme as questões elaboradas: quem observa, lança mão de conceitos que possibilitam uma discussão acerca do fenômeno. Desse modo

os paradigmas devem ser distinguidos, pois, dos sistemas de conceitos com que procuramos construir o conhecimento e explicar esses fenômenos. Os primeiros servem para definir, distinguir e articular os princípios que estruturam ou modelam uma investigação. Os segundos são os meios com que procuramos realizar essas

---

<sup>23</sup> Os conceitos *pedagógico* e *performático* utilizados nesta pesquisa tomam como referência a reflexão feita por Bhabha (1998) sobre o *entrelugar*. Para o autor, o *pedagógico* diz respeito às formas de controle sociais e podem ser relacionadas às discussões feitas por Foucault (1987) sobre as formas de vigilância e controle. Como não é possível controlar tudo, todavia, no cotidiano os sujeitos, performaticamente, se apropriam a seu modo das formas de agir, resistindo ao controle. O que se aproxima das discussões feitas por Martín-Barbero (2003) a respeito das ritualidades, e por Certeau (1995) sobre as *poéticas do cotidiano*.

tarefas, sempre parcialmente, correspondendo ao que podemos chamar propriamente de teorias (RÜDIGER, 2003, p. 11).

Segundo o mesmo autor, os paradigmas auxiliam nas necessidades de orientação do mundo do pesquisador. As teorias, por outro lado, definem, junto com os métodos, na conjuntura de um paradigma, os valores de investigação, as hipóteses e estudos do mundo histórico e social. Não há um caminho certo ou errado quanto aos paradigmas - o que há são visões de mundo que possibilitam ampliar, ou não, o olhar sobre o fenômeno. Nesse sentido, os paradigmas informacional e relacional se contrapõem: um toma o receptor como sujeito passivo e outro como ativo, oferecendo caminhos diferentes para os estudos.

Ao nortear as ações pelo paradigma informacional, os comunicadores organizacionais limitam sua visão a uma lógica de comunicação como transmissão. Acredita-se, assim, que a articulação de meios de comunicação e a homogeneização dos discursos sobre o mundo do trabalho são capazes de amarrar na rede comunicativa os indivíduos que se relacionam com a empresa. A atuação profissional nas organizações, presa ao paradigma informacional, leva os comunicadores a acreditarem ser possível construir mensagens que serão perfeitamente decodificadas pelo receptor, que não é considerado como uma pessoa que filtra o que vê a partir de sua *performance* cotidiana, suas atividades, bem como por suas matrizes culturais e históricas (BHABHA, 1998, p. 198-238).

As pesquisas tecnicistas sobre comunicação organizacional não colaboram para a mudança do *status quo*, ao contrário, reforçam modelos que reduzem seus públicos a grupos homogêneos passivos. Tal modelo e as práticas comunicativas por aquele sustentadas não transcendem o paradigma informacional da comunicação, pois simplificam os embates entre empresas e públicos ao modelo emissor-receptor, em que todo o poder da geração de sentido e da produção de conhecimento está localizado nas mãos da empresa (RUDIGÜER, 2003; WOLF, 1995).

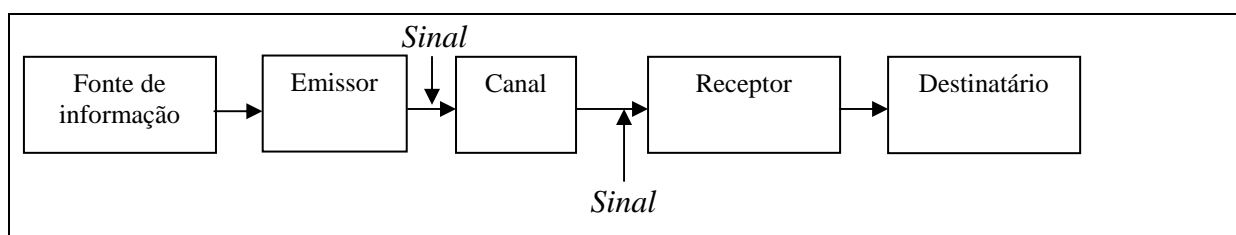
Segundo a visão das teorias que compõem o paradigma informacional, toda a produção de sentido está nas mãos do emissor. O receptor apenas reage a estímulos previamente construídos para manipulá-lo. Para alguns autores, esses estímulos produzem reações imediatas. Como modelo teórico dos efeitos máximos, têm-se o modelo da “agulha hipodérmica”<sup>24</sup> de Lasswell, que estudava a propaganda, que compreende o sujeito como algo amorfo que obedece cegamente ao esquema unilateral de estímulo-resposta, ou seja, existe uma concepção de onipotência dos meios de comunicação (MATTELART; MATTELART,

---

<sup>24</sup> O termo designa “o efeito ou impacto direto e indireto sobre os indivíduos atomizados” (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 37).

1999). As formulações teóricas de Lasswell, que como salienta Armand e Michèle Mattelat, inauguram o modelo funcionalista clássico que objetiva responder as perguntas “quem diz o que por que canal e com que efeito?”

Os estudos do pesquisador corroboram com o pensamento do modelo da teoria matemática, ou teoria da informação, que tem como precursores Claude Shannon e Warren Weaver, e objetiva, como salienta Wolf (1995, p. 101), “melhorar a velocidade de transmissão de mensagens, diminuir as suas distorções e aumentar o rendimento global do processo de transformação da informação”. A teoria da informação toma a comunicação como uma cadeia formada por uma “fonte de informação”, um “emissor ou codificador”, que transforma uma ‘mensagem’ em “sinais” para que seja transmissível, um “canal” que é o meio de transmissão da mensagem a partir dos “sinais”, para um “receptor” ou “decodificador”, que reconstitui a mensagem a partir dos “sinais”, e o “destinatário” a pessoa ou coisa a quem a mensagem é transmitida (MATTELART; MATTELART, 1999).



No sistema matemático, salienta Gomes, I. (2004), a comunicação é entendida como um sistema linear e mecanicista, que visa determinados objetivos e se realiza por ações pontuais. Os emissores e receptores são pólos separados, que definem uma origem e um fim.

Para outros autores as reações aos estímulos são limitadas, pois dependem de interlocutores que filtram a mensagem e a traduzem para seus pares. Leva-se em consideração fatores psicológicos e sociais, que distinguem as pessoas, como variáveis que agem entre o “estímulo” e a “resposta”. Nesta perspectiva, o poder dos meios é considerado limitado em face das outras fontes de influência, como a influência pessoal, a liderança de opinião ou a própria personalidade de cada membro da audiência, o que limita a ação persuasiva dos media. No conjunto destes estudos, destacam-se a teoria do fluxo de comunicação em dois níveis, “two-step flow” na qual o papel dos “líderes de opinião” se revela decisivo (GOMES, I. 2004; MATTELART, MATTELART 1999). A teoria do “two-step flow” coloca em cheque a teoria de Lasswell, porque passa a insistir num processo de influência indireto, no qual as relações sociais perpassam o processo comunicativo, ao invés de salientar a relação causal direta de manipulação do sujeito pela propaganda, porque observa que entre o emissor e o



receptor há um mediador da mensagem (líderes de opinião e grupos de referência) que influencia a opinião da audiência.

Os mass media são muito menos potentes do que se esperava (...) As pessoas não são persuadidas com facilidade a mudarem as suas opiniões e comportamentos. A procura das fontes de resistência à mudanças, assim como das fontes efetivas de influência quando as mudanças ‘ocorrem’, conduziu à descoberta do papel das relações interpessoais. Os valores compartilhados em grupos familiares, de amigos e de companheiros de trabalho e as redes de comunicação que formam a sua estrutura, a decisão de seus membros influentes no sentido de aceitar ou rejeitar uma nova idéia – todos esses são processos interpessoais que ‘intervém’ entre a campanha nos meios de comunicação e o indivíduo, que é o seu alvo último (KATZ, 1987 *apud* GOMES, I. 2004, p. 45).

Para um terceiro grupo, os valores são compactados na cultura a longo prazo, por meio das diferentes instituições que reproduzem um discurso hegemônico que é absorvido pela massa, o que a rigor não deixa margem para manobras ou produção de sentido além daquele estabelecido. Em outras palavras pode-se dizer que embora se aceite a produção de sentido pelos receptores, ela se dá “de forma programada”. São as teorias da corrente funcionalista que se preocupam com as funções da comunicação de massa na sociedade e ao invés de observar os efeitos sobre o indivíduo. A teoria funcionalista toma os media como “um conjunto de sistemas sociais que funcionam dentro de um sistema externo específico – o conjunto de condições sociais e culturais próprio de cada sociedade – e, ao mesmo tempo, como um dos principais fatores de integração das sociedades” (GOMES, I. 2004, p. 40). Nessa perspectiva, os meios de comunicação de massa são o reflexo de um sistema social mais amplo e são analisados sob o aspecto do funcionamento e do equilíbrio da sociedade. Ou seja, observa-se qual a função de determinados “fenômenos repetitivos” dentro de um sistema para manter sua estabilidade. Lasswell foi o primeiro a explicitar uma tipologia das funções, (a) a função de vigilância do meio, revelando tudo que pode ameaçar um sistema de valores de uma comunidade ou ameaçar um sistema; (b) integração ou correlação das partes do sistema ou da sociedade; (c) transmissão da herança cultural. Esta tipologia se complexifica com as contribuições de Lazarsfeld e Robert Merton que incluem (d) a função de atribuir status as pessoas ou grupos que são objeto de atenção das media; (e) normatização social; (f) disfunção narcotizante promovida pela exposição a grandes quantidades de informação - que pode gerar o conformismo e a inação (MATTELART; MATTELART, 1999; WOLF, 1995)

As teorias dos efeitos cognitivos também é referência do grupo de pensadores dos “efeitos sociais”. Esta corrente teórica observa “o conjunto das conseqüências que derivam da ação mediadora dos meios de comunicação de massa sobre os conhecimentos públicos compartilhados por uma comunidade” (SAPERAS, 1993, *apud* GOMES, I. 2004, p. 78). Sob a influência de Walter Lippmann, que estudava a opinião pública e observou a influência que

dos media teriam sobre os conhecimento e sobre a construção das imagens da realidade; bem como, de Robert Ezra Park, que como salienta Gomes, I. (2004), foi o primeiro a definir a notícia como uma forma de conhecimento; observa-se a relação existente entre os meios de comunicação e o sistema político. No conjunto destas teorias, destacar-se-á o papel da “Agenda –setting” e da “espiral do silêncio”. A primeira diz respeito ao poder que os media têm de concentrar a atenção pública em uma série definida e limitada de questões ao mesmo tempo em que omite outras, estabelecendo uma agenda. Ou seja, os meios de comunicação atuam no sentido de elencar temáticas de discussão na sociedade e o enquadramento para se pensar estes temas. Nessa medida a prática dos meios interfere no conhecimento que as pessoas têm da realidade e nas temáticas que são consideradas relevantes para a opinião pública. A “espiral do silêncio”, que tem como precursora Elisabeth Noelle-Neumann, procura explicar os efeitos que os mídias têm sobre a opinião pública e, também, o modo de percepção de tal opinião.

Se uma opinião é percebida como pertencendo à maioria, as pessoas que não partilham tal opinião tenderiam a esconder sua própria opinião por medo de rejeição social, por exemplo. Além disso, se o fim de um dado período as pessoas percebem que suas opiniões continuam sendo minoritárias, elas acabariam por mudar sua própria opinião (GOMES, I. 2004. p. 87).

Em síntese, a “espiral do silêncio” toma como premissa que as pessoas têm medo do isolamento e por isso colocam a prova suas opiniões, concordando com a maioria para não se isolar.

Tomando como premissa que o sujeito é um ser social, a partir das considerações apresentadas sobre as teorias dos efeitos, observa-se que metodologias de pesquisa que privilegiam apenas a “fala” da empresa e se atêm ao paradigma informacional não são adequadas para pesquisar o complexo embate entre empresa e públicos, uma vez que localizam o poder da produção de sentido apenas nas direções das empresas. Isso acaba por gerar um tratamento sobre os indivíduos como receptores passivos; ignora a produção de sentidos e as teias comunicativas invisíveis que perpassam essa relação – os executivos das organizações crêem poder administrar os fluxos de comunicação por meio de uma boa assessoria do setor. Por fim, tais metodologia e prática se limitam a considerar a comunicação como um processo de transmissão de informação e não como um processo dialogal, de interação entre sujeitos que produzem sentidos a partir de sua realidade local – matriz cultural, memória, tradição, valores e performances cotidianas. É mister pensar metodologias de pesquisa que compreendam o papel social do comunicador contemporâneo e promovam a transformação da lógica que tem movimentado as relações sociais. Para tanto, faz-se

necessário compreender os embates de classe e as disputas de poder presentes nos discursos produzidos pelo mundo do trabalho e sobre ele, repensando o papel da comunicação social nas organizações.

## CAPÍTULO II

### 2. O Método: a escuta da empresa e das comunidades

Embora tentem *atualizar* seus modelos teóricos segundo a transformação das teorias da comunicação, as metodologias de pesquisa da comunicação organizacional ainda são baseadas no modelo canônico de Lasswell de estímulos e respostas. Por isso, apesar de nos casos de sucesso elas posicionarem globalmente de forma positiva a imagem institucional, não há efetiva transformação social, com base em valores de solidariedade da realidade das comunidades em que a empresa atua. Esse fato ocorre porque as empresas produzem discursos formais que pretendem enquadrar as comunidades em modelos de comportamentos (MIÉGE, 2000).

Ao impor os projetos socioambientais, as empresas lidam com variáveis incontroláveis, relacionadas aos embates cotidianos locais existentes nas comunidades – embates entre grupos sociais diferentes, identidades diferentes, interesses diferentes -, que não são percebidos ou levados em consideração em sua particularidade. Nessa medida, nem sempre a “boa intenção” da empresa é efetivamente apropriada pela comunidade, que pode participar das ações por ela proposta, mas continuar a vê-la com descrédito (HALL, 2003).

Quando é proposta essa metodologia de pesquisa para a comunicação organizacional, corre-se o risco de não se perceber as hibridizações das quais os sujeitos participam, tomando-se o sentido produzido pelos sujeitos como algo tautológico, como mera reprodução de um sistema que dá poderes máximos às organizações. Isso acontece ao se tomarem os efeitos como sedimentação social, conforme apontam Adorno e Horkheimer (1985) em uma perspectiva não positivista.

Um estudo que compreende os atores envolvidos no embate empresa/comunidades, como seres singulares e genéricos, que a partir da linguagem, do cotidiano e da memória, geram conhecimento e se posicionam no mundo, são conseguidas pistas de como esses indivíduos convivem com a empresa e suas políticas, quais expectativas, frustrações e crenças estão presentes nessa relação. A partir de um estudo científico que observe os traços da linguagem impressos na fala dos sujeitos, é possível compreender a complexidade que abarca a produção de sentidos. Desse modo, pensar processos comunicativos que sustentem metodologias voltadas para as práticas comunicativas como mediadoras da sociabilidade humana – como vários pesquisadores da comunicação já propõem -, deixando de ser mero instrumento de organização social ou de “mágica” na solução de crises, para ser o ponto culminante de transformação para uma melhor qualidade de vida.

No embate comunidades/empresa, nas ações de responsabilidade socioambiental, há que se considerar, também o relato oficial da empresa sobre suas práticas, resultados e objetivos. Em outras palavras, há uma lógica econômica de organização do mundo, que geralmente pactua com o discurso hegemônico que circula nas mídias (sejam de massa, alternativas, ou aquelas de comunicação dirigida, desenvolvidas pela organização) e que participam da formação da opinião dos sujeitos em relação à empresa. Por outro lado, há as poéticas do cotidiano que, conforme CERTEAU (1995), são tecidas pela história oral contada por quem está envolvido nesse embate como os funcionários, moradores do entorno, funcionários que também são moradores, ex-funcionários, ex-moradores, moradores que são parentes de funcionários, sujeitos que trabalham no entorno, grupos e população que transitam na região da empresa ou que de alguma forma se relacionam com ela. Essa história oral é carregada por uma outra visão do mundo que os cerca, construída a partir dos filtros da memória coletiva local e individual, da cultura, das *performances* cotidianas e da experiência. Há, nessa história invisível, segredos sobre o real posicionamento da imagem institucional da organização, no imaginário coletivo, bem como as expectativas, crenças e valores sobre o local em que vivem (HALBWACHS, 1990).

É por este aspecto que se devem ressaltar as limitações da compreensão dos públicos pelas pesquisas tecnicistas. Não obstante as empresas serem vistas como organismos abertos, em constante contato com seu ambiente, na visão meramente tecnicista não há a compreensão efetiva sobre a “comunidade”. Ao classificar como comunidade toda a população – independentemente da singularidade dos sujeitos – de seu entorno, há a homogeneização dos públicos a partir de uma matriz cultural local, generalizada, que não corresponde à realidade. De comunitário, entre esses indivíduos, só o fato de residirem no mesmo espaço geográfico. A vizinhança de uma empresa não é uma grande comunidade; ao contrário, é constituída de vários grupos comunitários, que na contemporaneidade não estão isolados em um ambiente definido, como nas comunidades tradicionais, conforme apontam Bauman (2001) e Miranda (1995). Contudo, apesar de toda mobilidade, partilham sentidos comuns – religiosos, territoriais, nacionais, culturais e até étnicos – que os faz mover-se no mundo e se sentirem pertencentes a um projeto de vida. Do mesmo modo que as empresas, as comunidades sempre foram organismos abertos em constante contato com o meio (CASTELLS, 1999).

Nessa medida, a ultrageneralização, conforme sentido dado por Heller (2004), ou estereotipar os indivíduos como comunidade, como indicam Bosi (1977) e Lippmann (1970), a partir de traços coletivos locais ou territoriais, é uma simplificação que a princípio ajuda a empresa em suas estratégias comunicativas, mas, a longo prazo, não gera os efeitos esperados,

nem de mudança de imagem, nem tampouco do *status quo*, uma vez que essa economia dos signos cristaliza e não deixa espaço para que os sujeitos que se relacionam com a empresa, pelos motivos mais diversos, sejam vistos em sua singularidade.

## 2.1 Objeto de Pesquisa empírica

Com base na discussão teórica desenvolvida até o momento, este estudo toma o Grupo Gerdau como objeto empírico, pois trata-se de uma empresa que na sua particularidade é representativa de uma realidade universal. A corporação possui 272 unidades industriais e comerciais, além de cinco *joint ventures* e duas empresas coligadas, e está presente em 14 países, com um total de aproximadamente 40 mil funcionários. Com matriz brasileira, é uma corporação *transterritorial*. Lida com o embate do global e do local na construção de uma imagem pública positiva que lhe garanta bons clientes e investidores. As ações de suas empresas estão presentes nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York, Toronto, Madri e Lima, segundo relatório anual 2008. Em 2009, a Gerdau ocupava o 13º lugar na produção de aços do mundo e lidera o segmento de aços longos na América Latina. Seu objetivo é ser uma empresa global entre as mais rentáveis do setor e para isso, realiza a aquisição de outras empresas como estratégia mercadológica, como pode ser visto no excerto a seguir.

O Grupo Gerdau tem como estratégia de atuação ser um dos líderes do processo de consolidação da siderurgia mundial e, nos próximos anos, buscará ampliar a diversificação geográfica de suas operações, ocupar posições de destaque em todas as regiões em que atua e participar dos principais segmentos de produtos da indústria siderúrgica. Portanto, seguirá atento a novas oportunidades de aquisições nas Américas, Ásia e Europa, além de investir no aumento das capacidades instaladas de suas atuais operações (GERDAU, 2007, p. 30).

As atividades da Gerdau, incluindo as práticas comunicativas, guiam-se por uma política administrativa universal, mas não perdem de vista as particularidades dos locais em que atua, pois as ações cotidianas interferem diretamente em seu posicionamento de mercado. Para compreender como é a resposta local dos públicos e como a empresa desenvolve suas ações, esta pesquisa foca a filial da Gerdau em Divinópolis, em Minas Gerais, por sua representatividade em relação às estratégias da empresa. A Gerdau instalou-se em Divinópolis no ano de 1994, ao adquirir a Pains, uma antiga siderúrgica da cidade, fundada no início do século XX e que teve destaque no desenvolvimento do município. No novo cenário de gestão, várias mudanças na unidade local foram empreendidas – redução de funcionários, implantação de novos processos de produção, novos valores e cultura organizacional, além de uma nova política de relacionamento com a cidade. A siderúrgica passou a investir no

controle dos impactos ambientais causados pelo processo de produção, além da realização e parceria em projetos junto às escolas de ensino básico, universidades e projetos ambientais locais.<sup>25</sup> No entanto, apesar dos altos investimentos em ações de responsabilidade sócio-ambiental e de propagandas institucionais, a empresa continua a ser vista como poluidora pela população.<sup>26</sup> A hipótese é de que isso acontece tanto em função da pretensa universalidade homogeneizadora das ações da Gerdau, que não leva em consideração as particularidades dos locais em que atua quando apóia ou implanta projetos de responsabilidade socioambiental, quanto pelo descrédito da população que vê o marketing social como estratégia de manipulação da opinião pública para agregar valor positivo à marca.

Para analisar o embate entre empresa e públicos, esta pesquisa tratou da relação entre a Gerdau e as comunidades de seu entorno no bairro Porto Velho, onde a empresa está instalada e no município de Divinópolis. Interessou, inicialmente, saber se as ações de responsabilidade socioambiental da Gerdau na cidade geram transformações ou a manutenção do *status quo*. Para isto, buscou-se conhecer qual é a imagem<sup>27</sup> que a Gerdau tem de si, bem como a imagem que ela acredita projetar. Além disso, qual é a imagem que a população de Divinópolis tem da Gerdau e como se relaciona com a empresa.

### 2.1.1 Definição do *corpus* e dos processos metodológicos

A pesquisa realiza o estudo de caso da Gerdau, que segundo Yin (1989)<sup>28</sup>, é um tipo de

inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 1989 apud BRESSAN, 2000).

O estudo foi dividido em observações sobre a Gerdau por meio de entrevistas e materiais da empresa, além de observações sobre a população por meio de entrevista com lideranças locais e moradores. A definição do *corpus* levou em consideração os critérios de *relevância*, *homogeneidade* e *sincronicidade*, discutidos por Aarts e Bauer (2002) relativos a

<sup>25</sup> Ver entrevistas com funcionários da Gerdau de Divinópolis e gestores da Cidade, Apêndice B.

<sup>26</sup> Ver entrevistas Nº 7,8 e 9, com moradores do bairro Porto Velho, Apêndice B.

<sup>27</sup> A imagem pública de um sujeito, organização, lugar ou produto é uma representação que diz respeito a um conjunto de valores, informações, conceitos, que o caracterizam e são partilhados por uma coletividade. Caracterizar é, como define Gomes (2004, p. 254) “estabelecer uma personalidade e uma personagem, uma forma de existência em si mesma e uma forma de existência para fora, de existência representacional, de imagem”. Nessa medida, formar a imagem, diz o autor, é *reconhecer* um conjunto de atribuições como características de uma organização ou pessoa.

<sup>28</sup> YIN, Robert K. **Case Study Research** - Design and Methods. Thousand Oaks-CA/EUA: Sage Publications, 1989.

pesquisa social. Todavia, para não trair a discussão feita anteriormente quanto à homogeneização das comunidades por parte das empresas, em vez do critério *homogeneidade*, escolheu-se o critério de *coesão* do *corpus*. Por este princípio, mesmo havendo eventualmente discrepância em termos sócio-econômicos e educacionais do *corpus*, há uma *coesão* em termos de legitimidade pública, uma vez que a escolha dos indivíduos entrevistados se deu de acordo com a relação dos sujeitos com a Gerdau, de modo que haja indivíduos representativos nas diferentes relações com a empresa. Porém, a análise se dá a partir da fala de sujeitos que ocupam os mesmos extratos sociais, o que permite a *coesão* e o sincronismo do *corpus*. Diante a dificuldade de abertura da empresa para a realização desta pesquisa<sup>29</sup>, além dos sujeitos que foram entrevistados, foram escolhidos documentos teoricamente relevantes para a observação da imagem pública construída pela organização (AARTS; BAUER, 2002).

O estudo sobre a Gerdau e o universo da siderurgia foi feito com base nas análises dos materiais públicos da empresa - relatórios anuais de 2007 e 2008 e dos conteúdos disponíveis no site –; entrevista com funcionários da filial de Divinópolis; entrevista com ex-funcionário da empresa e entrevista com sindicato dos trabalhadores metalúrgicos da região. Além destes dados, foram realizadas pesquisas na internet sobre comunidades da empresa no Orkut,<sup>30</sup> a fim de verificar os discursos dos trabalhadores em outra situação de enunciação que não fosse a das entrevistas realizadas por esta pesquisa; e em veículos de notícias, para se observar o que a empresa fez ver durante o período de março, abril e maio de 2009, período de instabilidade diante da crise econômica que teve início em 2008. Todavia, não será feita análise sobre as “comunidades” no Orkut, nem das notícias publicadas, estes dados foram usados apenas para checagem/controle de informações sobre a pesquisa.

Inicialmente, foi feito o estudo a partir dos textos disponíveis no site da Gerdau, com o objetivo de se conhecer a história oficial da empresa, as estratégias, objetivos, valores, políticas e diretrizes institucionais. Há, no site da Gerdau, relatórios anuais da empresa de 1999 a 2007, mas apenas os Relatórios Anuais de 2007 e 2008 foram analisados, pois

---

<sup>29</sup> Foi feito contato por meio de telefonemas e e-mails para a área de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa, que solicitou várias informações sobre a pesquisa: o projeto de pesquisa, carta de recomendação e intenções junto a empresa, mas não houve resposta alguma da corporação. A resposta dada, informalmente, pelo representante do departamento de Assuntos Institucionais, foi de que a empresa não possuía diretrizes para atender a demandas oriundas da academia. Desse modo, não foi possível entrevistar os profissionais de comunicação do grupo. Diante o silêncio, fez-se necessário o contato direto com a unidade em Divinópolis, que após analisar o roteiro da entrevista, permitiu a realização desta com a responsável local pelas ações junto a “comunidade”.

<sup>30</sup> O Orkut é um site de relacionamento que funciona como uma rede social criada em 2004 pelo engenheiro turco Orkut Büyükkökten, projetista chefe da Google. Disponível em: [www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)



refletem a política atual da corporação e sua fala em relação à crise econômica que atingiu diretamente a produção siderúrgica.

A escolha dos materiais comunicativos se dá pela visibilidade das informações disponíveis nos documentos públicos acessíveis pelo site. Ao analisar os Relatórios Anuais e o material comunicativo, objetivou-se conhecer qual a imagem pública que a empresa quer construir e como ela responde, e/ou antecipa, questões relativas às comunicações com seus públicos. Qualquer pessoa que se interesse pela prestação de contas da Gerdau, por suas políticas institucionais e valores, tem acesso às informações no site e esse acesso reflete a política de “transparência” da organização - daí a relevância dos Relatórios Anuais como material de prestação de contas e projeção de futuro -, e dos conteúdos disponíveis no site.

Nos Relatórios foram analisados os tópicos referentes às falas do presidente e do diretor da corporação; “Governança Corporativa”; “Gestão de Risco”; “Estratégias e Diferenciais Competitivos”; “Relacionamentos” (com colaboradores, acionistas, fornecedores, sociedade e clientes) e “gestão ambiental”. No estudo do material, foi feita a análise do discurso como apontado por Mangueneau (2001), levando-se em conta os temas, a escolha lexical, a repetição de idéias e utilização de expressões que explicitem a imagem que a organização quer construir. O contexto mercadológico também foi considerado para que fosse possível compreender as estratégias discursivas da Gerdau. Além disso, houve durante esta pesquisa uma mudança no cenário econômico que interferiu nas rotinas da corporação e em seu discurso, que não poderia ser desconsiderada. Apesar de terem sido analisadas as imagens que compõem os textos, com vistas a se observar as estratégias *pedagógicas* do material, este estudo privilegia a análise dos textos escritos (BACCEGA; CITELLI, 1999).

A segunda fase da recolha de informações sobre a Gerdau foi realizada por meio de entrevistas com roteiros semi-estruturados<sup>31</sup>, que foram registradas por meio de gravador de áudio e posteriormente transcritas para a realização de Análise do Discurso, que levou em conta o contexto de enunciação. Abaixo, apresentam-se os critérios de análise utilizados para o estudo.

Para preservar os entrevistados esta pesquisa não publica seus nomes e departamentos, para que não haja nenhum tipo de incômodo para os mesmos, uma vez que a Gerdau não autorizou as pesquisas na empresa, com exceção da entrevista realizada com a responsável pela relação com a “comunidade” local.

---

<sup>31</sup> Roteiro de perguntas no Apêndice A.

### 2.1.1.1 Os metalúrgicos e a Gerdau

Foram realizadas três entrevistas com funcionários da área operacional da unidade em Divinópolis de hierarquias distintas<sup>32</sup>. Um jovem trabalhador de 25 anos, (Novato), solteiro, técnico eletromecânico que cursa engenharia de produção – curso viabilizado por meio de uma bolsa de PROUNI. Entrou há dois anos na empresa como *treineer* e hoje é operador na parte de produção. Um funcionário com cargo de “Líder” (antigo encarregado), casado, técnico metalúrgico – curso viabilizado pela Gerdau no SENAE –, tem 41 anos, 25 deles trabalhando como metalúrgico e há 18 anos está na empresa. Por último um “Chefe” de setor, com 47 anos, metalúrgico desde os 23. Trabalha na empresa há 24 anos. Assim como o “Líder”, o “Chefe” é ex-funcionário da Pains. Quando começou na empresa tinha apenas o ensino fundamental e voltou a estudar trabalhando para a Gerdau, hoje é formado em administração de empresas. Os três têm em comum o fato de terem começado no “chão de fábrica”. Mesmo o “Chefe” começou como operador e passou por vários setores até assumir o cargo de gestão.

Também foi entrevistada a gestora responsável pelos assuntos com a “comunidade”, que é “Assessora técnica”. Ela tem 39 anos, é filha de um ex-funcionário da Pains Florestal, empresa localizada em Três Marias, comprada pela Gerdau. Com cinco anos passou a viver no alojamento da Pains, onde cursou seu ensino fundamental. Saiu do alojamento aos 15, depois da morte de seu pai. Voltou para o ambiente da Pains com 19 anos quando se tornou funcionária da empresa. Após cinco anos, foi transferida para Divinópolis – já sob a gestão da Gerdau – o que viu como uma oportunidade para se formar (ter acesso ao ensino superior). É formada em contabilidade e pós-graduada em gestão de pessoas. Passou por diversos departamentos da empresa e hoje medeia as relações da Gerdau em Divinópolis com o público “comunidade” no que diz respeito a questões sociais – projetos, parcerias e patrocínios – e resposta a problemas ambientais reclamados pela vizinhança.

Para além dos funcionários da empresa, foi entrevistado um “Ex-funcionário” da Gerdau, que era “facilitador”, cuidava do treinamento dos demais funcionários do seu setor. Também trabalhou na Pains, totalizando 17 anos de empresa – ficou 7 anos sob a gestão da Gerdau. Foi demitido em 2001 por ter descumprido uma norma de segurança que causou um acidente de trabalho. Começou a trabalhar como metalúrgico aos 19 anos, depois que fez um curso de técnico metalúrgico. É filho de metalúrgico, seu pai trabalhou na Pains por 23 anos,

---

<sup>32</sup> A organização hierárquica da parte de produção na unidade é: Gerente executivo; gerente de área; chefe; facilitador; técnico; operador 4,3,2 e 1.

mas não chegou a se aposentar lá, pois foi demitido durante a crise econômica dos anos de 1980 que atingiu o setor, o que, segundo o entrevistado, motivou a morte do pai. Quando da realização da entrevista, havia sido demitido da siderúrgica em que trabalhava devido a crise econômica e estava trabalhando temporariamente para uma empresa do ramo, contudo sem ter registro trabalhista legal.

Por último, os cinco dirigentes do sindicato dos trabalhadores. Foi uma entrevista realizada em grupo. Dentre eles há um aposentado pela Gerdau – aposentou dois anos depois da aquisição da Pains -; dois funcionários da empresa, que também são ex-funcionários da Pains, um metalúrgico ex-funcionário da Pains, trabalhou um ano na Gerdau, e o último que atua em siderurgia, mas nunca trabalhou para a corporação.

Em comum, além da atuação como metalúrgicos todos os entrevistados são trabalhadores de origem nas classes socioeconômicas baixas. Foram trabalhar na siderurgia por ser o setor que, diante a baixa escolaridade e a necessidade de ajudar em casa, pagava melhor. Não tinham muita opção. À exceção do Novato, que está no ramo há dois anos e faz o curso superior e da Assistente técnica, que sempre trabalhou na parte administrativa, os demais começaram a trabalhar entre 16 e 19 anos, com baixa escolaridade – nível fundamental –. Muitos trabalharam em fundição antes de ir para a siderurgia. Todos os trabalhadores ativos têm como meta a Gerdau que, segundo relatos das entrevistas, é a melhor empresa no setor para se trabalhar na cidade<sup>33</sup>.

Objetivou-se, por meio das entrevistas, conhecer como se dá o diálogo local da empresa com seus funcionários, da empresa com a vizinhança, da empresa com a população da cidade e dos funcionários com a cidade, a partir das práticas comunicativas da organização. Ou seja, como as práticas universais de comunicação formal e de relacionamento da empresa são apropriadas e ressignificadas na filial de Divinópolis, e como se dá o embate funcionário/cidadão. Além de conhecer como os funcionários da filial se apropriam, a partir da história e valores particulares (individuais), da cultura organizacional sobre responsabilidade socioambiental, buscou-se conhecer como habitam a cidade, em que bairros moram e o que influencia nessa escolha. E, sendo cidadão do município e ao mesmo tempo operadores do processo industrial da siderurgia, conhecer qual sua percepção sobre a relação da empresa com a cidade.

A análise do material público da empresa é apresentada no terceiro capítulo, juntamente com o estudo de caso da Gerdau. No quarto capítulo faz-se a análise das

---

<sup>33</sup> Ver entrevistas no Apêndice B.

entrevistas, em que serão confrontadas as falas dos profissionais acerca da imagem corporativa e a imagem que é projetada nos materiais públicos.

### **2.1.1.2 A comunicação entre a cidade e a Gerdau**

Contrapondo-se às observações sobre a empresa, foram realizadas pesquisas, também por meio de entrevistas semi-estruturadas, com representantes do bairro e da cidade de Divinópolis. A seleção foi feita a partir da representatividade das lideranças e de moradores, no que se refere aos relacionamentos com a empresa. Procurou-se definir estratos diferenciados por tipos de relacionamentos com a Gerdau: vizinhança, organizações da sociedade civil, parceiros em projetos socioambientais, formadores de opinião, governo e órgãos de fiscalização.

Como representantes do bairro Porto Velho<sup>34</sup>, foram entrevistados a diretora de uma escola de ensino básico, que participa de projetos realizados pela Gerdau – com destaque para o “5S na Escola” – e que também é moradora do bairro. Uma senhora de 85 anos, que reside no bairro desde o início de sua urbanização, teve comércio na região e atendia aos funcionários da antiga Pains em seu restaurante<sup>35</sup>. Um vereador que nasceu e mora no bairro, tem 50 anos, eleito como liderança local, trabalhou na siderúrgica Pains e hoje está no seu terceiro mandato. Todos eles participaram do desenvolvimento local com a antiga siderúrgica Pains e também participam das transformações da relação com a empresa, após a compra da siderúrgica pela Gerdau.

Como a cidade de Divinópolis possui apenas 200 mil habitantes, as práticas de relacionamento da empresa com o município não se limitam à relação com o entorno. Isto acontece, por um lado, porque os funcionários da empresa estão distribuídos por vários bairros da cidade e os vínculos familiares reproduzem as relações dos trabalhadores junto à organização. Por outro lado, também ocorre porque as questões econômicas, sociais e ambientais das ações da organização não se limitam ao bairro. Nesse sentido, a empresa apóia igualmente ações que legitimam a imagem pública da organização junto a públicos de interesse que não lidam diretamente com a empresa. Por este motivo foram realizadas entrevistas com a gestora de um projeto que conta com o apoio da empresa<sup>36</sup>. Ela é engenheira

---

<sup>34</sup> Roteiro de entrevistas no Apêndice A.

<sup>35</sup> É importante destacar que esta entrevista foi realizada em 2009 após o início da crise econômica de 2008. As demais entrevistas com gestores e lideranças foram realizadas em 2008. Por causa disso, a fala da Moradora ressalta aspectos relativos ao trabalho que não foram destacados por nenhum dos demais entrevistados.

<sup>36</sup> Roteiro de entrevista no Apêndice A.

civil, mestre em engenharia, professora do ensino superior, tem 47 anos e coordena o projeto ambiental “Parque do Gafanhoto”, desenvolvido pela Fundação Educacional de Divinópolis. A escolha se deve pela relação de parceria da instituição de ensino com a empresa nos projetos ambientais de extensão<sup>37</sup>. Foi feita entrevista com lideranças de organizações da sociedade civil local, a diretoria do sindicato dos trabalhadores metalúrgicos como descrito anteriormente, e com o representante de uma ONG ambiental<sup>38</sup>, a SOS Itapecerica<sup>39</sup>, com dez anos de atuação na cidade. O presidente e idealizador da ONG nasceu e mora há 50 anos na região próxima à Gerdau – bairro vizinho ao Porto Velho, porém separado por um rio. Trata-se de líder atuante na cidade, escreve para veículos de notícias locais e é referência para o movimento ambiental em Divinópolis.

Por último, realizou-se entrevista com o promotor e com o secretário municipal de meio ambiente do município, pois, devido ao grande impacto ambiental negativo de todo o processo de produção da siderurgia, a empresa é sempre chamada para firmar acordos de ajustamento de conduta com a promotoria de meio ambiente<sup>40</sup>. Em relação à Secretaria de Meio Ambiente é importante destacar que a Gerdau é parceira do município em projetos socioambientais. Assim, além de ser um órgão de fiscalização, há entre a secretaria e a Gerdau relações de parceria para o desenvolvimento de ações no município.

### **2.1.2 Critérios para Análise das entrevistas**

As entrevistas foram orientadas por meio de roteiros semi-estruturados separados em seis grupos: 1) funcionários da unidade em Divinópolis; 2) gestores locais da empresa; 3) ex-funcionários; 4) lideranças do bairro Porto Velho (moradores e vereador); 5) gestores de instituições parceiras da Gerdau em projetos (diretora da escola, coordenadora do Parque do Gafanhoto) e órgãos de fiscalização; 6) ONG e sindicato dos trabalhadores da siderurgia.<sup>41</sup>

Para a análise, tentou-se estabelecer um mapa da hibridização comunicativa da relação da empresa com a cidade e vice-versa. Desse modo, a análise separou os entrevistados em grupos de profissionais da siderurgia; órgãos de fiscalização – com exceção do sindicato que foi incluso nos profissionais da siderurgia –; cidadãos e parceiros da Gerdau. A classificação

---

<sup>37</sup> Além do projeto “Parque do Gafanhoto” que é um campus avançado de ensino, pesquisa e extensão da FUNEDI, a Gerdau também patrocina o programa televisivo “Música Ambiente” realizado pela Fundação.

<sup>38</sup> Roteiro de entrevista no Apêndice A.

<sup>39</sup> Que tem ações no entorno do rio que corre próximo à empresa.

<sup>40</sup> Parte dos impactos ambientais negativos é um passivo herdado pela empresa da antiga siderúrgica Pains, mas há resíduos que não foram controlados pela Gerdau e geram novos passivos ambientais.

<sup>41</sup> Ver Apêndice A.

busca considerar as particularidades do tipo de relação que cada um estabelece com a empresa. Sabe-se que há entrevistados que se movem entre um grupo e outro quanto ao tipo de relação com a Gerdau. Nesses casos, levou-se em consideração a atividade que exercem como definidora dos componentes de cada grupo.

Em todas as entrevistas tentou-se conhecer o lugar de fala dos entrevistados, perguntando-lhes sobre suas histórias pessoais. A partir das histórias individuais, a análise avaliou os seguintes temas: mundo do trabalho; cidadania; relação com a Gerdau; imagem pública da empresa; cidade; siderurgia e projeções futuras. A avaliação também levou em conta o léxico e os traços de linguagem presentes na fala dos entrevistados. Houve o cruzamento entre os representantes de cada grupo e entre os grupos. Desse modo, foi possível ver como se posicionam a partir dos lugares de fala, em que aspectos concordam ou divergem e quais são as imagens criadas sobre a empresa.

Ao final, foi realizado cruzamento da fala da empresa, por meio da análise dos materiais públicos, com o mapa das entrevistas.

É importante ressaltar que a metodologia privilegia as pesquisas qualitativas, por meio de entrevistas semi-estruturas, pois na fala dos sujeitos há marcas da luta de classes, dos embates cotidianos, dos valores e matrizes culturais presentes na relação empresa/comunidades, que uma pesquisa quantitativa não consegue alcançar. A palavra, como aponta Bakhtin (2004), é um signo ideológico construído na relação social, que reflete e refrata uma outra realidade e

cada signo ideológico é não apenas um reflexo, uma sombra da realidade, mas também um fragmento material dessa realidade. Todo fenômeno que funciona como signo ideológico tem uma encarnação material, seja como som, como movimento do corpo ou com uma coisa qualquer (BAKHTIN, 2004, p. 33).

Na base dessas considerações, o pesquisador deve ter como premissa que a fala carrega em si os traços de uma opinião construída a partir de uma memória coletiva e de experiências particulares expressas por palavras manipuladas na comunicação cotidiana (BOSI, 1994; HELLER, 2004; SHAFF, 1974).

Assim, o estudo do material verbal, da história oral narrada pelos entrevistados, é o estudo do problema da retroalimentação entre infra-estrutura e superestrutura. Em outras palavras pode-se dizer que a ideologia que se forma no cotidiano a partir das relações sociais e das experiências individuais, está em relação com os sistemas ideológicos constituídos (como a arte, a moral, o direito e a religião). Porém, diferencia-se deles, os alimenta e os ressignifica nas experiências da pulsão de vida. Por meio dos relatos dos sujeitos que participam da relação Gerdau/comunidades, é possível observar os confrontos e encontros

ideológicos que tensionam o processo de comunicação. É nesse sentido que Bakhtin (2004) afirma que a linguagem é a arena da luta de classes. Uma vez que a palavra é neutra, ela é capaz de atuar em todos os campos semiológicos e é, também, dotada de *ubiquidade social*, pois penetra em todas as relações dos indivíduos. A mesma palavra pode carregar sentidos distintos a partir de quem fala, como fala, quando, onde e por quê.

Tanto é verdade que a palavra penetra literalmente em todas as relações entre indivíduos, nas relações de colaboração, nas de base ideológica, nos encontros fortuitos da vida cotidiana, nas relações de caráter político etc. As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É, portanto, claro que a palavra será sempre o *indicador* mais sensível de todas as transformações sociais, mesmo daquelas que apenas despontam, que ainda não tomaram forma, que ainda não abriram caminho para sistemas ideológicos estruturados e bem formados (BAKHTIN, 2004, p. 41).

Uma vez que a disputa simbólica se dá no trabalho de construção do discurso, o olhar cuidadoso do pesquisador deve perceber o lugar de onde fala o indivíduo; as lacunas de sua fala; os grupos por quais fala; sua relação emocional com o fato narrado. Aquilo que, por ter-se naturalizado no cotidiano, não se formula conscientemente na fala, mas que, pelo uso das palavras – como diminutivos, impositação da voz -, revela a indignação, as conformações e as resistências. São esses os parâmetros que nortearam as análises. Uma vez que pela fala o sujeito se revela, desvendando a sociedade da qual faz parte.

Objetivou-se com esta opção metodológica observar como as transformações no mundo do trabalho impactam a relação da empresa com as comunidades, conhecendo quais são as estratégias da Gerdau para propor ações de interesse local, como a empresa desenvolve as ações de responsabilidade social e ambiental, e se essas estratégias são produzidas localmente ou globalmente. Além disso, observou-se como é a resposta local dos públicos, buscando-se compreender como se dá a hibridização dos discursos produzidos no diálogo com a empresa e dela com os públicos. Como o ponto de partida desta pesquisa é observar o papel da comunicação no embate entre empresa/comunidades, buscou-se compreender se as estratégias discursivas da Gerdau reforçam sua marca ou aumentam o descrédito da população, e se as práticas de responsabilidade socioambientais da Gerdau com a comunidade geram autonomia ou dependência da relação. Ou seja, se a rede comunicativa produzida pela Gerdau articula sujeitos autônomos ou os prende em seus nós. Por fim, verificou-se como o mundo do trabalho dialoga com as ações de responsabilidade socioambiental do Grupo e como a cultura organizacional é ressignificada fora dos muros da empresa.

## CAPÍTULO III

### 3. PRÁTICAS DISCURSIVAS DA GERDAU: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA

Este capítulo analisa o discurso formal da Gerdau, as práticas discursivas da empresa sobre sua relação com os públicos de interesse e as práticas discursivas de legitimação do discurso hegemônico de regulação das demandas coletivas pelo mercado. Para tal, leva em conta os conteúdos do site da empresa e dos Relatórios Anuais de 2007 e 2008, além da entrevista feita com a Assessora técnica, responsável pela relação da organização com a cidade de Divinópolis.

#### 3.1 O Caso Global: apresentação do grupo Gerdau

A Gerdau é uma corporação multinacional, com sede no Brasil e 108 anos de atuação. Iniciou suas atividades como uma fábrica familiar de pregos - “Pontas de Paris” – em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, e hoje, segundo dados do Relatório Anual de 2008, ocupa o 13º lugar no mercado de aços no mundo, liderando o mercado de aços longos nas Américas. Possui 337 unidades industriais e comerciais, além de cinco *joint ventures* e quatro empresas coligadas. Está presente em 14 países: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Índia, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. Tem como principais consumidores a construção civil, indústria automotiva e agropecuária.

No Brasil atua em 14 estados: Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. São 36 unidades, sendo 11 usinas siderúrgicas, 5 unidades de transformação, 3 escritórios, 12 unidades de corte e dobra de aço, 2 unidades de produção de ferro gusa e dois terminais portuários.

Os números divulgados pela empresa, no balanço de 2008, impressionam. Ao total o grupo empregou 40 mil “colaboradores”,<sup>42</sup> produziu 26 milhões de toneladas de aço e teve receita líquida anual de R\$ 41,9 bilhões. Reciclou 16 milhões de toneladas de sucata, alcançou 1,2 mil clientes, 140 mil acionistas e suas ações movimentaram US\$55,4 bilhões. As empresas de capital aberto da corporação estão listadas nas bolsas de São Paulo, Nova Iorque, Toronto, Madri e Lima (GERDAU, 2008a).

---

<sup>42</sup> Termo utilizado pela própria empresa.



Por sua atuação *transterritorial*, a corporação não segue as restrições locais de um ou outro país, suas práticas administrativas são orientadas, como aponta Baumam (1999), por uma ética universal que, indiferentemente do local em que atue, mantenha a homogeneidade no relacionamento com seus públicos. Em sua missão é possível perceber os valores genéricos que orientam a relação com os públicos de interesse e que são segmentados pela empresa em clientes, acionistas, sociedade, funcionários e fornecedores.

O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia, que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade (GERDAU, 2009a).

De acordo com o seu site, a Gerdau objetiva ser “uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor” (GERDAU, 2009a), e tem como estratégia de posicionamento a aquisição de novas empresas, a diversificação de seus produtos, a qualificação da mão de obra e o investimento em geração de energia. Segundo os Relatórios anuais, em 2007 a empresa aplicou US\$ 6,3 bilhões em aquisições de novas empresas e na ampliação das capacidades produtivas (GERDAU, 2007, p. 35) e em 2008 US\$ 3,7 bilhões (GERDAU, 2008, p. 23), além de US\$ 47,3 milhões em treinamentos (GERDAU, 2008a, p. 23).

Para garantir o padrão de qualidade, manter bons negócios na venda de produtos e no mercado de capital, a Gerdau desenvolve diversas práticas de capacitação e controle produtivo de suas unidades. Desse modo, tenta garantir o engajamento dos trabalhadores à cultura organizacional, às metas, objetivos e diretrizes da corporação. Para tal, a corporação desenvolveu um sistema de gestão comunicativa que padroniza as práticas produtivas e auxilia na homogeneização da cultura organizacional, o que é também muito eficiente em relação às aquisições, uma vez que agiliza o processo de adaptação – facilita a cooptação dos trabalhadores à cultura organizacional – nas novas unidades, como será apresentado adiante.

Tendo em vista a complexidade da organização e sua atuação *transterritorial*, bem como o princípio de “transparência”, o “código de ética” da Gerdau toma princípios universais de boa conduta corporativa, postura social e ambientalmente responsável para normatizar as ações com os públicos de interesse destacados acima, bem como com concorrentes e o meio ambiente.

No que tange a Responsabilidade Social, o foco da empresa é a educação e suas ações são divididas em cinco categorias: a) “Qualidade na Educação” que foca práticas de educação formal junto a escolas e lideranças escolares – secretarias e superintendências de ensino; b) “Educação para o Empreendedorismo e a Competitividade” que prepara jovens para o

mercado de trabalho; c) “Educação pela Cultura e pelo Esporte” com ações voltadas para adolescentes e jovens que objetivam a inclusão social por meio de ações culturais e esportivas; (d) “Educação Ambiental” com projetos voltados para a promoção da consciência ambiental das comunidades em que atua; (e) “Mobilização Solidária” que busca atender as demandas da “comunidade”<sup>43</sup>, “essas iniciativas incluem desde a doação de alimentos e agasalhos até a criação de restaurantes populares para comunidades de baixa renda” (GERDAU, 2006). Todas as práticas sociais são reverberadas internamente na empresa, que estimula ações de voluntariado junto aos trabalhadores.

Quanto a Responsabilidade Ambiental, a Gerdau possui um programa de “Gestão Ambiental”, coerente com o discurso global de sustentabilidade do movimento ambiental. A empresa mostra que objetiva o cumprimento das obrigações legais e ecologicamente corretas. Desse modo, a política de Meio Ambiente tem como princípios:

- 1) Manter consistente atendimento às exigências da legislação ambiental, às normas e aos compromissos inerentes aos valores da Empresa.
- 2) Gerenciar de forma planejada e preventiva os aspectos ambientais de suas atividades para proteger a atmosfera, a água e o solo, em conformidade com os objetivos e as metas definidas.
- 3) Buscar a melhoria contínua da gestão e do desempenho ambientais é uma responsabilidade do Grupo Gerdau e de todos os seus colaboradores, o que reforça o comprometimento da Empresa junto a clientes, acionistas, fornecedores e comunidades (GERDAU, 2009a).

Como ações de gestão ambiental, a empresa destaca os investimentos em tecnologia para controle dos impactos negativos do processo de produção e certificação ambiental – segundo dados do Relatório Anual de 2008, 40 unidades já foram certificadas com o ISO 14001 e a certificação é um argumento forte na fala dos trabalhadores da empresa, como prova de sua responsabilidade<sup>44</sup>.

Quanto a política de gestão de pessoas, a Gerdau possui um programa de “Segurança Total” voltado para os trabalhadores, além de ter benefícios diversos que funcionam como salário indireto. A empresa tem políticas de investimento na “formação” dos seus profissionais, tanto em treinamentos e capacitação técnica, quanto na educação formal. Para tal, possui financiamentos educacionais que facilitam o acesso do trabalhador ao ensino superior. Há também benefícios relativos a plano de cargos e salários, participação nos lucros – conforme metas das unidades, das equipes e individuais -, plano de saúde e odontológico –

---

<sup>43</sup> A empresa trata como “comunidade” toda a população dos locais em que tem unidades. No público comunidade, definido pela Gerdau, estão todas as lideranças que procuram a empresa para patrocinar ou apoiar alguma ação socioambiental, sejam elas do terceiro setor, públicas ou privadas, institucionalizadas ou não. Isso pode ser verificado tanto nos discursos presentes nos relatórios, quando no site, bem como na entrevista com a responsável pelas práticas com a “comunidade” em Divinópolis.

<sup>44</sup> Ver entrevistas em anexo.

estendido a toda a família do profissional –, previdência privada e financiamento habitacional, sendo que alguns desses benefícios variam de região e país, conforme necessidades e princípios mercadológicos locais.

Para gerenciar as práticas comunicativas do Grupo, há uma diretoria de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa que centraliza a gestão da comunicação em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Coerente com a política de redução e otimização dos recursos, apesar da complexidade do Grupo, o departamento de comunicação corporativa é enxuto, são apenas 15 profissionais que, assim como qualquer outro trabalhador, devem ser polivalentes, flexíveis e criativos na execução de sua atividade.

As ações são coordenadas pela área de “Gestão de Imagem” – responsável pelo planejamento de comunicação que é desenvolvido a partir dos objetivos do grupo, das demandas dos públicos de interesse e das pesquisas de opinião – e executadas pelos setores de “Gestão de marcas”, que deve gerar valor para as marcas do grupo e controlar seus domínios; o setor de “Marketing institucional” que coordena as ações de publicidade e propaganda, memória, patrocínios e parcerias, publicações corporativas, vídeo e website; e por fim, o de “Imprensa”, responsável pela assessoria de imprensa, sua monitoria e controle de situações de crise.

Diante a atuação *transterritorial*, em cada país, há uma pequena equipe que cuida da relação com a imprensa e adequa as práticas comunicativas globais às particularidades culturais e históricas locais. E em cada unidade há profissionais, que não são necessariamente formados em comunicação, responsáveis por cumprir com as políticas de comunicação; repassar à área as informações relevantes e mediar à relação com os públicos locais. Quanto a comunicação interna e práticas de responsabilidade social, segundo a assessoria de imprensa, o departamento de Comunicação Corporativa apenas faz o “alinhamento” das comunicações, pois são responsabilidade do departamento de recursos humanos e do Instituto Gerdau, respectivamente. Abaixo, no quadro 1, é possível observar o fluxo do macroprocesso de comunicação corporativa da empresa.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Informações obtidas via assessoria de imprensa.

## Fluxo do Macroprocesso ICC



Figura 1 – Fluxo do Macroprocesso de Comunicação Corporativa da Gerdau (Informação pessoal)<sup>46</sup>

Infelizmente, não foi possível ter acesso a informações mais precisas sobre a área de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa da Gerdau. Não há nada nas comunicações formais da empresa sobre a gestão da comunicação e não houve abertura da mesma para participar desta pesquisa. Foram feitas buscas na internet e contatos por e-mail e telefonemas sem sucesso. Mas o silêncio comunica. A comunicação é um elemento estratégico e diferencial da organização, sendo que a forma de gestão da comunicação não é uma informação de caráter público, mas secreto - isto será retomado nas análises adiante.

Outro ponto que deve ser ressaltado é a política de “transparência”, transferência de conhecimento e colaboração da empresa para o desenvolvimento social, econômico, ambiental, cultural e político. Disseminado em suas comunicações formais, baseia-se na lógica de ganhos privados e por isto cumpre com o compartilhamento de determinados conhecimentos que correspondem aos seus interesses e não necessariamente a uma lógica de solidariedade, como será discutido adiante.

<sup>46</sup> CESTARIOLO, L. R. **Esclarecimentos**. Mensagem recebida por jvisibeli@usp.br em 22 mai. 2009.

## 3.2 A racionalização do trabalho: a construção de imagem

Feita a caracterização da empresa, passar-se-á às análises de seus discursos formais. Inicialmente será feita a descrição dos relatórios 2007 e 2008, com destaque para os textos do relatório de 2008 por causa das circunstâncias mercadológicas. Em seguida, analisa-se a racionalização do trabalho pela empresa, como estratégia competitiva. A crítica foca os discursos formais relativos ao trabalhador e as práticas de responsabilidade socioambiental.

### 3.2.1 Os relatórios

De 2007 para 2008, o conteúdo dos relatórios não apresenta variações em relação às diretrizes e políticas institucionais, o que muda se refere a aspectos relativos ao ano que passou. Os materiais são muito bem cuidados, da escolha das imagens aos textos. Apesar de ser um instrumento de prestação de serviço, que pode ser lido por qualquer público interessado nas ações da Gerdau, seu leitor ideal é o acionista. O material apresenta a empresa, suas diretrizes e políticas, ações institucionais e balanços financeiros. Os textos são objetivos e oferecem ao acionista informações que dão credibilidade a organização.

O relatório de 2007 traz na capa fotos de pessoas com biótipos diferentes, mostrando a diversidade dos trabalhadores do grupo em todo o mundo. Com o título “Crescendo com Pessoas”, o relatório toma a qualificação e a capacitação dos “colaboradores” como tema central, a equipe como diferencial da empresa. Historicamente, em 2007, o grupo havia feito a transição de diretoria e iniciado a aquisição de novas unidades no exterior, como estratégia para alcançar o objetivo expresso em sua “Visão”: “ser uma empresa siderúrgica **global**, entre as mais **rentáveis** do setor” (GERDAU, 2009a).

Em 2008, o pano de fundo é a crise econômica mundial, que teve início no segundo semestre do ano e afetou diretamente segmentos consumidores da siderurgia. Nesse sentido, a Gerdau muda o léxico e passa a focar idéias de dinamismo, flexibilidade e adaptação, associadas a credibilidade, experiência e tradição. Na capa aparece a foto da sólida fachada do Shopping popular inaugurado em Brasília e construído com perfis da Gerdau, e o título “Dinamismo” já apresenta a resposta da empresa em relação ao contexto econômico global.

Os relatórios exploram gráficos e tabelas comparativas, organogramas e fluxogramas que auxiliam a leitura e a compreensão das informações, principalmente quando se trata de valores e percentuais relativos à produtividade. As fotos que acompanham os textos, quando de áreas externas, sempre enquadram o horizonte dando a sensação de amplitude, perspectiva,

e remetem a marca Gerdau, que tem em seu logotipo a cor azul. As demais fotos funcionam como reforço dos textos.

O relatório de 2008 reitera as mensagens de 2007, que já tratava das estratégias para abertura de mercados, que se dá pela capacitação de pessoas e aquisição de novos negócios. Mas esse relatório se distingue daquele por ter a missão de convencer o leitor de que a empresa, apesar de ser diretamente atingida pelas oscilações mercadológicas, é altamente lucrativa e em momentos de instabilidade e incerteza em relação a saúde das organizações, também para os investidores, a Gerdau demonstra ser a opção de retorno certo.

Nossa experiência centenária e capacidade de rápida adaptação às oscilações do mercado nos ajudaram a manter a competitividade das nossas operações, em um ambiente marcado pelas incertezas em relação ao futuro da economia mundial[...]Graças ao nosso sólido sistema de gestão e à flexibilidade do processo industrial de nossas usinas siderúrgicas, tivemos condições de realizar esse ajuste nos volumes de produção de forma rápida. [...] Com base na nossa experiência de atuação em momentos de crise, continuaremos monitorando o comportamento dos distintos mercados e ajustando nossas operações ao atual cenário econômico. Nossa experiência centenária e flexibilidade para adaptação rápida às oscilações do mercado nos dá confiança na capacidade da Organização em superar as dificuldades impostas pela crise econômica mundial (GERDAU, 2008a, p.3-5, grifos nossos).

Nas expressões em destaque há pares de sentido como experiência/dinamismo; solidez/flexibilidade; tradição/flexibilidade, que demonstram o paradoxo com que a organização lida no seu cotidiano. Conforme discutido no primeiro capítulo, trata-se de uma empresa *tansterritorial* que deve ser flexível e dinâmica, estar atenta às mudanças ambientais, antecipando oportunidades e ameaças para manter-se globalmente competitiva. Dessa maneira, não se prende a questões territoriais, pois toma como premissa diretrizes universais que estão acima de práticas locais. Todavia, a empresa também deve ser sólida e tradicional e, apesar da oposição destas características, são estes traços que garantem sua capacidade de superar o momento instável. O emissor utiliza vocabulário que objetiva conquistar a confiança daqueles que não estão presos no espaço, os acionistas<sup>47</sup>. Nesse momento, é a

---

<sup>47</sup> A crise econômica de 2008 foi gerada pela ação *extraterritorial* de investidores (especulação em bolsas mundiais), que comprometidos com seus ganhos individuais, criaram um momento de instabilidade econômica global. Como trata Bauman (1999, p. 16), “a mobilidade adquirida por ‘pessoas que investem’ – aquelas com capital, com dinheiro necessário para investir – significa uma nova desconexão do poder face a obrigações, com efeito uma desconexão sem precedentes na sua radical incondicionalidade: obrigações com os empregados, mas também com os jovens e fracos, com as gerações futuras e com a auto-reprodução das condições gerais da vida; em suma, liberdade face ao dever de contribuir para a vida cotidiana e a perpetuação da comunidade. Surge uma nova assimetria entre natureza extraterritorial do poder e a contínua territorialidade da ‘vida como um todo’ – assimetria que o poder agora desarraigado, capaz de se mudar de repente ou sem aviso, é livre para explorar e abandonar as conseqüências dessa exploração”. A ação hiper móvel das “pessoas que investem” deixou as mazelas para os enraizados (as populações e os trabalhadores) que estão sujeitos as decisões de outrem – o Estado - e no cotidiano sofreram restrições para garantir os ganhos das corporações que ajustaram o quadro funcional com a justificativa da crise. Ou seja, o trabalhador, que efetivamente gera a riqueza, foi sacrificado diante a atual formula de enriquecimento virtual. E a crise foi justificativa para redução de salários e pessoal, apesar da manutenção do volume de produção. A Gerdau, por exemplo, teve crescimento de 2007 para 2008

*história* e a *experiência*, o que tem raízes e é sólido, que pode garantir o lucro e a rentabilidade da empresa que aparece como vítima das políticas econômicas internacionais. Em momentos de incerteza, mesmo os *desenraizados* recuam para não perder (BAUMAN, 1999). Nesse sentido, o Relatório 2008 indica as medidas administrativas adotadas para a “adaptação” organizacional e, como trata da projeção de futuro da organização, os textos apontam os investimentos feitos para garantir seu progresso.

Os reflexos da crise, entretanto, foram sentidos em diferentes níveis, de acordo com o segmento de atuação e a região geográfica das nossas operações. Como consequência, antecipamos paradas para manutenção em distintos países e concedemos férias coletivas. Essas medidas buscaram, também, reduzir a necessidade de ajuste nos quadros funcionais das unidades, o que, infelizmente, em alguns casos, precisou ser feito. Ao longo do ano, realizamos investimentos importantes para o aumento da competitividade de nossas operações, assim como para sua expansão e atualização tecnológica. Também realizamos aquisições para assumir importantes posições de mercado (GERDAU, 2008a, p.4, grifos nossos).

É preciso salientar um elemento nesta passagem: a palavra demissão não aparece; é o termo ajuste que vem à tona, e eles ainda procuraram reduzir tais “ajustes”. Dito de outra maneira, competitividade se ganha com redução de mão de obra, aumento do ritmo de trabalho e incorporação tecnológica. As ações de “adaptação” à crise em todos os mercados foram feitas às custas do trabalhador – demissões, férias coletivas e redução de salário – e com a Gerdau não foi diferente. Desse modo, a atitude da empresa correu dentro do “natural”. O texto retórico faz um sutil jogo de linguagem. *Não houve demissões*, já que a corporação fez “ajustes nos quadros funcionais”. Ajustar, demitir são lexemas que promovem conotações diferentes para a ação da empresa. Demitir é uma palavra muito pejorativa, carregada de valores negativos que remetem a idéia de cortar, dar fim a uma situação, diminuir o crescimento. Ajustar por sua vez significa organizar, colocar em ordem, adaptar.

Na relação retórica-manipulação ajustar causa menos impacto ao leitor e maior aceitação (BACCEGA; CITELLI, 1987). A Gerdau explicita nos textos que sabe o que tem que ser feito para continuar a crescer: cortar gastos – que refletiu no trabalho – e investir em novas aquisições e tecnologia. Em outras palavras, ela reduz a mão de obra, aumenta o ritmo de trabalho e realiza incorporações tecnológicas. Apesar da incoerência entre demitir, reduzir e investir, no mundo corporativo estas ações são distintas e, por vislumbrarem objetivos a longo prazo, não se confrontam.

A necessidade de ajuste nos quadros funcionais das unidades, o que, infelizmente, em alguns casos, precisou ser feito. Ao longo do ano, realizamos investimentos importantes para o aumento da competitividade de nossas operações, assim como para sua expansão e atualização tecnológica (GERDAU, 2008a, p.4).

---

batendo valores recordes de lucro. “Em 2008, a produção de aço bruto (placas, blocos e tarugos) das empresas Gerdau totalizou 19,6 milhões de toneladas, 9,4% superior à do ano de 2007” (GERDAU, 2008a, p. 58).

O relatório também constrói a imagem de que a empresa se organiza no seu cotidiano para ser competitiva. Tal imagem vai ser construída por meio dos discursos sobre o ambiente e a cultura organizacional, e suas práticas comunicativas de trocas de experiência tanto para os públicos internos quanto externos da organização.

### 3.2.2 Racionalização do trabalho e a comunicação nas estratégias da Gerdau

Na racionalização do trabalho empreendida pelas lógicas administrativas baseadas no toyotismo, a regra é pensar pelo avesso “partindo do mercado para garantir permanentemente a adaptabilidade da empresa à mudança”, como aponta Coriat (1994, p. 77). Nesse sentido, a comunicação tem papel central nas práticas administrativas da Gerdau para a garantia de mobilidade/flexibilidade e geração de memória da organização. Isso se dá por meio da automação dos processos para a qualidade total, do controle dos fluxos comunicativos do processo de produção, e, principalmente, no cotidiano do corpo funcional, na relação da empresa com seus públicos de interesse e nas relações entre os públicos. Desse modo, a empresa tenta controlar a comunicação em vários aspectos.

Em relação a cultura organizacional, a Gerdau possui sistemas de gestão que agilizam as práticas junto a fornecedores, bem como a adaptação dos novos funcionários – oriundos de empresas recém adquiridas – e orienta as unidades já adaptadas nas ações do dia-a-dia. Os sistemas homogeneízam culturas, padronizam comportamentos e prescrevem as atividades, o que garante a universalidade de suas ações.

O Gerdau Business System (GBS), estruturado a partir de 2002, auxilia líderes e equipes a atuarem de forma integrada e alinhada à estratégia, levando a organização à excelência nas suas operações. O GBS aprimora a forma de trabalho de todas as operações do Grupo, assim como o desempenho das companhias recém adquiridas no menor período de tempo possível. O Grupo Gerdau busca alinhar de forma gradual os processos das novas empresas ao GBS. Após dois anos de trabalho, as unidades já possuem um grau elevado de aderência ao sistema de gestão e a meta do Grupo é reduzir esse período, sem prejudicar a eficácia da metodologia. O GBS estrutura e padroniza políticas, diretrizes, melhores práticas e indicadores de desempenho. Ele foi desenvolvido de forma conjunta com todas as Operações de Negócios e, por ser um sistema aberto e em constante inovação, permite incorporar procedimentos específicos de uma determinada unidade, assim como os resultantes de *benchmarking* externo. Atualmente, o GBS já acumula mais de 800 diferentes práticas em todos os processos, as quais também respeitam a diversidade cultural e as especificidades dos mercados (GERDAU, 2007, p. 28, grifos nossos).

Essa padronização aparece também no relatório do ano seguinte.

Além de contribuir para a qualificação de sua cadeia de fornecedores, a Gerdau busca agilidade nos seus processos diários de compras, redução de custos e mais condições para escolher os melhores fornecedores de serviços. Para alcançar esses



objetivos, a Empresa implantou, em 2008, o Gerdau Global Procurement, um sistema que padroniza e alinha os procedimentos de compras da Organização. A implantação do sistema começou pelas unidades do Brasil, dos Estados Unidos e do Canadá e deve se estender para todas as operações nos próximos anos (GERDAU, 2008a, p. 45).

As práticas de excelência da Gerdau utilizam como estratégia de adaptação, competitividade e posicionamento de marca, a comunicação. Desse modo, a empresa estimula a troca de experiências, tanto com outras organizações – conhecendo o que há de melhor nas práticas de gestão corporativa e produção por meio do *benchmarking* –, como entre seus funcionários, por meio da apropriação do saber complexo dos trabalhadores que colaboram (aderem) com a empresa. Nesse sentido a prática que norteia o sistema de padronização é dialética. Por um lado a organização deve padronizar as ações que são seu patrimônio universal, para tal cria diretrizes para garantir a homogeneização das práticas que, segundo Schwartz (2006), objetivam controlar a comunicação para manutenção do poder utilizando sistemas de prescrições de meios/procedimentos e metas.

As organizações de nosso mundo assumem inteiramente os valores de mercado, funcionam com autoritarismo, com uma idéia de hierarquia e de imposição de normas um pouco coerentes com a idéia de normatizar previamente o máximo possível, o que é coerente com o poder, os poderes. O fato de deixar de (re)pensar e (re)trabalhar as formas de organização do trabalho leva à idéia de que temos que normatizar ao máximo (SCHWARTZ, 2006, p. 462).

Por outro lado, a empresa precisa ser flexível para acompanhar as mudanças ambientais e precisa encontrar formas produtivas mais eficientes. Uma vez que a *performance* da atividade é uma ação particular que depende da experiência e do *saber-fazer* do sujeito, por mais padronizado que seja, como discutiu-se anteriormente, entre a prescrição e o trabalho real, no desenvolvimento da atividade, há criação por parte do trabalhador. “O trabalho real, na verdade é o resultado das renormatizações, não da estrita aplicação e execução das normas. Ou melhor, é a ‘execução’ das normas por meio das renormatizações” (SCHWARTZ, 2006, p. 462). Com base nesta premissa, a Gerdau se “abre” para as contribuições que a tornarão mais competitiva.

Em 2008, a Gerdau dedicou-se à continuidade do processo de integração das empresas adquiridas nos últimos anos, buscando, ao mesmo tempo, valorizar as práticas locais bem sucedidas e alcançar patamares de desempenho crescentes. Isso porque a Gerdau acredita que, para construir uma organização integrada, é preciso saber ouvir, entender e ganhar com as diferenças de cada região e de cada cultura. [...] Para os próximos exercícios, a Gerdau seguirá buscando novas sinergias e ampliando cada vez mais a troca de experiências entre as operações, de forma a atingir níveis de rentabilidade diferenciados em relação ao mercado siderúrgico, a partir da redução de custos e do aumento da produtividade, fatores fundamentais em períodos de incerteza econômica mundial (GERDAU, 2008a, p 15, grifos nossos).

A comunicação torna-se elemento estratégico para a corporação uma vez que o engajamento do trabalhador pede, por parte dela, uma complexa articulação de ações:

treinamentos, cursos de formação educacional básicos, profissionalizantes e de qualificação; reuniões, criação de espaços para troca de experiência entre os trabalhadores das diferentes funções e unidades; destaque de profissionais - “facilitadores” – que acompanham a produção no dia a dia, treinando e ajustando desvios; produção de materiais qualificados de apoio, publicização de informações por meio de discursos com valor notícia via intranet e outros meios de comunicação. Desse modo, a corporação dinamiza suas práticas, reduz custos, aprimora processos, cria oportunidades de negócio, alcançando “níveis de rentabilidade diferenciados”, além de tentar promover ambiente organizacional que propicie motivação dos funcionários.

Para ser uma “organização integrada”, a Gerdau desenvolve diversas estratégias para fomentar e cultivar “a arte de passar o bastão” e evoca, a importância da cooperação informal como meio de flexibilizar as tarefas e dinamizar os processos. Essa dinâmica está inserida na lógica toyotista e, segundo Coriat (1994, p. 55), significa “maximizar as taxas de ocupação das ferramentas e dos homens”. Isto se dá por meio do conhecimento que o próprio trabalhador coloca a disposição da empresa, ou seja, a parte criativa de sua atividade é capturada pela empresa, estimulada pelo adestramento promovido pela organização. E o incentivo ao relacionamento entre os “colaboradores” vai além da troca de experiências na mesma unidade. A Gerdau cria canais de comunicação entre unidades que agiliza a solução de problemas para aumentar a produtividade. Isso se dá por meio de treinamentos e visitas a outras operações do grupo, mas também por meio virtual. A empresa desenvolveu um programa nomeado “Comunidades virtuais, experiências reais” que utiliza a internet para a troca de experiências internas. Trata-se da promoção de relacionamentos no ambiente de trabalho, com vistas ao desenvolvimento de tecnologias voltadas para o cotidiano da organização.

As Comunidades de Prática foram criadas, em 2008, para que os colaboradores compartilhem conhecimentos, soluções, práticas, sugestões e idéias. Com isso, em qualquer localidade, é possível solicitar apoio, para desenvolver a solução de um problema, de um colaborador alocado em qualquer Operação de Negócio ou país onde a Gerdau opera. Assim, podem-se resolver problemas mais rapidamente e a um custo muito menor. As Comunidades de Prática estão abertas à participação de qualquer colaborador que tenha interesse e necessidade de trocar conhecimento sobre um processo específico. Elas funcionam em um ambiente virtual, chamado Portal do Conhecimento (GERDAU, 2008a, p. 16, grifos nossos).

As “Comunidades de Práticas” são uma excelente estratégia de comunicação interna e de gestão, que promovem a interação e o encontro entre os “colaboradores”, a troca de experiências dinamiza a solução de problemas e, ao mesmo tempo, capacita os profissionais. Tudo isso sem que tenha que partir da empresa o *start* para o processo comunicativo, pois a

iniciativa é do usuário que busca o fórum virtual. Além disso, reforça a cultura organizacional, pois a “comunidade” tem como unidade comum o ambiente e a cultura Gerdau. O indivíduo busca o fórum para resolver um problema, ou colaborar com o debate, mas nesta “comunidade” os acordos entre seus membros são construídos com base nas diretrizes e políticas da empresa e os encontros não devem gerar outras relações para além do “pequeno mundo” da corporação.

Ao contrário do que acontecia nas empresas tayloristas, a comunicação é incentivada, sempre cercada pelo controle institucional e tendo como centralidade a própria organização. Diferentemente da idéia de “cidades modelos” construídas ao redor da fábrica, as “comunidades de práticas” são *transterritoriais*, o que é de unidade comum são os valores organizacionais construídos no cotidiano dos membros que se relacionam no fórum. Para a empresa, além de ser um canal de “soluções”, trata-se de um espaço que incentiva a comunicação e, ao mesmo tempo, possibilita seu controle. Os debates podem criar novas diretrizes e fluxos de trabalho, além de ser uma ferramenta para medir o “clima organizacional”.

Para se ter idéia da dimensão desse processo, em nenhuma das entrevistas com os funcionários falou-se destas comunidades. Ao contrário, o que foi dito pelo “líder”, em relação às trocas entre unidades, é que os treinamentos em outras unidades são muito importantes, mas há uma concorrência interna para garantir o trabalho. Unidades que produzem os mesmos produtos disputam o serviço, para isto precisam mostrar que são mais produtivas e lucrativas para a empresa. Desse modo, a troca de experiência intensifica ainda mais a concorrência. Ao compartilhar o método, como há concorrência interna, é preciso encontrar novas práticas ainda mais produtivas para se destacar na empresa, o que é muito rentável para a organização e alienante para o trabalhador, pois ao invés de gerar laços de aproximação dos homens efetivamente solidários, os distancia, como aponta Bauman (2003), ao problematizar os impactos da fluidez das comunidades modernas sobre as ações comunitárias.

Os laços com os ‘outros em condições semelhantes’ tendem a ser frágeis e ostensivamente transitórios. Estabelecer e solidificar laços humanos toma tempo, e ganha com a visão de perspectivas futuras. Hoje, porém, a união tende a ser a curto prazo e destituída de perspectivas – para não falar de um futuro garantido. O mesmo vale para os ‘opositores aos quais o conflito de interesses pode ser dirigido’; são tão móveis e voláteis como candidatos potenciais para a união de interesses. A possível comunidade de interesses está condenada antes de se reunir e tende a se dissolver antes mesmo de se solidificar (BAUMAN, 2003, p. 78-79).

Ainda em relação a apropriação do *saber-fazer*, outro aspecto de destaque dos relatórios, diz respeito as ações de educação e capacitação dos funcionários da Gerdau. Existem ações de (a) autotreinamento, feito individualmente e que são pré-requisito no plano

de cargos e salários; (b) capacitação das lideranças, como forma de multiplicar a cultura organizacional e padronizar ações; (c) capacitação dos técnicos para torná-los aptos a atuar em todo o processo produtivo. Os profissionais são preparados para trabalhar em qualquer unidade da empresa, caso seja necessário. As estratégias de racionalização tomam o princípio de que o trabalhador flexível e polivalente pode assumir diferentes funções, em diferentes lugares, de acordo com as necessidades da empresa, e isso é apresentado ao acionista como diferencial competitivo.

Para enfrentar os desafios do mercado, a Gerdau investe historicamente na capacitação de seus colaboradores e na formação de líderes globais, fundamentais para uma ágil e eficiente resposta ao aumento da competitividade mundial. Todo esse trabalho é desenvolvido a partir de práticas padronizadas de recursos humanos, alinhadas à cultura Gerdau, que buscam difundir os melhores exemplos de gestão na área, em todas as operações, a partir de referências internas e de mercado [...]Um dos destaques do ano foi a conclusão da primeira edição do Gerdau Business Program, MBA customizado de acordo com as necessidades da empresa, com duração de dois anos. Os executivos – que foram preparados para assumir desafios globais – participaram de diversos módulos, em institutos de ensino reconhecidos mundialmente, na França, nos Estados Unidos, na China e no Brasil. A segunda edição do programa está em andamento e envolve 34 executivos. O Programa Engenheiros em Capacitação Acelerada, que prepara profissionais para trabalhar em qualquer unidade da Gerdau no mundo, formou sua primeira turma em 2008. A partir de 2009, os 68 engenheiros capacitados nessa iniciativa atuarão em distintos países com foco na melhoria do processo industrial (GERDAU, 2008a, p. 32-34, grifos nossos).

Com a compressão do tempo/espço, diante o ritmo de circulação das informações e a velocidade com que as mudanças acontecem, principalmente as mercadológicas. Ter um corpo funcional instruído e sensibilizado dentro da lógica de produtividade, que utiliza de seus conhecimentos para criação de oportunidades para a empresa, é altamente rentável além de garantir mobilidade a organização, na medida em que o trabalhador torna-se polivalente, participativo e flexível. Todavia, como pode ser observado no discurso, há aí uma *pseudo*-flexibilização do trabalho, tendo em vista que as escolhas não são feitas pelo profissional e sim pela empresa, que investe na polivalência para garantir sua mobilidade, dinâmica e adaptação às mudanças ambientais. Trata-se de uma manobra para quebrar a resistência operária já que, “como muitos valores de linha de frente, a idéia de ‘flexibilidade’ esconde sua natureza de relação social, o fato de que demanda a redistribuição de poder e implica uma intenção de expropriar o poder de resistência daqueles cuja ‘rigidez’ está a ponto de ser superada” (BAUMAN 1999, p. 112). A desespecialização empreendida por meio da capacitação promove um fenômeno dialético, na razão proporcional em que intensifica o trabalho e gera grande motivação nos “colaboradores”, que vêem este “investimento” como uma forma de valorização, sem perceber que a empresa assume um lugar central em suas vidas, como pode ser visto nas entrevistas e será discutido adiante. Outro fato relevante é a

busca da empresa em ser referência nos modelos de gestão e, desse modo, a capacitação de lideranças é fundamental para aprimorar suas práticas, bem como para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Além das práticas homogeneizantes junto aos trabalhadores, a Gerdau generaliza o discurso para garantir a universalidade de suas práticas comunicativas com clientes, acionistas, sociedade e fornecedores. A política de “transparência” e a máxima dos “ganhos mútuos” aparecem nas mensagens como diretrizes daquelas relações. Nos relatórios, os textos sobre a relação com clientes, acionistas e fornecedores são mais objetivos do que os que tratam das práticas com “colaboradores” e sociedade. Isso acontece porque a relação comercial não necessita de manobra discursiva para explicá-la. Em contrapartida, sobre a relação com “colaboradores” e, em especial, com a sociedade, faz-se necessário a construção de um discurso que apresente a organização como ator social.

Em ambos relatórios, no item “Gestão Ambiental”, os textos retratam uma empresa preocupada com os impactos ambientais de seu processo de produção: poluição do ar e d’água, reaproveitamento de sucata, coprodutos e energia – diz buscar fontes de energia alternativa e aponta investimentos na construção de duas hidrelétricas –, educação ambiental – voltada para seus “colaboradores” e familiares destes – e, por fim, biodiversidade – em que aponta os cinturões verdes como uma iniciativa da empresa para preservar a biodiversidade, sendo que estes cinturões são uma das obrigações para a obtenção de licença de operações e geralmente são produzidos com matas de eucalipto, como acontece em Divinópolis. Os textos utilizam de variado vocabulário ligado ao discurso hegemônico ambiental, dentre eles: *sustentabilidade, redução, reaproveitamento, recirculação, certificações, ecoeficiência, proteção, preservar, reciclar, diminuir, renováveis, consciência, controle, transformar, tratar, manter*. A empresa destaca os coprodutos que gera a partir do lixo do processo de produção e que agora o retroalimentam, dentre eles podem ser destacados os gases que são usados como energia; produtos utilizados na pavimentação de estradas; reutilização de escória. Desse modo, além de dar uma finalidade “ecologicamente correta” aos resíduos, a empresa gera novas fontes de energia e renda, além de se mostrar atenta para novos nichos de mercado.

A Gerdau investe continuamente no aprimoramento de suas práticas de ecoeficiência e em tecnologias para a proteção do ar, da água e do solo. Em 2008, foram investidos R\$ 201,0 milhões. Por meio de um bem-estruturado Sistema de Gestão Ambiental, são gerenciados os aspectos ambientais de sua cadeia produtiva, abrangendo desde a obtenção de matérias-primas até o produto final e a destinação de coprodutos. O número de certificações, nas unidades Gerdau, de acordo com as normas ISO 14001 apresentou evolução significativa[...]

Maior recicladora da América Latina, a Gerdau transformou, no ano, cerca de 16 milhões de toneladas de sucata ferrosa em aço, 25,0% a mais sobre 2007. A produção de aço a partir de sucata se constitui em um processo plenamente sustentável, à medida que ajuda a reduzir a quantidade de materiais dispostos em aterros ou em locais inapropriados, diminui o consumo de energia e de água, além de reduzir a geração de resíduos[...]

No campo da eficiência energética, destaca-se a utilização de gases residuais gerados no alto-forno, na aciaria e na coqueria da Gerdau Açominas, recurso que permite a autogeração de cerca de 70% das necessidades da usina. Em 2008, do volume total de gases gerados, 97,6% foram reaproveitados para a geração de energia ou para reaquecimento. A empresa busca otimizar o uso de energia por meio de atualizações periódicas de seus equipamentos e processos industriais, o que contribui para eliminar desperdícios e reduzir os impactos ambientais correspondentes. (GERDAU, 2008a, p. 42-43, grifos nossos).

A siderurgia é uma área de grandes impactos ambientais negativos, dentre eles os riscos com acidente de trabalho no “chão de fábrica”. Como possui empresas de capital aberto, atuação multinacional e grande volume de exportação, a Gerdau precisa preservar sua imagem pública, o que significa manter-se longe de processos e embates que coloquem sua imagem em risco. Desse modo, a organização investe em ações de segurança no trabalho - classificadas como ações sociais internas -; em responsabilidade social junto às populações dos locais em que atua, para minimizar conflitos com a vizinhança, órgãos de fiscalização, terceiro setor e formadores de opinião; busca o controle dos impactos ambientais negativos causados pelo processo de produção e, por fim, cria sistemas de comunicação com lideranças locais, de diferentes instituições, para manter boas relações e minimizar o confronto em momentos de crise.

Nos relatos da Gerdau sobre suas ações socioambientais, a empresa aparece como a precursora dos projetos. No seu discurso aparece a preocupação com a integridade do trabalhador e com a qualidade de vida dos locais em que atua. Reforçando esta idéia, as imagens que acompanham os textos são de crianças, na maioria pardas e negras, felizes estudando, plantando árvores e interagindo com os adultos. Como aponta Charoux (2007, p. 58), “tudo para mostrar que além da racionalidade econômica que privilegia resultados tangíveis em termos do lucro, há priorização do humano, na manutenção da sustentabilidade para a futura geração e para os filhos dos filhos desta”. Ou seja, a empresa constrói a sua verdade sobre as ações sociais e ambientais das quais participa como se fosse dela a iniciativa e sua versão omite o fato de muitas destas práticas serem oriundas de ajustamento de conduta e cumprimento de obrigações legais. Nas entrevistas, verificar-se-á qual é a versão oficial incorporada pela cidade em relação a estas ações.

Um exemplo desta estratégia são as práticas discursivas sobre as ações de segurança total da empresa, que é uma obrigação legal tratada como se fosse um diferencial da

organização na relação com os funcionários. Ou seja, o que é uma obrigação ética, moral e legal, transforma-se no discurso autoreferenciado mérito, diferencial, oferecido como uma dívida.

A Gerdau acredita que nenhuma situação de emergência, produção ou resultados pode justificar a falta de segurança de seus colaboradores e prestadores de serviços. Portanto, a segurança das pessoas no ambiente de trabalho é prioridade máxima em todas as operações, e seu objetivo é zerar o número de acidentes (GERDAU, 2008a, p. 36-37).

Com o slogan de que a produtividade não vale uma gota de sangue, a empresa lança mão de uma série de estratégias comunicativas, para além dos investimentos em tecnologia no processo de produção. Há treinamento, reuniões e ações de controle permanentes sobre a segurança no trabalho. Além disso, a organização envolve a família do trabalhador para sensibilizá-lo em relação às regras, tendo em vista que muitos se recusam a cumprir com as normas, como pode ser visto no relatório e no relato de um dos entrevistados nos textos abaixo.

Todas as suas unidades seguem o Sistema de Segurança Total, conjunto de rigorosas práticas nessa área. Além disso, são realizados investimentos contínuos em novos equipamentos e tecnologias para a prevenção de acidentes. Em 2008, foram investidos R\$ 56,6 milhões na área de segurança, 18,1% a mais que no ano anterior. Para aprimorar a gestão da segurança no ambiente de trabalho, foi implantado, em 2008, um projeto para mapear, em detalhes, as atividades com maior probabilidade de gerar acidentes e estabelecer rígidos parâmetros de controle, buscando sanar os pontos críticos identificados (GERDAU, 2008a, p. 33).

A Gerdau, ela tem vários, ela tem vários, como eu posso dizer, vários sistemas, assim, para poder estar homenageando a família. Inclusive, todo ano tem um lá que chama, um programa na Gerdau que chama “Gerdau com a comunidade”, é... Os próprios colaboradores levam a família para conhecer o ambiente de trabalho da empresa. Ela, e através do ônibus que a própria empresa fornece, ela visita toda a área da Gerdau, é, a unidade inteira, né. (...)

E temos também lá, um programa que chama “sensibilização de segurança”. Todo ano, igual esse ano, no ano passado já fez, foi num, numa casa de campo lá, lá em Pitangui. Aí, semana por semana, vai uma turma, vai e fica lá o dia inteiro, fazem reflexões sobre segurança, sobre a família, passa um vídeo sobre, sobre segurança, escolhem algumas famílias lá, dos colaboradores e filmam elas, e falam tudo sobre segurança, né. Isso aí é uma ferramenta muito importante, porque saem colaboradores lá de dentro chorando. É para sensibilizar mesmo (Novato, 2009)<sup>48</sup>.

Como a realidade tem sido de precarização do mundo do trabalho, desvalorização do trabalhador e flexibilização dos direitos trabalhistas, ao destacar ações relativas à segurança no trabalho, criar rotinas produtivas, cumprir com as questões legais – trabalhistas e ambientais –, desenvolver ações de responsabilidade socioambiental e promover diálogo com os públicos, a Gerdau objetiva um lugar diferenciado no imaginário coletivo (posicionamento)

<sup>48</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com “Novato”, funcionário da Gerdau, em realizada em 27 de março de 2009 na Fundação Educacional de Divinópolis.

em relação à maioria das organizações, pois busca ser referência quanto a estas práticas por parte das instituições.

A formação de técnicos especializados em todos os processos da Gerdau, com grande domínio da função, é fundamental para a empresa se consolidar como um *player* global com *performance* que seja referência para as demais companhias [...] Os objetivos são atrair, reter, desenvolver e valorizar os profissionais qualificados e com desempenho diferenciado na área técnica, assim como elevar o número de colaboradores com total conhecimento dos processos específicos da empresa (GERDAU, 2008a, p 35, grifo nosso).

A Gerdau acredita que a realização de ações empreendedoras é o que permite o contínuo desenvolvimento das comunidades. Por isso, nos projetos sociais em que participa, busca envolver empresas, poder público e organizações civis, de forma a potencializar o investimento, dar sustentabilidade às iniciativas no longo prazo e estimular o trabalho voluntário, incentivando a solidariedade e a transferência de conhecimento entre as pessoas (GERDAU, 2008a, p 38, grifo nosso).

O discurso formal da empresa coloca a organização no centro das ações e articulação de atores sociais apresentando-se como a geradora do processo de transformação. Como representante da lógica hegemônica do capital, que objetiva otimizar resultados – reduzindo custos (perda de energia) e aumentando os ganhos –, a Gerdau camufla-se como a organização mais eficiente e eficaz para articular vontades em torno do “bem comum”. Ela pleiteia o lugar das instituições solidárias de organização social como o partido, o Estado, os movimentos sociais que, a princípio, organizam-se por lógicas de solidariedade e cidadania<sup>49</sup>,

---

<sup>49</sup> A noção de *cidadania* é bastante complexa, podendo-se afirmar, inclusive, que é uma concepção em disputa. Um dos conceitos mais utilizados de cidadania tem sido o de Marshall (1967), para o qual cidadania, pode ser definida como a participação plena do indivíduo em uma determinada comunidade política. Isso aconteceria na medida em que os direitos são concedidos pelo Estado aos indivíduos, correspondendo, ao mesmo tempo, em deveres para com o Estado: são os chamados direitos individuais. Saes (2003, p. 11) afirma que isso “equivale na prática a um quadro de indicadores concretos da cidadania. Essa classificação se estabelece segundo o critério, mais implícito que explícito, da esfera da atividade social onde o Estado reconhece prerrogativas a todos os indivíduos: a esfera da produção e do trabalho; a esfera da atividade política; e a esfera do consumo”. Segundo Dagnino (2004) há uma apropriação liberal, ou mesmo neoliberal, do conceito de cidadania, que foi bastante difundido durante o processo de reestruturação econômica sofrida na América Latina e especialmente no Brasil durante os anos 1990. Esse apropriação liberal se aproxima fortemente do conceito marshalliano de cidadania, preso a um formalismo estatal ou até mesmo ligado a um processo de ajuda aos marginalizados. “É através desse entendimento de cidadania restrito à responsabilidade moral privada que a sociedade é chamada a se engajar no trabalho voluntário e filantrópico, que se torna cada vez mais o hobby favorito da classe média brasileira, quando não mais uma alternativa terapêutica para aflições individuais” (DAGNINO, 2004, p. 107). O reconhecimento formal de direitos pelo Estado não encerra a luta pela cidadania na sociedade civil, pois novos atores, como os movimentos sociais, apresentam-se como sujeitos ativos na arena política para efetivação dos direitos individuais bem como dos direitos sociais. A *nova cidadania*, ou cidadania ampliada, surge a partir dos anos 1970 e ao longo dos anos 1980 e é gestada por esses atores organizados e excluídos da sociedade, que reivindicam moradia, água e luz, buscam transporte, saúde, terra e educação (DAGNINO, 2004). Pode-se, assim, afirmar que é a luta por direitos humanos que permite ampliar o significado de cidadania. Para além dessa polêmica, autores como Welmowicki (2004) e Saes (2003) questionam a efetividade do conceito de cidadania na sociedade capitalista, uma vez que, neste tipo de sociedade, não poderia haver cidadania plena e ilimitada, estando sempre restrita ao limites impostos pelo mundo do capital. Os funcionários de uma companhia podem ser consultados, como é típico do toyotismo, sobre a substituição de uma peça, um encarregado ou mesmo sobre a reestruturação de uma parte do processo produtivo. Contudo, não determinarão sobre as diretrizes anuais de produção ou outra decisão estratégica como, por exemplo, a terceirização da produção ou dos serviços. Também, de maneira similar, os indivíduos poderiam decidir sobre um projeto comunitário em um município, opinando sobre os



que objetivam o bem comum. Mas, ao contrário daqueles, suas ações se baseiam em valores individualistas e sua prática se dá a partir de interesses particulares, mercadológicos e competitivos, que não objetivam o fortalecimento de instituições públicas que possam transformar a lógica social desigual, que mantém o poder daqueles que estão inseridos na lógica do capital. Nas palavras de Mészáros (2000) o capital garante sua dominação

como *produção generalizada de mercadorias*. Através da redução e degradação dos seres humanos ao *status* de meros “custos de produção” como “força de trabalho necessária”, o capital pode tratar o trabalho vivo homogêneo como nada mais do que uma “mercadoria comercializável”, da mesma forma que qualquer outra, sujeitando-a às determinações desumanizadoras da compulsão econômica (MÉSZÁROS, 2000, p. 8).

Além disso, a mensagem diz ser dela a competência para a transferência de conhecimento, o que nos coloca a pergunta: transferência de que tipo de conhecimento? E sobre esta questão, observa-se que o conhecimento não é construído em conjunto, é transferido, numa prática instrumental. Desse modo, a Gerdau acredita que por meio da educação instrumental é possível gerar o desenvolvimento econômico e, com base nesse paradigma, são realizadas suas práticas de responsabilidade socioambiental. A organização tem como premissa que é preciso “ensinar a pescar e não dar o peixe” e isto acontece por meio da “transferência de conhecimento entre as pessoas”. Desse modo, práticas organizacionais ultrapassam os muros da empresa e alcançam escolas, líderes comunitários, gestores públicos, a partir dos projetos que a empresa apóia, ou mesmo pelas atividades que realiza com as lideranças locais. Essas práticas são disseminadas por meio desta rede junto à sociedade civil.

Nosso foco de atuação é a educação. Então aquilo que a gente tiver que investir no social, a prioridade vai ser na área de educação. E de que forma a gente tem trabalhado com a educação no município e até na região aqui do Estado? Através da Secretaria Municipal de Educação e da Superintendência do Estado. Então o nosso projeto é levar o nosso conhecimento em qualidade para essas escolas. Na comunidade, vamos falar assim, na liderança comunitária. Divinópolis hoje, eu posso te falar assim com muita tranquilidade, é uma cidade ainda muito pedinte. Então o nosso líder comunitário ele ainda tem aquele aspecto muito político, né. Pedir. Às vezes ameaça. Porquê... é... enfim. É naquela questão assim, vou primeiro para o enfrentamento para depois ir para o diálogo. E o quê que nós temos feito para melhorar essa relação, até para eles entenderem. Não é porque uma comunidade quer e acha que tem que ser de uma forma que a gente tem que atuar. Mas de que forma que a gente quer atuar e que gera uma sustentabilidade nesse relacionamento nosso com a comunidade? A gente tem chamado, né, esses líderes comunitários, líder de instituição, instituições de ensino também, sociais e de... a gente mostra para eles. “Olha, como é a nossa atuação com relação a responsabilidade social da Gerdau aqui no município de Divinópolis? Nós temos política e temos diretrizes, é assim que a gente trabalha”. Não adianta a população bater na nossa porta e querer que a gente doe...é...ferro para construir uma associação comunitária. Se o presidente, ele nem consegue articular a comunidade para sentar e dialogar, como é

---

gastos das políticas sociais, mas sua opinião estará sempre limitada às diretrizes da atuação administrativa do local. Sobre cidadania cf. Dagnino (2000; 2004); Marshall (1967); Saes (2003); Welmowicki (2004).

que ele já quer um local, se a gente pode se reunir com a nossa comunidade na igreja, no salão da igreja, na instituição, na escola. Então a gente mostra muito assim, qual que é o seu plano então para que isso aconteça? E hoje a gente percebe que tanto nas nossas instituições, como nas nossas lideranças comunitárias não planejam seu trabalho. É um trabalho árduo da gente de levar isso para eles, essa metodologia. Como é... o que eu vou fazer, com eu vou fazer, quando, quanto vai custar e que parceiros eu tenho para isso?

(...) Então quando a gente pega um programa chamado GSE, Gestão pro sucesso escolar, que a gente trabalha aquela diretora, o planejamento, o diálogo com esses professores, de que forma ela quer aquela escola. A gente está atingindo milhares de crianças porque o benefício é o cliente deles que é aquela criança. Tem lugar, tem escola que a gente chega, que a gente pergunta “quem é o seu cliente?” “Ah, é a secretaria municipal de educação que é o meu cliente”. Mas não é, é a criança. Porque ela não tem nem noção. Ela se candidatou para diretora, mas ela não sabe o quê é administrar uma escola. Então quando a gente vem com as noções, que é isso que a Gerdau quer que a gente leva. (...) Aí que nós entramos com as nossas ferramentas simplesinhas, que a gente nem fala o nome delas em inglês para não complicar. Que é o quê você tem que fazer, como vai fazer, quem vai fazer e quando você vai fazer? (...) Então, para nós, se a gente consegue ter uma escola bem gerida a gente também tem um cidadão bem educado (Assessora, 2009)<sup>50</sup>.

É a relação com a sociedade e com os “colaboradores” que beneficia a marca e os produtos da Gerdau, o que funciona como garantia para clientes e acionistas. Por outro lado, a estratégia discursiva sobre ações sociais – seja para trabalhadores ou sociedade – reitera a lógica que norteia as ações comerciais da organização, ou seja, no texto em destaque está entredito valores da lógica do capital que fundamenta o conhecimento da empresa, norteia suas diretrizes políticas, e é base da relação com a sociedade e os “colaboradores”. Desse modo, as ações sociais reiteram uma ideologia dominante ao invés de provocar outras formas de viver em conjunto. A empresa articula ações com vistas a fortalecer sua imagem pública e aumentar seu lucro, estudando a realidade ambiental e organizando suas práticas comunicativas para criar boas relações, tentando, assim, minimizar conflitos, controlar impactos e tornar-se parte da memória local.

Como estratégia para disseminar a cultura organizacional, refletir (e refratar) sua imagem global, as práticas comunicativas da Gerdau utilizam a tática da rede social<sup>51</sup>, como relata a Assessora responsável pela relação da empresa com a “comunidade”. A “transferência de conhecimento” de que tanto se orgulha a organização é, na verdade, a capacitação das lideranças para se adequarem às diretrizes da empresa em relação às práticas de responsabilidade social da própria Gerdau. Nesse sentido, a cultura organizacional deve ser incorporada pelas instituições públicas, privadas e não-governamentais que queiram algum tipo de fomento da empresa. A corporação possui uma articulada rede de projetos e suas

<sup>50</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com Assessora técnica, responsável pela relação da Gerdau em Divinópolis com as comunidades, realizada em 29 de maio de 2009, na unidade Gerdau de Divinópolis.

<sup>51</sup> Este conceito é utilizado nas teorias de mobilização social, e é a tessitura de relações entre sujeitos com suas diferentes identidades, contextos, culturas e subjetividades, sendo nessa medida, complexa, móvel e fluída, pois não se fecha, sendo constantemente renovada e situacional.

estratégias tomam as redes sociais para disseminar valores e alcançar o maior número de pessoas possível. Isto é feito pela companhia em todas suas práticas. Por meio dos líderes de opinião, a Gerdau constrói sua relação localizada com a população, instituições privadas, públicas e não-governamentais, além de seus funcionários e seus familiares.

Dentre os vários projetos realizados, a partir das cinco linhas de “investimento em ações sociais”, destacam-se os projetos voltados para o ensino formal. As escolas públicas que sofrem com a falta de verbas para obras, instalação e conservação de laboratórios, e que, além do natural desgaste da estrutura física, sofrem com o vandalismo, vêem as empresas como a alternativa para a manutenção das atividades, substituindo o papel do Estado, que deixar brechas na promoção da excelência na educação formal. A Gerdau atua com o ensino público por meio de parcerias em que a empresa não só *oferece* matéria prima para obras e *voluntários* para sua execução, como realiza cursos de capacitação para líderes, com vistas à boa gerência educativa (com base nas diretrizes políticas da empresa) e implanta o programa de qualidade total – conhecido como “Cinco S”<sup>52</sup> – nas escolas. É o que acontece em Divinópolis. A empresa implantou o “Cinco S” em algumas escolas próximas à sua siderúrgica e desenvolve capacitação dos professores, coordenadores de ensino e diretores das escolas, além das ações de incentivo a formação profissional dos alunos. Mobiliza seus funcionários, fornecedores e prestadores de serviço para atuar de forma voluntária na realização de pequenas obras de manutenção e limpeza, e, quando necessário, construção de áreas de esporte e lazer. A avaliação dos dirigentes educacionais tem sido positiva em relação ao apoio, como pode ser visto no trecho da entrevista realizada com a Diretora da escola estadual Luiz Melo Viana, de ensino fundamental, localizada na vizinhança da empresa.

A gente vê que começa a mudar a escola, começa a mudar até a partir da mochila dos alunos. Eles começam a agir em casa, com a coleta seletiva, com mais organização, com menos desperdício, sabe. Então, eu acho muito importante. E isso tem um reflexo importante, pois a gente tem muitos pais que são funcionários da Gerdau. Parece que é uma coisa assim que você vê que surte uma aceitação, e as pessoas dão continuidade àquilo (Diretora, 2008)<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Com matriz no Toyotismo para a racionalização do trabalho, o “Cinco S” é um programa de qualidade total que busca reduzir o desperdício, otimizar a utilização da matéria prima, do tempo de trabalho e dos equipamentos utilizados pelo trabalhador. São cinco sentidos que, por meio de diferentes práticas comunicativas, envolvem o trabalhador na cultura organizacional com objetivo de conter o desperdício e otimizar sua produtividade – tanto com o erro zero, quanto com o aumento da produção. Os Cinco “S” são: Seiri – é o sentido de utilização; Seiton – é o Sentido de organização; Seisō – é o Sentido de limpeza; Seiketsu – é o Sentido de padronização; Shitsuke – é o Sentido de auto-disciplina. Sobre Qualidade Total cf. Antunes (2006); Araújo e Gitahy (2003).

<sup>53</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com a Diretora da Escola Estadual Luiz Melo Viana, que também mora no bairro Porto Velho em 28 de agosto de 2008.

Percebe-se na fala da diretora os ganhos para a escola com a parceria junto a empresa e seria legítima a estratégia de apoio ao ensino. Todavia, há valores que são disseminados pelo programa de qualidade total que capacitam trabalhadores e não cidadãos - e formar cidadãos deveria ser o princípio elementar do ensino básico. Como discutido no primeiro capítulo, há quem acredite que diante das “portas abertas” da empresa para a colaboração do trabalhador, que as organizações que pactuam com a lógica administrativa toyotista são mais humanas. Contudo, o trabalho permanece *estranhado* ao trabalhador (MARX, 2001) e, devido à flexibilização, a empresa ganha mobilidade para agir em momentos de crise – em uma palavra: de resposta ao mercado. Nessa lógica, a premissa é a produção e o lucro, e não o ser humano. Assim, há que se questionar os valores e a cultura construída com crianças e adolescentes nas escolas públicas de ensino básico, que passam a buscar nas empresas a solução para as angústias e questionamentos cotidianos.

Inicialmente, pode-se apontar para a problemática que a relação empresa/escolas cria, uma vez que a empresa assume o papel de promotor de bem estar social, isso reitera discursos hegemônicos de que o mercado tem competência para a gestão das demandas coletivas. Esse discurso esvazia a esfera pública, como articulação política de cidadãos, reforçando a primazia da iniciativa privada e a esfera da circulação de mercadoria. Outro aspecto que vale ser ressaltado é a educação do jovens dentro da cultura organizacional a partir da escola, o que facilita a *domestificação* do trabalhador, pois os valores do mundo do trabalho são naturalizados na fase de formação fundamental do aluno. Nessa perspectiva, fomenta-se a busca do sucesso no mercado em detrimento de articulações cidadãs de promoção da qualidade de vida das comunidades (a escola como lugar da construção do conhecimento, da capacidade de crítica e abertura para o diverso, perdendo espaço para a consolidação do discurso hegemônico da concorrência e do livre mercado).

É importante se discutir o papel das escolas nas comunidades em que estão inseridas, pois as ações da educação formal<sup>54</sup> promovem uma rede que articula os profissionais do ensino, alunos, familiares e a população do entorno das escolas em suas ações. Nessa medida, a cultura escolar e seus valores ultrapassam os muros da escola, coincidindo com discursos e práticas disseminadas pelas ações socioambientais da empresa, por meio de ações de assessoria de comunicação, bem como com os discursos das grandes corporações midiáticas, que legitimam a soberania do mercado. A convergência discursiva naturaliza uma visão de

---

<sup>54</sup> O que se pretende aqui é fazer uma reflexão acerca do papel local da empresa junto à escola. Não cabe nesta dissertação discutir o papel da educação em geral, como um aparelho ideológico do Estado capitalista, como o articulado por Althusser (1996).

mundo excludente que, apesar de seu caráter mobilizador, tem como centralidade o mundo do trabalho e os valores da produtividade, e utilizam uma *pseudosolidariedade*, pois não objetiva a promoção do ser humano, mas a lógica da acumulação privada de riqueza.

Para além das ações nas escolas, a Gerdau também atua junto a instâncias governamentais, disseminando tecnologias de gestão. Essas ações seriam

para estimular o espírito empreendedor, desenvolver talentos capazes de gerar riquezas para as comunidades e aprimorar técnicas de gestão nas organizações públicas e privadas, a Gerdau investiu R\$ 23,9 milhões no ano de 2008 em projetos nessa área. Um exemplo é o trabalho conjunto desenvolvido com o Movimento Brasil Competitivo para a melhoria da gestão pública. No Brasil, entre 2004 e 2008, os governos e parceiros de dez estados brasileiros, da Prefeitura de São Paulo e de Porto Alegre investiram R\$ 44 milhões para aprimorar as práticas de gestão pública, gerando R\$ 8,8 bilhões de economia, 163,0% acima da meta estabelecida nos projetos, o que se traduziu em melhoria de serviços prestados aos contribuintes e à sociedade. (GERDAU, 2008a, p. 42-43).

Dr. Jorge ele é o grande puxador do MBC, do MCE Brasil, que é o Micro e pequenas empresas que é em parceria com o SEBRAE, a Gerdau é o grande patrocinador desse movimento. Porque não adianta a Gerdau ser competitiva. Como é que está a cadeia? Nossos clientes e fornecedores, né, e adianta todos nós sermos competitivos se o Brasil não for competitivo. Então é dessa forma que ele enxerga. Por outro lado é o grande puxador pelo Todos pela Educação, porque ele também preocupa com a questão da educação (...) Dr. Jorge acredita que o empreendedor nasce empreendedor e quanto mais cedo descobrir melhor para o País, melhor para o município, né (Assessora, 2009).

Tomando a discussão proposta por Martín-Barbero (2000) da perda da memória e, conseqüentemente, do elo entre as gerações, em seu texto “Dislocaciones del tiempo y nuevas topografias de la memória”, percebe-se que, ao assumir o papel de articulador junto às escolas e instituições públicas, ou não governamentais, a empresa assume o papel de elo entre as gerações por tornar-se a unidade que organiza os indivíduos em uma “comunidade”. Assim, há uma reconfiguração do sentido de cidadania e a construção de conhecimento, como aponta o autor, passa a ser para o fortalecimento do mercado e não para a promoção de transformações sociais que reduzam a desigualdade, sustentada pelo paradigma da modernidade de desenvolvimento ilimitado e valorização do novo.

Pensando a partir da lógica das corporações, é legítima a proposta das empresas quanto a parceria com escolas e demais instituições. Contudo, é preciso atentar para os impactos que a promoção de valores corporativos no universo escolar e na esfera pública podem promover. Tais valores, ao invés de fortalecer as organizações da sociedade civil, fortalecem as empresas, que se orientam, por sua própria natureza, por lógicas de concorrência e lucro. E, mais: as organizações capitalistas são dinâmicas e não se prendem a realidades locais, principalmente quando se trata de empresas *transterritoriais*. Daí o desafio de desvelar os discursos das “fábricas de presente” e reconstruir os elos entre as gerações,

com vistas à formação de sujeitos autônomos, capazes de estabelecer relações para a promoção do ser humano, no exercício da cidadania (MARTÍN-BARBERO, 2000).

## CAPÍTULO IV

### 4. O CASO LOCAL: A GERDAU EM DIVINÓPOLIS PELA VISÃO DOS TRABALHADORES<sup>55</sup>

Este capítulo analisa as entrevistas feitas com os trabalhadores da siderurgia, tomando o mundo do trabalho como “lugar” de mediação privilegiado para se compreender a recepção – (re)significações – que os trabalhadores fazem das mensagens sobre a Gerdau com as quais dialogam, uma vez que esse “lugar” atua intensamente na formação do ponto de vista e da identidade do sujeito<sup>56</sup>. Além disso, é feita a contextualização da realidade particular de Divinópolis em relação às transformações do mundo do trabalho nos últimos anos. Concomitantemente, analisa-se os relatos dos metalúrgicos, que gentilmente contribuíram com esta pesquisa, contando um pouco de suas histórias, expectativas, sonhos, impressões sobre sua atividade, a cidade e seu cotidiano.

#### 4.1 O contexto local

Divinópolis é um município localizado na região Centro-Oeste mineira, com 200 mil habitantes (a maioria imigrante), que se desenvolveu, segundo a historiadora Batistina Corgozinho (2003), principalmente devido as circunstâncias políticas e econômicas que estimulavam a produção de artigos industriais de bens de consumo duráveis em meados do século XX. A cidade está localizada em um entroncamento ferroviário e próxima a confluência de dois rios, o que lhe proporcionava abundante fornecimento de energia<sup>57</sup> e o escoamento de sua produção industrial. Por fim, em virtude de incentivos governamentais e de parte uma expressiva da população operária já estabelecida ou transferida para a cidade, possibilitou-se a exploração do ferro-gusa.

Os grupos ou indivíduos, que se organizaram para a produção desse artigo industrial souberam tirar proveito do momento, marcado por uma conjuntura nacional favorável ao aumento da demanda pelo ferro-gusa, graças à implantação de indústrias pesadas, automobilísticas e de auto-peças, principalmente em São Paulo (CORGOZINHO, 2003, p. 197).

O município que está no quadrilátero ferrífero mineiro teve, durante as décadas de 1940 e 1950, seu crescimento intensificado em razão da instalação das siderúrgicas e das

<sup>55</sup> Os entrevistados que trabalham na Gerdau foram nomeados a partir de suas funções – Chefe; Líder, Assessora técnica. O Novato é a única exceção. Os demais são o Ex-funcionário e os Sindicalistas.

<sup>56</sup> Sobre as mediações no mundo do trabalho nos estudos de recepção da comunicação, Cf. Fígaro (2001).

<sup>57</sup> A primeira usina elétrica do Estado de Minas Gerais – Usina do Gafanhoto – está localizada no município.

demandas de ferro e aço no Brasil, principalmente durante o governo de Juscelino Kubitschek. Os registros históricos apontam alta produtividade nessa região no período de 1940 a 1970. Contudo, após essa fase se inicia uma desaceleração produtiva relativas às crises econômicas que surgiam, as quais apontaram para reestruturação no mundo do trabalho.

Apesar de ter na siderurgia a base de sua economia, a cidade possui uma complexa rede econômica que estimulou empreendimentos em infra-estrutura e oferecimento de bens e serviços, o que a transformou em um pólo regional de Minas Gerais. A região do Centro-Oeste mineiro é formada por 43 municípios e 53 empresas siderúrgicas, sendo que em Divinópolis estão localizadas doze delas, tendo na produção do ferro gusa sua principal atividade. Segundo dados do SINDIGUSA, sindicato patronal local, a indústria é responsável na região pela produção de R\$30 milhões de impostos sobre produtos industrializados (IPI) e R\$113 milhões de impostos sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS). Produz-se anualmente 1,6 milhão de toneladas de gusa, o que movimenta um valor na ordem de R\$1,54 bilhão e “o setor gera 8 mil empregos diretos e 24 mil indiretos e responde por cerca de 39% da produção mineira” (FIEMG; SINDIGUSA, 2008, p. 2).

A Gerdau iniciou suas atividades no município em 1994 quando comprou a Siderúrgica Pains do grupo alemão Korf. A Pains foi fundada em 1953 e participou da história e do desenvolvimento local, sendo, segundo Corgozinho (2003, p. 199), “uma das mais significativas fontes de emprego existente na cidade”. Quando da compra, empregava aproximadamente 2.000 funcionários<sup>58</sup> e, segundo seus trabalhadores, era conhecida como uma boa empresa para se trabalhar e quem nela entrava só saía aposentado.

Tentei várias coisas, como eu disse, futebol, polícia, tentei comprar caminhão, tentei morar fora e acabei entrando para a Pains, que na época, aqui em Divinópolis, era, a gente tinha, a Rede, a CEMIG e a Pains, como as três empresas para se trabalhar, né. Que te oferecia recursos para crescimento profissional. E a Pains, depois de seis meses de tentativa, eu consegui entrar na Pains. Então foi por, por ser uma empresa que tinha mais recursos (Chefe, 2009)<sup>59</sup>.

A Pains era a principal siderúrgica local, objeto de desejo dos trabalhadores e deixou de herança seu potencial produtivo e vários problemas de passivo ambiental: poluição do ar, da água e outros problemas com a vizinhança, como o barulho. Por causa disto, a Gerdau tem junto ao Ministério Público vários termos de ajustamentos de conduta e empreendeu várias ações para o controle dos impactos ambientais negativos e modernização do processo de

---

<sup>58</sup> Ver entrevista com sindicato dos trabalhadores da metalurgia, anexo II.

<sup>59</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com “Chefe”, funcionário da Gerdau, realizada em 23 de abril de 2009, feita na casa da pesquisadora em Divinópolis.



produção<sup>60</sup>. E diante de tais investimentos, a empresa se posiciona em vantagem sobre as demais siderúrgicas locais, como será visto adiante. Vários trabalhadores da Gerdau trabalhavam na Pains e muitos seguiram a profissão do pai que também trabalhou na empresa. Hoje a unidade conta com aproximadamente 600 funcionários e produz 55 mil toneladas de aço por mês, além da reciclagem de sucata (Gerdau..., 2008a).

Os trabalhadores entrevistados começaram a trabalhar na área da siderurgia nos anos 1980 (com exceção do novato e do líder sindical aposentado). Na época, vivia-se no país transformações diversas, relativas à transição da ditadura para a democracia, bem como a transição econômica para se acabar com a inflação, como aponta Fígaro (2001). O desemprego assombrava as famílias e o cenário era de greves e protestos, que ocupavam o noticiário nacional. Havia forte movimentação dos trabalhadores nos principais pólos do país reivindicando ações de melhorias para a situação do trabalhador. Divinópolis sofria com as demissões devido à baixa demanda de gusa, o que impactou diretamente na economia local e na vida da população, como pode ser visto no relato do Ex-funcionário da Gerdau.

Como eu trabalhei 17 anos e ele [meu pai] trabalhou vinte e três anos e meio, 23 anos na Pains direto. Não chegou a aposentar lá. Teve uma crise em 89, 80 ou 89, 82, 82 e ele foi um dos dispensados nessa porque ele não pediu para ficar. (...) Como ele não pediu para o patrão para ficar, queria ser reconhecido. Quando ele foi surpreso, o nome dele na lista de dispensa. Isso aí fez com que ele envelhecesse uma quantidade. Ele morreu mais de desgosto, aos 47 anos de idade (Ex-Funcionário, 2009)<sup>61</sup>.

Por causa da crise e da dificuldade dos homens sustentarem suas famílias, as mulheres se inseriram no comércio local, por meio do setor de confecção, que hoje é uma das bases da economia municipal.

Além da crise, mudanças nas práticas de produção e nos processos de gestão começavam a transformar o mundo do trabalho. No país desde a década de 1970 começavam a ser implantados os CCQs (Centros de Controle de Qualidade) que se disseminam nos anos de 1980 (FIGARO, 2001; ANTUNES, 2005). Em Divinópolis, a siderurgia até a década de 1960 investia no aumento da produtividade, sem investir em tecnologia e diversificação dos produtos. Mesmo com as novas práticas administrativas e o aumento da competição, ainda hoje a siderurgia local é marcada pela fabricação exclusiva de ferro-gusa. Com base na lógica taylorista-fordista de produção, as indústrias precisavam de muita mão-de-obra, mas não exigiam qualificação.

---

<sup>60</sup> Ver entrevista com promotor de Meio Ambiente, Apêndice B.

<sup>61</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com “Ex-funcionário” da Gerdau, realizada em 11 de março de 2009, na casa de seu irmão em Divinópolis.

Antigamente era fácil você ser colocado no emprego, né. Se você tinha vontade de ir e não tinha preguiça, você estava empregado. Hoje não. Se você não tiver um estudo, se não tiver um curso técnico você não vai conseguir ser empregado, você tem que ter um estudo (Líder, 2009)<sup>62</sup>.

Como se trata de um trabalho perigoso e sacrificante, exigia-se do operador apenas o nível escolar primário e a vontade de trabalhar. “Na época, basicamente, o que se exigia era, era... habilidade naquilo que ia se fazer” (CHEFE, 2009). Os indivíduos que se interessavam pelas vagas eram da população de baixa renda, geralmente arrimos de família, que têm nas zonas rurais sua matriz cultural e, na maioria dos entrevistados, pais metalúrgicos. Atualmente, segundo dados do Sindicato dos Trabalhadores da região, 40% dos metalúrgicos possuem entre 35 e 40 anos e são em maioria homens. Iniciam em média com 25 anos no setor, pois pessoas mais jovens não suportam o ritmo do trabalho, e acima dos 25 os homens tem responsabilidades junto à família, pois muitos são casados e diante da baixa escolaridade, suportam a pressão da atividade, tendo em vista que a siderurgia tem o melhor salário da região – o piso é de novecentos reais<sup>63</sup>. Diferentemente do que ocorre hoje, muitos iniciaram na metalurgia com menos de dezoito anos para ajudar no sustendo da família, o que significou, na maioria dos casos, a paralisação dos estudos em virtude das dificuldades econômicas e sociais. Nos anos de 1970-1980 a siderurgia em Divinópolis era o setor que oferecia condições mínimas para o trabalhador sobreviver, como pode ser observado nos depoimentos dos entrevistados.

Eu trabalhei em várias, vários ramos né. Na época era comum a gente trabalhar, né, engraxate, oficina de lanternagem, recapagem, de servente. Fiz de tudo, fiz de tudo. Vendi biscoito. E com 14 anos, exatamente em 76, 1976, com 14 anos, eu fui para uma fundição. Fui trabalhar numa fundição. Que na época era um lugar que tinha muita vaga e a gente ganhava um salário, né. Conseguia ganhar pelo menos um salário com metalúrgico. Então, na época, era o que tinha de melhor. A opção era trabalhar em fundição. Tinha várias fundições dentro da cidade, então eu... Nesses outros trabalhos a gente ganhava meio salário, essa coisa toda, às vezes nem isso. Então lá era um salário, fui para a fundição. Vários colegas meus trabalhavam em fundição na época, então eu comecei nessa fundição. (...) Durante 9 anos, de 76 até 95. Com pequenos intervalos que eu saía, ia trabalhar em outra coisa, três meses em São Paulo. Mais nesse, nesse ramo, por necessidade mesmo, né. Porque tinha que ganhar mais. Família muito grande e pobre, tinha que ganhar mais. Então tinha que trabalhar em algo que me desse pelo menos um salário (Chefe, 2009).

Essa história de “tornou metalúrgico”. A gente nas dificuldades da vida aí, né, quando os meus pais já estavam mais, mais doentes, já estavam assim com a idade mais avançada, e as dificuldades foram aparecendo e a gente precisando trabalhar, os estudos a gente já não queria mais, queria era trabalhar. Até, por um outro lado, ajudar os pais no dia-a-dia, né. (...) E a área metalúrgica, para quem não tem um estudo, na época, para um menino com 16 anos de idade, ou seja, a 24 anos atrás, a 25 anos atrás, né. Então era uma área fácil de trabalhar. Eu comecei na São João, siderúrgica São João, que veio hoje a fechar, a Gerdau comprou ela e eu saí da São

<sup>62</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com o “Líder”, funcionário da Gerdau, realizada em 27 de abril de 2009, em sua casa em Divinópolis.

<sup>63</sup> Em dezembro de 2009.

João e fui para a Pains, antiga Pains. Que a Gerdau veio a comprar e eu estou lá até hoje. E lá conclui os meus estudos que faltavam, né. Passei pelo, pelas escolas de novo. Pela Gerdau ajudando aí, né, e logo em seguida fui fazer um curso técnico no SENAE e fui me graduando aí, na medida do possível (Líder, 2009).

Minha formação era vendas, sempre gostei de ser vendedor, desde o começo. Trabalhei com venda de jornal, era o início. Jornaleiro, picolezeiro, engraxate, venda de jornal, depois eu montei banca de revista, fui ser cobrador, fui ser a gente imobiliário, a gente de venda de revista. Então eu falo muito por causa das vendas, eu sempre gostei de cobrança e vendas, tratava muito das pessoas. E na época de escola, naquela dúvida “o quê que vai fazer”, um amigo muito querido, falou assim “você gosta, seu pai é metalúrgico, por que você não segue, eu vou fazer, vamos?”. Aí eu fui fazer o curso com ele, “vamos”. Influencia família e amigo muito próximo falar “vamos fazer junto o curso”, então, logo ele conseguiu dar seqüência, é engenheiro hoje, bem sucedido está como engenheiro, eu não consegui fazer (Ex-Funcionário, 2009).

Como pode ser visto nos relatos, não foi uma escolha, mas a falta de alternativa, diante o contexto educacional e econômico, bem como a influência de amigos e da família, que levaram os entrevistados a se tornarem metalúrgicos. Vê-se em suas falas, que a vida era muito sofrida e precária. O entrevistado na função de Chefe tentou mudar sua condição, procurando opções de trabalho fora da cidade. Todavia, diante a falta de formação, não teve sucesso. Os demais tentam mudar por meio das alternativas oferecidas na cidade, na época a Pains, a Cemig e a Rede, empresas que cumpriam com as obrigações trabalhistas, eram estáveis e ofereciam perspectiva de futuro para o trabalhador. Desse modo, os trabalhadores se conformam a uma situação relativa ao mundo do trabalho para garantir as condições mínimas de sua existência.

Após a aquisição da Pains pela Gerdau, passaram a se adaptar às transformações impostas pela empresa para garantir a vaga. Nesse sentido, o Líder “terminou” seus estudos e hoje é técnico metalúrgico, o Ex-funcionário foi capacitado para se tornar “facilitador” e o Chefe, resistente a sua condição, também foi cursar o ensino médio e superior para almejar uma *pseudo*-mobilidade dentro da empresa. *Pseudo*-mobilidade pois não depende só dele tomar as decisões, na medida em que trata-se de criar condições para ser escolhido pela empresa de acordo com sua demanda. Depende, desse modo, do interesse da empresa, mas ele sabe que deve estar apto para o cargo. Sem a formação ele não tem garantias mínimas de continuidade – de garantir seu posto, ou de vislumbrar uma mudança de função. Ou seja, deixar de ser operador para se tornar chefe.

Em relação às transformações no mundo do trabalho, que vinham acontecendo em todo o país desde os anos de 1970, percebe-se que em Divinópolis tais transformações têm como marco e se intensificaram na siderurgia nos anos de 1990 com a compra da Pains pela Gerdau, como narra o sindicalista aposentado.

Eu, quando aposentei, estava com 19 anos lá. E eu tinha estado no ... quando teve essa transição, fiquei lá mais uns três anos só, e houve uma mudança né, houve uma mudança, nos três anos que eu estive lá houve mudança. De mil, mil e quinhentos, mil e seiscentos trabalhadores no primeiro ano foi para 900. Depois no segundo ano já reduziu. Quando eu sai de lá, quando eu aposentei, eles fizeram naquela época, todas as empresas, juntaram os governos, os empresários, para estar fazendo aquela aposentadoria proporcional e quem, no meu caso, tinha 22 anos de INSS, no meu caso, 22 anos de INSS e 19 era da Pains. (...) E eu optei por sair e eles estavam fazendo incentivo para o pessoal aposentar proporcional, para enxugar os quadros das empresas. Isso o governo, foi goleado pelo governo, para os grandes empresários. Porque os empresários tinham que mandar embora. Eles estavam investindo em tecnologia e para investir em tecnologia, eles tinham que mandar embora. O quê que o governo fizeram, “vamos fazer essa lei e aposentar proporcional” e nisso, nessa época, saiu mais de 200 pessoas. Na Pains nessa época, na Gerdau, nessa transição, aposentaram com 70%. E, e, e de lá pra cá, né, quando eu sai de lá, quando eu sai de lá a política era uma, hoje a política já é outra. Hoje eles, eles rodam lá, hoje eles têm 600 funcionários, né. A produção faz dez vezes mais do que a Pains fazia na época da transição. Hoje a produção faz dez mais, faz dez mais vezes, dez, multiplica dez vezes a produção da Pains. Eles investiram em tecnologia, meio ambiente e tal, só que o salário está acompanhando só as inflação do governo. O problema é esse, entendeu? Quando nós trabalhava na Pains, né, nós ganhava cinco salários mínimos. Hoje quem esta lá, são poucas pessoas que ganha cinco salários mínimos lá dentro. Por isso que muita gente reclama. Porque na Pains tinha mais funcionários, trabalhava menos, trabalhava menos, tinha mais funcionários. Hoje não. Um funcionário faz três, quatro função. (...) Hoje o máximo lá são quatro salários, né? São mil e seiscentos, mil e quatrocentos reais, dá uns quatro salários, três salários e meio, hoje, a média do salário do pessoal da Gerdau hoje. (...) E por isso que eles falam, que a época da Pains, a Pains era boa. Mas era um grupo, eles venderam porque, eu acho, que eles estavam com problema financeiros também. Não tinha dinheiro para investir, estava perdendo, é, para os concorrentes deles, que era o grupo Delta. Não tava investindo, investindo, e eles optou, vender a empresa, porque não tinha dinheiro para investir na empresa. (...) É, foi uma transição de quem tem dinheiro. Quem lucrou foi a Gerdau, entendeu, foi o grupo Gerdau quem lucrou e vem lucrando até hoje (Sindicalista Aposentado, 2009)<sup>64</sup>.

A fala do sindicalista é ilustrativa em relação às transformações no mundo do trabalho em Divinópolis (com a implantação da cultura Gerdau), bem como no país, que implantava as lógicas administrativas japonesas. Sua fala é inquietante. Ele tem conhecimento da situação do aumento produtivo e da precarização do trabalho, explicita isto quando diz “a produção faz dez mais, faz dez mais vezes, dez, multiplica dez vezes a produção da Pains”. Por meio da precarização do processo produtivo, que faz com que o próprio trabalhador aumente a cadência no processo de produção para manter-se empregado. Situação que não diz respeito exclusivo aos muros da empresa, mas a ações e políticas públicas que têm beneficiado o empresariado em detrimento do trabalhador para a manutenção do *status quo*<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de Divinópolis e região Centro-Oeste, realizada em 22 jan. 2009, na sede do sindicato.

<sup>65</sup> É importante destacar, antes de mais nada, que a fala do sindicalista mostra uma outra versão sobre as práticas administrativas explicitadas pela Gerdau nos relatórios anuais. A empresa disse que faz “ajustes” para lidar com o momento de crise econômica no final de 2008. E estes “ajustes” dizem respeito a otimização de recursos – redução de mão de obra, acumulo de funções, aumento da produtividade. No entanto, a fala mostra que independente do momento histórico econômico, manter o modelo de empresa enxuta é uma estratégia

Naquela época, nos anos de 1990, segundo Fíguro (2001), o governo Collor forçou as empresas a se tornarem competitivas externamente e, para tal, tinham que reduzir custos e aumentar a qualidade de suas produções. “Neste momento se implanta a introdução das técnicas japonesas de produção, o investimento em novas máquinas e a reorganização do foco produtivo das empresas, horizontalizando sua produção e terceirizando serviços” (FIGARO, 2001, p. 175). Quando se instalou em Divinópolis, com o objetivo de aumentar a produção e reduzir custos, a Gerdau enxugou postos de trabalho, padronizou e redistribuiu tarefas, forçando profissionais a se tornarem polivalentes e flexíveis.

A Pains várias pessoas faziam determinada tarefa de acordo com o seu conhecimento próprio. Então, a performance no decorrer do trabalho era diferente de uma turma para outra, de um pessoal para outro. A Gerdau fazia e faz muito trabalho para reduzir o tempo de execução de tarefa, ela cronometra. A Gerdau, a Pains não fazia isso, cronometrava o tempo de execução de tarefas. Então ela executa, quanto tempo você gasta para fazer, quanto tempo você gasta para fazer. Então eles investem muito nas, nas sete ferramentas, nas ferramentas de qualidade, dão bastante treinamento nisso, para quê? Para que todo mundo estratifique seus problemas, suas falhas, o quê que precisa ser melhorado. Trabalha muito esse, essa deficiência das pessoas, em determinados pontos, para globalizar, para colocar todo mundo fazendo da mesma forma (Ex-Funcionário, 2009).

No nosso modelo de gestão, por exemplo, várias atividades que antes eram do departamento pessoal, foi passado para a área, né, para a liderança, né: marcação de férias, é..., essas contratações, avaliações, apontamentos, entrega de EPI's. Então muitas atividades que eram do departamento pessoal antigo passa para a liderança da área (Chefe, 2009).

A mudança administrativa promoveu uma nova forma de controle e vigilância, a valorização da formação profissional e da capacidade técnica, o *saber-fazer*. Para isso, como diz o entrevistado “trabalha muito esse, essa deficiência”, em outras palavras, estuda-se o modo de fazer para corrigir o que impacta o processo produtivo e dinamizá-lo. Como discute Weil (1982), há uma racionalização do trabalho, que nega o princípio da razão de humanização do homem, pois é a razão usada para dominar a natureza e o próprio homem. Conhecer como se faz para melhorar e controlar a atividade do trabalhador. A lógica deixa de ser do especialista produtor e passa para as células de trabalho nas quais, por meio da comunicação, os indivíduos serão cooptados, incorporando a cultura organizacional.

Também um avanço muito grande foi a extinção do cartão, né. Porque antes, nessa década de 1980, tinha aquele cartão de ponto. Depois passou para aquele cartão magnético, aquele igual cartão de banco. E, eu não me lembro quando, agora eu já não me lembro quando, mas eu acredito que já tenha aí uns nove anos, acaba também o cartão de ponto (...). A pessoa, todo mundo tem um crachá porque ele usa para abrir a cancela quando vai de carro ou a roleta, mas assim, não tem ponto apontado, entrou dez para as sete, saiu as oito horas. Não existe apontamento nenhum, é... ninguém ... Hora extra, também, a própria pessoa é que aponta. Não tem aquela pessoa que fica apontando, conferindo as horas extras de ninguém.

---

administrativa para aumentar a capacidade competitiva da corporação. A crise apenas aparece como uma desculpa para enxugar ainda mais a organização e precarizar o trabalho.

Atraso, também, se acontecer da pessoa chegar atrasada, ou sair mais cedo, ou faltar no serviço, a própria pessoa vai no computador e registra. Registra que saiu mais cedo, registra que fez hora extra, que faltou. Então isso aí, basicamente que resolveu muito do trabalho que antigamente era feito pelo DP, né (Chefe, 2009).

Para o entrevistado, a extinção do cartão de ponto é vista como um prêmio, pois significa respeito e confiança em relação ao seu trabalho. Na fala do Chefe subentende-se que são todos profissionais e não precisam de vigias. O que na sua visão foi bom para a empresa, que pôde “realocar” pessoas, e bom para os funcionários, que ganharam autonomia. Em tempos de empresas flexíveis para mover-se espacial e temporalmente, o controle *panóptico* implantado pelo taylorismo não dá condições de mobilidade também para a organização. Desse modo, como destaca Bauman (2003), é preciso promover o engajamento dos trabalhadores para romper com o vínculo estático de dependência, criado entre o empregador, que deve vigiar, e o empregado que, segundo o taylorismo, não é afeito ao trabalho. “O modelo panóptico de poder prendia os subordinados ao lugar, aquele lugar onde podiam ser vigiados e punidos por qualquer quebra de rotina. Mas também prendia os supervisores ao lugar, aquele de onde deviam vigiar e administrar a punição” (Bauman, 2003, p. 35). Se o trabalhador está fixo ao posto de trabalho e é preciso de postos de vigilância, então a empresa inflada tem dificuldades para se mover e se adaptar às mudanças ambientais. Daí a necessidade do que o autor chama de *engajamento*, a busca por reconstruir um sentido de comunidade dentro das estruturas de poder da empresa. Os padrões deveriam evocar o sentido de coletividade em seus funcionários,

“estamos no mesmo barco”, promover a lealdade à empresa e convencê-los do significado do desempenho individual para o esforço conjunto; numa palavra, desde que eles respeitassem o anseio dos trabalhadores por dignidade, mérito e honra e seu desprezo inato pela rotina fútil e sem sentido. A boa notícia era que a satisfação no emprego e uma atmosfera amigável podiam superar a estrita atenção às regras e a vigilância ubíqua na promoção da eficiência e na prevenção da ameaça do conflito industrial recorrente, ao mesmo tempo que era mais econômica, em termos puramente atuariais, do que os métodos de treinamento que vinham substituir (BAUMAN, 2003, p. 38-39).

Ainda segundo o autor, a prática ou o desafio atual do *panóptico* não é mais de impedir que se escape do espaço vigiado, mas o fomento de bancos de dados que possibilitem ao controlador conhecer para controlar, o que impede os indesejados de participarem do processo e dá aos eleitos mais liberdade para se movimentar (BAUMAN, 1999). Nesse sentido, a queda do cartão de ponto simboliza a queda do vigia e a importância da colaboração, do engajamento, para garantir as projeções de trabalho na empresa e a projeção profissional do indivíduo, além de transferir para este a responsabilidade sobre a sua boa ou má relação com as diretrizes e o local de trabalho. É fato que o cartão condiciona o

trabalhador, mas é um registro dentro do que foi acordado, bem como está inscrito nas leis trabalhistas. O que se vê com a suspensão do cartão é o aumento das horas extras não contabilizadas, pois o operador estima sua produção e trabalha mais do que recebe. “A própria pessoa vai no computador e registra. Registra que saiu mais cedo, registra que fez hora extra, que faltou.” Outro aspecto é que a empresa tem outros modos de controle, por meio de senhas, cartões de acesso, que registram os passos do trabalhador e o classificam como confiável, mais “livre”, ou não. Nesse sentido, há um novo tipo de *panóptico* nas organizações, que possibilita sua mobilidade e a preservação do controle.

Deve-se observar, ainda, que a fala do Chefe é típica dos que não podem criticar a empresa. Ao dizer que “resolveu muito do trabalho que antigamente era feito pelo DP”<sup>66</sup>, o entrevistado coloca algumas questões relativas ao seu trabalho. Se por um lado, sem o cartão de ponto ele se “liberta” como trabalhador, acredita não ter sua atividade vigiada, por outro, como chefe, ele assume a responsabilidade junto com sua equipe, em que todos estão cumprindo as normas. Dito de outra maneira, na perspectiva da empresa houve melhora para o departamento pessoal, mas isto não significa que tenha melhorado para ele no desempenho de sua função de liderança. Ele deve continuar a desenvolver as várias tarefas que já eram sua obrigação e, mais do que nunca, estar atendo – vigiando – a produção.

#### **4.1.1 As mudanças no mundo do trabalho e a valorização do *saber-fazer***

A Gestão da Qualidade Total, os processos de *Just-in-time*, *kan-ban* e *kaizen*, a gestão de pessoas, juntamente com técnicas de flexibilização e adaptação produtiva, dão aos parques industriais uma dinâmica mais competitiva. Para os trabalhadores em Divinópolis isto significou, por um lado, o enxugamento do quadro de funcionários e a redução dos salários. Por outro, o aumento da “qualificação profissional” e a mudança de perspectivas em suas vidas por causa dos estudos, o que é visto por todos como um ganho.

Em termos salariais a empresa teve um declive satisfatório, o qual não atende igual atendia no passado. Só que, também, sobre a redução de custo, devido as automações, redução de quadro de trabalho, também é ruim isso para a população. Só que as pessoas que ficaram dentro da empresa, hoje, eles sofrem uma pressão que, também, de qualificação, muito grande. Igual, os trabalhadores da Gerdau, não desmerecendo outras empresas, são pessoas que têm praticamente 90%, curso técnico. São pessoas que têm capacitação e treinamento constante. Treinamento esse, que envolve toda a estrutura da empresa. Então, sobre treinamento, a pessoa

---

<sup>66</sup> Departamento Pessoal.

hoje é mais qualificada, mais bem treinada do que no passado (Sindicalista Funcionário, 2009)<sup>67</sup>.

Aí se vê as mudanças. Vêm as diretrizes da Gerdau, tem todos os seus, vêm com um pacote, né. Antigamente tinha muita gente trabalhando, hoje isso é reduzido drasticamente. Se a gente for olhar da época para agora. A mudança ela é drástica, mas não é para pior não, tá. São mudanças bem sucedidas, são mudanças boas. Tanto para funcionários quanto para um todo (Líder, 2009).

Bom, no início, houve uma apreensão muito grande, né, porque a gente nunca tinha ouvido falar em Gerdau na época, era Pains. É o que a gente ouviu por alto era de que era uma empresa que trabalhava com o quadro enxuto e que pouca gente fica. Quando ela compra uma empresa pouca gente fica e quem fica, fica bem. Isso aí foi o que a gente mais ouviu falar durante o processo. E realmente, assim, eu avalio que não houve nenhum trauma, nenhum *stress*, nenhum, nenhum, é..., nenhum solavanco. Eles mantiveram o diretor. Na época a gente tinha o diretor que era da Pains, a Gerdau comprou e manteve esse diretor. Isso aí eu acho que foi fundamental. Ela trouxe outros gerentes de RH, diretor administrativo, tinha o diretor executivo, o administrativo, aí veio de Porto Alegre, óbvio né. Ela colocou algumas pessoas na direção do grupo para trazer a cultura. Mas a nível operacional, assim, não foi nada feito de forma traumática. A coisa foi acontecendo naturalmente, é..., muito, com muita transparência, é um diferencial da empresa é a transparência. Com muita transparência, com muita justiça. Ela não prometeu, ela não foi e demitiu aquele mundo de gente. Para falar a verdade na época ela não demitiu ninguém que não tivesse que ser demitido. (...) Uma das primeiras preocupações dela, implantar a cultura do 5S, da limpeza do bem estar. Ela veio trazendo isso aos poucos. Ela veio trazendo manutenção autônoma na época. Então assim, ela não forçou, ninguém sentiu a mudança. Foi algo bem natural. A gente tinha na época aí, uma geração que já estava aí, vamos dizer assim, em época de aposentadoria, então teve muitas pessoas que aproveitaram para aposentar e sair. Ela demitiu algumas pessoas, mas nenhuma que não fosse necessário. E ela foi. Ela trouxe uma modernização muito grande e foi reduzindo o quadro. Mas tudo de forma gradual, de forma bem racional, bem planejado. Para se ter uma época, houve uma época em que na Pains, na minha área em um turno a gente tinha 32 pessoas, isso em um turno. Eram três, quatro turnos. Hoje em um turno tem nove pessoas. Então assim, algumas modernizações, equipamentos melhores. E, mas assim, ela não fez aquela modernização assim “coloca uma máquina aqui onde trabalhavam dez pessoas”, “então pega essas dez e manda embora”. Não, ela não fez isso. O quê que acontecia ela ia a medida que as pessoas iam aposentando, ela não ia contratando novos. (...) Quando a gente viu a gente já estava. É lógico que a gente sentiu um pouco, não vou dizer assim que não foi do nada, a gente sentiu porquê ela tem todo, ela trabalha, diferentemente da Pains, ela trabalha muito com sistemas, ela trabalha muito com planejamento, com papéis, com máquinas, com computadores, tem muita informatização, padrões, então, treinamento, capacitação. Isso aí foi uma carga violenta, de capacitação. Mas nada que fosse de assustar. Tudo bem tranqüilo e bem aceitável a transição (Chefe, 2009).

A fala dos trabalhadores é ambígua. O sindicalista, devido a atividade sindical, revela ter consciência do que significam as perdas salariais e de postos de trabalho para a cidade e para os trabalhadores. Mas, assim como os demais, vê a qualificação como um ganho obtido a partir da Gerdau. Ou seja, todos eles sabem que a autonomia pede capacitação do trabalhador, daí a necessidade da empresa em adestrar a força de trabalho. Todos também sabem, e relatam nas entrevistas, que hoje o mundo do trabalho busca profissionais com preparo exigido pela empresa, que tenham capacitação técnica e educacional, pois as práticas

---

<sup>67</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de Divinópolis e região Centro-Oeste, realizada em 22 jan. 2009, na sede do sindicato.



produtivas exigem esta qualificação. Por este motivo, inclusive, são os trabalhadores com baixo nível escolar que vêm perdendo postos de trabalho. Todavia, como a “qualificação” não se restringe ao mundo da empresa, a formação técnica e educacional é algo que pertence ao sujeito e que ele carrega para onde quer que vá, desse modo, os trabalhadores acreditam ter mais “mobilidade”, poder, para explorar novos lugares e trocar experiências. O trabalhador acredita que leva consigo o conhecimento produzido por meio de seu trabalho e das práticas educativas que o formaram. Isto lhe diferencia em relação aos demais metalúrgicos da cidade, em relação aos seus familiares e grupos de amizade, pois é um sujeito estudado e que na sociedade contemporânea tem mais valor. Apesar da redução dos postos de trabalho, a vida dos que ficaram na empresa melhorou, pois puderam criar novas perspectivas, para dentro e fora da siderúrgica.

No entanto, apesar da formação ser vista como um ganho para o trabalhador, é preciso destacar que esta qualificação é relativa. Em processos de produção influenciados pelo modelo toyotista de gestão, altamente informatizados, faz-se necessário o domínio de saberes complexos, que articulem saberes tácitos<sup>68</sup> e teóricos, como salienta Kuenzer (2002).

Embora a tendência dos processos mediados pela microeletrônica, exatamente em face de sua complexidade, suponham uma relação do trabalhador com o conhecimento materializado nas máquinas e equipamentos como “usuário”, demandam o desenvolvimento de capacidades cognitivas complexas, em particular as relativas a todas as formas de comunicação, ao domínio de diferentes linguagens e ao desenvolvimento do raciocínio lógico-formal, competências estas desenvolvidas através de relações sistematizadas como o conhecimento através de processos especificamente pedagógicos disponibilizados por escolas ou por cursos de educação profissional (KUENZER, 2002, p. 2).

Nessa medida, apesar de incentivar a formação teórica do trabalhador, esta formação é voltada para o treinamento e não objetiva o desenvolvimento de uma formação crítica e intelectual do indivíduo como sujeito autônomo, aquele capaz de manusear seu conhecimento acumulado e os instrumentos de que dispõem para transformar a realidade social desigual que o cerca. Ao contrário, objetiva o acúmulo de conhecimentos específicos sobre sua atividade para que possa responder as demandas da siderurgia, lidar com eventos que não foram previstos pelas diretrizes organizacionais, criando alternativas eficientes que garantam a produtividade e o lucro da corporação. Em outras palavras, ao treinar o trabalhador para que desenvolva competências relativas ao seu fazer cotidiano no processo de produção, o indivíduo amplia seus sentidos para que possa desenvolver habilidades mais eficientes (que

---

<sup>68</sup> Tomando como referência Kuenzer (2000), o saber tácito é a “síntese de conhecimentos esparsos e práticas laborais vividas ao longo de trajetórias que se diferenciam a partir das diferentes oportunidades e subjetividades dos trabalhadores. Estes saberes não se ensinam e não são passíveis de explicação, da mesma forma que não se sistematizam e não identificam suas possíveis relações com conhecimento teórico” (KUENZER, 2002, p. 2).

otimizem os recursos e os resultados) que serão incorporadas aos procedimentos da organização. Nessa medida, a qualificação instrumental estimulada pela empresa não humaniza o ser humano, ao contrário o aliena, porque o estranhamento em relação ao seu produto, sua atividade e a si mesmo, como ser genérico, permanece, já que não há mudança do *status quo*, mas apenas o adestramento do trabalhador no processo produtivo.

Também é importante destacar a habilidade da Gerdau no processo de adaptação dos trabalhadores. “Eles mantiveram o diretor”. O gestor simboliza a cultura local, o modo de fazer da unidade, seus valores e história. Mantê-lo é, simbolicamente, criar um vínculo de confiança com os profissionais que trabalham ali. Em contrapartida, para implantar a cultura Gerdau, profissionais nas áreas de recursos humanos e administrativo são transferidos para a unidade com a visão, valores, princípios da nova gestão. Desse modo, no cotidiano, as práticas vão sendo implantadas por meio das novas normas que os gestores comunicam aos seus subordinados.

A princípio, os funcionários temeram as demissões com a compra da Pains, pois ouviram falar que a empresa, que atua na lógica toyotista, trabalhava com um quadro enxuto. Nesse sentido, as estratégias de aposentadoria negociada legalmente e a “transparência” das ações implantadas por um sistema de comunicação de objetivos, metas, valores e diretrizes políticas, cria um ambiente de confiança entre a nova gestão e os empregados. Diante da fala oficial da empresa e de suas justificativas, que levam em consideração o “bem da maioria” (que veladamente significa dizer que aumentar a produção e tornar a empresa mais rentável – é bom para a Gerdau e para o funcionário que se compromete com seu trabalho), os trabalhadores se conformam com a situação pois compreendem a necessidade das demissões (desde que não seja a própria). Daí a visão do Chefe entrevistado, para o qual a empresa agiu com justiça, na medida em que alguns deveriam ser mesmo demitidos, pois “ela não demitiu ninguém que não tivesse que ser demitido”; “ela demitiu algumas pessoas, mas nenhuma que não fosse necessário”.

Aqueles que não se dispuseram como ele a se conformar a cultura Gerdau e não tinham o “perfil” da organização (não produziam o suficiente e, ao seu modo, resistiam a exploração do trabalho), não mereciam continuar na empresa. Como os trabalhadores narram o processo de mudança com os olhos de hoje e do contexto histórico atual, o narrador relativiza a ação da corporação diante os ganhos que ele próprio conquistou. Como observou Fígaro (2001), o medo do desemprego pesa e muito nas opiniões que o sujeito emite sobre as mudanças no ambiente de trabalho. “Trabalhar na grande empresa, ter uma função na

produção, mudar de vida, significa muito e ele não pode correr o risco de perder o que conquistou” (FIGARO, 2001, p. 182).

Outro aspecto importante das falas é que a formação dos trabalhadores mais antigos da empresa se deu em virtude da pressão organizacional para a “qualificação”. Desse modo, há por parte dos trabalhadores gratidão a Gerdau, pois não tiveram como ter acesso a esse direito devido a sua condição social. Nesse sentido, a gratidão promove a adesão do trabalhador que juntamente com os valores disseminados nas práticas de comunicação interna (reuniões, mensagens internas, nos cursos e treinamentos de capacitação), juntamente com o discurso hegemônico disseminado pelos meios de comunicação de massa e nas relações sociais cotidianas, reiteram a lógica do capital, que como discutido nos capítulos anteriores, é reconhecida pelos trabalhadores como discursos e práticas de conduta naturais, o que facilita sua colaboração.

Por fim, a realidade de Divinópolis em relação às opções de trabalho não é muito otimista. Apesar da diversidade comercial, é a siderurgia a base da economia e qualquer variação nesta área reflete diretamente nas demais atividades produtivas. Contudo, apesar das transformações empreendidas pela Gerdau no município, a maioria das siderúrgicas não possui visão estratégica. São poucas as siderúrgicas e fundições que prezam pela integridade do trabalhador e cumprem com os direitos trabalhistas, o que torna a Gerdau modelo. Nesse sentido, os relatos revelam a indignação dos trabalhadores diante a desumanização do trabalho no município apesar da demanda por força de trabalho.

Então eu sai de lá em 2001. Sempre fui agarrado com GFP, treinamento de equipe, aquela coisa toda. Nessas outras empresas, guseiros aí de fora, o pessoal não olha isso aí. É cabresto. “Olha para frente, trabalha”. Você olha a segurança, “oh, tem quem olha a segurança, tem técnico de segurança aí é para isto”. Você era treinado para trabalhar em CIPA, o supervisor, o técnico tinha que ajudar a olhar. Você vai falar alguma coisa, a mentalidade é muito complicada assim nessas outras empresas com respeito de segurança, qualidade. Cobram mas não é a mesma coisa, muito, mas muito diferente de uma Gerdau ou uma Pains (Ex-Funcionário, 2009).

O problema nosso, nos fornos, são gases, gases do alto-forno. Tem forno que fica vazando o gás e muita gente já teve morte, por causa desse gás de alto-forno. E a gente denuncia, denuncia. Eu falo para você, o fiscal não tem como ele ir lá pegar a empresa no flagrante. Ele concerta, daqui dois meses está o mesmo problema do gás vazando. Porque são alto-forno velhos e tem empresa que não investe, não investe em segurança e meio ambiente. E também, um problema que agrava muito, são problemas, é, é, muito peso, é de coluna. Muitas vezes chega gente com muito problema é de coluna, de coluna e para a gente estar transformando isso em acidente de trabalho é uma mão de obra danada. A empresa não quer dar a carta de comunicação de acidente de trabalho e muitas vezes a gente tem até que ligar para a empresa, a gente fazer a carta aqui e ir na justiça para tentar transformar a doença de, a licença, a licença em, em acidente de trabalho. (...) A gente está indo para a justiça, tem muitos casos desse jeito e a maior parte é problema de coluna, entendeu. O trabalhador hoje está arrebitado e muitas vezes o INSS não está aceitando e as empresas não estão fazendo a parte delas. Que é estar encaminhando, dando assistência médica, dando acidente porque tinha que dar, o trabalhador não dá (...).

A siderúrgica hoje aqui, tem muita siderúrgica, hoje, o alto-forno é arrendado. Igual nós temos, o nosso caso. Nós temos a Divigusa que é a antiga Santa Maria que hoje é, o pessoal morreu (...). E hoje a Divigusa é um grupo que arrendou, paga o aluguel lá, fez arrendamento, são dois sócios, tá, lá. E com essa crise tá com forno parado, tá com problema, tá com problema de trabalhador com salário atrasado, manda embora, não paga. E para a gente penhorar lá, para os trabalhadores hoje, para a gente estar recebendo isso, se a empresa vir fechar, como ela não tem dinheiro, para a gente receber, para a gente penhorar o parque industrial lá é mais difícil, porque é de terceiros. É alugado, é de terceiros. E com isso, igual, Santa Maria tem várias empresas aí que não tem sua própria indústria, sua empresa arrendada. E eles, o setor de gusa, os guseiros, eu vou falar de Divinópolis, os guseiros de Divinópolis quando está ganhando dinheiro, quando está ganhando dinheiro eles investem, trabalho, trabalho. Hora que eles chegam, que eles chegam num certo ponto que começa a ter uma perca de lucro, eles simplesmente mandam embora e param a empresa. Não é uma empresa que tem um projeto lá na frente. Visa lá na frente, eles visam o momento. Se o momento tá bom eles está funcionando. Se não tá bom, eles fecham. Por exemplo, muitas empresas que o Parque industrial não é delas, simplesmente fecha e tenta, fala que não tem dinheiro e vai para a justiça. Muitas vezes na justiça faz parcelamento, chega lá faz parcelamento. (...) Isso é um prejuízo muito grande para o trabalhador. E o setor siderúrgico, hoje em Divinópolis é isso. Não tem aquelas garantias, aquela visão de que eu entro naquela siderúrgica hoje e eu vou aposentar lá. Porque antigamente, até 90, nos anos de 90, são os empresários que hoje aposentaram e passaram para a família. E a partir de 90, 95, o setor de gusa hoje não tem a segurança que tinha de 90, 90 para trás. Porque muita gente aposentou dentro da empresa, trabalhava 30, 40 anos dentro da empresa, hoje não. Você entra dentro da siderúrgica hoje, você entra sem garantias. Ele pode entrar hoje, chega no final de novembro, eles fecham a empresa e não está nem aí. Não está nem aí para o trabalhador, a visão deles é lucro. Agora, Gerdau, tem empresa de Gerdau, muita fundição no centro industrial, tem uma visão. Eles tem uma programação, tem uma visão diferente. Mas são poucas empresas que hoje tem essa visão (Sindicalista Aposentado, 2009).

O impasse trabalhista junto aos empresários locais não é um problema exclusivo de Divinópolis. A fala do sindicalista aponta problemas que extrapolam a realidade local e alcançam a universalidade dos desafios enfrentados atualmente no mundo do trabalho. Como discutido anteriormente, a flexibilização incentivada pelas práticas administrativas é a flexibilização de direitos trabalhistas e do processo produtivo. Flexibilização que potencializa o lucro das empresas e que tem, sistematicamente, precarizado as condições trabalho. Tal prática é, por um lado, uma ação estrategicamente competitiva e, por outro, a conformação em relação a uma situação que tem se proliferado devido as ações do Estado e da disseminação do discurso hegemônico centrado na lógica do lucro.

Aí eles preferem isso, dispensam todo mundo e falam assim, “oh, no futuramente se for voltar a trabalhar”, se, “não tem data”. Aí chama um novo quadro. (...) Então, muita gente está desempregada e qualquer uma que falar que vai funcionar, funcionário... E com isso aí tem muita, muita empresa que aproveita do funcionário. Não faz melhoria de salário, é, e várias vantagens que às vezes o sindicato prega que alguém pediria, ou seria o justo para os funcionários eles não dão. Eles fazem assim, “não, não vou...”, “quer trabalhar desse jeito?”, “Ah, aqui o salário é tanto, ou isso, ou aquilo, quer trabalhar desse jeito? Quer? Aceita?” Como está todo mundo no ora veja, aceita (Ex-Funcionário, 2009).

O Ex-funcionário sente na pele os impactos da desumanização do trabalho. As pequenas empresas locais são movidas pelo resultado a curto prazo e trabalham exclusivamente com a produção de gusa. Sem diversidade de produtos, quando há problemas no setor, elas não têm mobilidade mercadológica. Nesse sentido, se a margem de lucro está boa, produzem, se a margem cai, fecham. O trabalhador fica a mercê das vontades do proprietário, sem ter nenhuma informação sobre as projeções da empresa, pois não há planejamento futuro. O mercado de trabalho que já é instável e inseguro se torna ainda mais incerto para o trabalhador, que diante a falta de opção se sujeita as propostas de subemprego. E é em virtude da falta de comunicação em relação aos interesses das empresas que a Gerdau é vista localmente como uma empresa transparente, preocupada e boa para se trabalhar<sup>69</sup>.

#### **4.2 A relação da grande empresa com os metalúrgicos**

Com base nas considerações feitas até aqui e no contexto local/global do ambiente do trabalho da siderurgia. Nas entrevistas com os trabalhadores percebe-se que há uma visão diferenciada da Gerdau em relação às demais empresas do ramo, mesmo junto aos sindicalistas. As falas são ambíguas e apresentam traços de conformismo, mas também de resistência, que segundo as considerações de Chauí (1987, p. 123) é uma “forma de existência dos objetos da percepção e da cultura, percepção e cultura sendo, elas também, ambíguas, constituídas não de elementos ou partes separáveis, mas de dimensões simultâneas (...)”. Os entrevistados apresentam traços de resistência e compreensão de sua condição, bem como, sobre as questões que motivam a empresa a se posicionar de forma adequada ao mercado. Mas em geral, têm muito orgulho da empresa e a vêem como uma corporação sólida, o que lhes possibilita projetar o futuro. Eles confiam nela. Um dado importante, observado na pesquisa, é que, apesar da dureza da atividade e de terem melhorado sua formação, os

---

<sup>69</sup> É importante destacar que há um mito local de que a Gerdau é o grande cliente das demais siderúrgicas da cidade (o Ambientalista e os Sindicalistas dão esta informação nas entrevistas, por exemplo), mas não é dessa forma que acontece. Segundo dados do SINDIGUSA – sindicato patronal – são produzidos na cidade e na região do Centro-oeste mineiro dois tipos de ferro gusa: o aço para aciaria, que tem como consumidores empresas como a Gerdau e a Belgo; outro para a fundição, que tem como clientes empresas que produzem painéis, motores de carro etc. A produção é vendida para os mercados internos e externos, (principalmente para China, os Estados Unidos e a África). Ainda segundo o Sindicato, a Gerdau compra apenas 20% do ferro gusa de que necessita, produzindo os outros 80%. Mas de acordo com informações da Assessora técnica, do Chefe e do Ex-funcionário, em suas entrevistas, a corporação construiu um novo alto forno para dar conta de toda a produção local. Eventualmente, em casos de grande demanda, a empresa comprará o gusa de algumas siderúrgicas da região que se adequam a suas diretrizes. O Sindicato não soube informar qual o percentual da produção exportado e qual o percentual vendido para o consumo interno do país, mas informou que a maior parte da produção é exportada.

trabalhadores não objetivam mudar de atividade, mas sim ter estabilidade, segurança, o que acreditam conseguir trabalhando na Gerdau.

Eu tenho muito orgulho de trabalhar lá. Não é... às vezes teria coisa melhor para fazer, mas como eu venho de uma área metalúrgica desde cedo, então desde cedo eu venho de uma área metalúrgica. Você trabalhar na Gerdau hoje é gratificante, tá. A gente não vê pelo lado salarial, sabe, profissional, tá. Pelo lado profissional. Se for olhar lado salarial eu também posso ficar satisfeito. Porque em Divinópolis não tem ninguém que pague igual a ela, área metalúrgica, tá. Então, não tem nem como falar mal. Tem que falar bem e eu falo bem assim, bem mesmo, tá. Às vezes é estressante, às vezes irrita, às vezes tem confusões, mas isso aí em todo lugar tem. Não é só na Gerdau, não é só nós. Toda empresa tem suas divergências, seus problemas. Hoje falando de Gerdau, é uma empresa ótima para trabalhar. E muito gratificante. Para quem não a conhece talvez não diga o mesmo, mas pelo que se vê falar, todos queriam ir trabalhar lá. Assim, vamos supor, todos assim de área metalúrgica têm um sonho de trabalhar na Gerdau e eu não sou diferente. Eu estou lá há 19 anos não vou falar diferente (Líder, 2009)

Outra coisa que me fez apaixonar pela empresa, é que antes de trabalhar na empresa, você trabalhava nessas outras firmas, menores, você trabalhava dois meses, três meses, para receber um. Era uma dificuldade, pagamento atrasado, você não sabia se a empresa ia funcionar no ano seguinte e lá não. Nesses quase 24 anos que eu trabalho se o dia 30 for na segunda, ela paga na sexta, no sábado. Então, assim, para não atrasar um dia ela adianta dois, três, no pagamento. Então nesses 24, quase 24 anos, não teve um dia sequer que foi diferente. Então, só de ter visto isso aí, quando eu comecei a trabalhar eu já na época ri. Porque antes trabalhava três meses para receber um e lá, lá não (Chefe, 2009).

Então eu digo assim que tudo que eu consegui, até pelos 20 anos de empresa, essa empresa me deu, né. A Gerdau é uma empresa que trata muito bem os seus colaboradores, então para a gente é um orgulho trabalhar aqui. Em termos de benefícios a gente tem todos os possíveis, por exemplo, farmácia, é odontológico, hospitalar, a gente tem o benefício com farmácia, no caso, com receita médica a gente tem, a gente recebe 50% do valor pago. A questão também de capacitação, a Gerdau investe muito também na nossa capacitação. Já recebemos algum convite para ir para outras empresas? Já. Mas a gente pesa muito essas coisas, o quê que nos atrai aqui, né? Primeiro que a cidade é muito boa. Aí cheguei, me formei. Daí um tempo a minha mãe veio para cá. Aí meus irmãos que vieram com ela, como a gente não tem pai, um casou e já mora aqui também, já estabeleceu família. Eu me casei (Assessora, 2009).

Para mim, trabalhar na Gerdau é uma motivação muito grande. Por quê? Porque o lado profissional, os benefícios da Gerdau são muito bons, em termos salarial e, também, em termos de reconhecimento profissional e, mais ainda, por ser uma multinacional, né. Empresa que é reconhecida mundialmente. Essa aí é uma das motivações que eu tenho para trabalhar lá (Novato, 2009).

Então, pessoas que trabalham na Pains são bem vistas no mercado aqui fora. Para trabalhar. A remuneração não é a mesma, nem de perto, é, é longe. Convênios, facilidades, melhorias, vantagens são muito poucas, são bem diferentes da Gerdau. Por isso que muita gente que trabalha lá faz de tudo para não sair, porque lá fora é bem diferente (...). (Ex-Funcionário, 2009).

Nos relatos, os trabalhadores mostram que têm consciência da desvalorização do trabalhador e das dificuldades com as quais é preciso lidar no mundo do trabalho. Contudo, diante da realidade local, a Gerdau tornou-se o “sonho” dos metalúrgicos por sua organização e, principalmente, pelos benefícios que disponibiliza para os por meio de salário indireto:

planos de saúde, odontológicos, farmácia, bem como a capacitação e a educação formal<sup>70</sup> empreendida pela empresa. Essa prática motiva os trabalhadores e cria vínculos emocionais: há, por parte dos funcionários, um sentido de gratidão com a empresa e acham injusto as falas que criticam a Gerdau, sobretudo as que são advindas daqueles que não vivem seu cotidiano. “Para quem não a conhece talvez não diga o mesmo”. Este tipo de relação entre as classes, tomando as considerações de Chauí (1987), é a de divisão entre o *favor* feito pelo patrão e a *dívida* contraída pelo empregado. Nesse sentido, o engajamento do trabalhador se dá pelo reconhecimento da lógica de gestão, mas também por gratidão à organização.

Quando eu trabalhava em outras empresas a pessoa estava gripada, estava começando a gripar ela ia no médico, tirava três dias de licença e não ia trabalhar. Faltava por qualquer motivo. (...) Então a pessoa adocece, lógico dependendo do tipo da doença, ela vai assim mesmo. (...) Ela reconhece o esforço da empresa, o valor que a empresa dá para as pessoas (Chefe, 2009).

Para os trabalhadores da unidade, tudo que alcançaram foi graças à ajuda da organização, “tudo que eu consegui (...) essa empresa me deu”. Sem a siderúrgica os metalúrgicos acreditam que não seriam ninguém, o que mostra a necessidade emocional dos indivíduos em relação a corporação. Para eles a empresa faz um favor ao lhes dar a oportunidade de trabalhar para ela. Os trabalhadores narram uma Gerdau transparente, boa para se trabalhar, modelo por sua organização, seriedade e práticas sociais. Nesse sentido, a Gerdau alcançou a posição de solidária e distribuidora de bens junto aos funcionários. Em contrapartida, os funcionários assumem uma dívida material, moral e espiritual junto à empresa. Os relatos revelam que apesar da compreensão da desvalorização do trabalho e do trabalhador<sup>71</sup>, não há por parte dos indivíduos um processo de organização para mudar sua condição e a empresa aparece como a saída para se fazer valer na sociedade.

Levando-se em conta, ainda, o fato de que todo ser humano tem a necessidade de pertencimento e, ao satisfazer esta necessidade, as pessoas desenvolvem vínculos de compromisso e lealdade. Ao assumir a empresa como o seu “pedaço”, o sujeito se reconhece a partir da sua realidade de trabalho e desenvolve um forte vínculo emocional com o lugar em que trabalha. Nesse sentido, a empresa aparece como o lugar do qual o indivíduo faz parte, no qual ele se realiza por sua atividade e pelo qual ele cria condições de segurança para si. O engajamento a cultura organizacional, ao seu trabalho, é o modo de sustentar uma *peudogarantia* de *status*, da condição social que alcançou.

---

<sup>70</sup> Por educação formal compreende-se as práticas de ensino ligas a instituições de educação para a formação básica, técnica e superior.

<sup>71</sup> O que não significa que os trabalhadores vejam o seu próprio trabalho sendo desvalorizado, principalmente aqueles que trabalham na Gerdau, porque acreditam ter mais valor do que os demais metalúrgicos da cidade.

Eu me dedico, assim, quando eu trabalho eu visto demais a camisa, eu envolvo demais com a empresa, às vezes com um projeto, alguma coisa que eu tô fazendo, então eu me jogo. Então, por eles precisarem de às vezes chamar a gente fora de hora, precisar fazer hora extra, tinha que ficar mais tempo dentro da empresa, eu gosto de estar mais próximo. Pode, e sempre deixo mais de um telefone para entrar em contato, se precisar de mim a qualquer hora dia e noite eu gosto de estar lá, disponível para a empresa. Quando eles falam, já no contrato, “disponibilidade de horário”, eu falei assim, “toda”. Troca de horário, sempre gostei de trabalhar assim de troca de horário. Você via, outras nuances, outras formas da empresa quando você não vê só de dia. Porque as vezes você trabalha só de dia e como é que é a noite? Então trabalhei a maioria do tempo de manhã, tarde e noite. Então a proximidade com a empresa me levou a morar lá onde eu moro, onde eu fiz uma casa (Ex-Funcionário, 2009).

A vida do funcionário se dá a partir das rotinas da empresa. Não só o Ex-funcionário aponta na proximidade com a empresa um fator que contribuiu para a escolha do bairro em que mora, mas outros trabalhadores também fizeram a escolha por onde morar a partir da rotina de trabalho, como o Líder (2009), afirmando que “como eu trabalho à noite, trabalho em horário trocado, para mim a tranquilidade é bom”

Ainda, sobre a fala do Ex-funcionário, percebe-se que ele tenta demonstrar ao interlocutor como é importante, especial, apesar de não estar executando uma atividade produtiva que o valorize como tal. Nesse sentido, destaca-se um conformismo de sua parte, ao colocar a empresa como centro de sua vida. Mas há também resistência, pois ele fala da angústia do trabalhador diante o desemprego que o tornará mais pobre e sem condições básicas de manter sua família. Ele tem consciência de que na sociedade contemporânea precisa voltar a ter um trabalho formal, para ter perspectiva de futuro e ser valorizado. Tomando como base as discussões de Antunes (2006) a partir de Marx, o Ex-funcionário deve voltar a ser um “trabalhador produtivo”, aquele que,

não se restringe, portanto, ao trabalho manual direto, mas incorpora a *totalidade do trabalho social*, a *totalidade do trabalho coletivo assalariado*. Sendo o trabalhador produtivo aquele que produz mais-valia e participa diretamente do *processo de valorização do capital*, ele detém, por isso, um papel de centralidade no interior da *classe trabalhadora*, encontrando no *proletariado industrial* seu núcleo principal. (ANTUNES, 2006, p. 102).

É preciso destacar, ainda, que o entrevistado compreende a relação de poder que há entre ele e seu interlocutor. Ele não está mais na Gerdau, que é a empresa modelo, e teve que se sujeitar a um subemprego para não ficar desempregado, daí a necessidade de se autovalorizar. “Eu estou trabalhando é, sem ser, sem vínculo empregatício, estou prestando serviço onde eu tô para não ficar parado” (Ex-Funcionário, 2009).

Como a realidade do mercado de trabalho é dura e instável, trabalhar para uma empresa que tem projeção de futuro, que esclarece seus objetivos, que organiza e padroniza suas práticas, que cumpre com as negociações legais, além dos valores em salários indiretos, é



ser privilegiado diante os demais trabalhadores locais. Há *status* por ser funcionário da grande empresa ou ter trabalhado nela. Como elo mais fraco do capitalismo financeiro e monopolista, o Brasil ainda não consegue garantir, por meio da Justiça do Trabalho, o cumprimento de legislação básica dos direitos trabalhistas, como o direito ao trabalho. Muito ao contrário, há forte pressão do setor empresarial para a quebra dos direitos conquistados ao longo do século XX, a chamada flexibilização dos direitos. Nessa perspectiva, as empresas que cumprem a lei aparecem como prodigiosas e não apenas cumpridoras de seus deveres.

#### 4.2.1 A imagem da empresa para os trabalhadores

A relação dos funcionários com a corporação é emocional e por isso mesmo muito complexa. Os entrevistados não conseguem questionar a Gerdau, ter uma visão crítica além da lugar-comum. Sua opinião sobre ela se dá pela experiência cotidiana em relação a sua própria atividade, sua realização pessoal, pelo contato com os valores, práticas e ações da organização, bem como pelas observações em relação à realidade local e global do mundo do trabalho. Por esses motivos, o empregador, a empresa deixa de ser vista como aquela que cumpre com os princípios mínimos para garantir a integridade do trabalhador e passa a ser benfeitora, ou seja, aquela que oferece condições ao funcionário de transformar sua própria condição. Para os entrevistados, não é a atividade que lhes dá condições de se fazer e construir a sua história, mas é a empresa, vista como solidária e preocupada com seus públicos.

A empresa ela também te empurra para o crescimento profissional, ela te cobra, ela te força, entre aspas, a buscar o crescimento profissional, a estudar, a fazer cursos de línguas. Ela por ser uma empresa global, então ela uma empresa que está sempre em expansão, que está sempre adquirindo novas unidades fora do país, fora do continente, então ela, ela precisa muito de mão de obra especializada e aculturada (...). Gerdau é uma empresa modelo para mim. Honestidade da empresa, a clareza, o respeito com as pessoas. Porque os nove anos que eu passei por outras empresas, respeito por pessoas, não tinha o menor, em todos os sentidos. Nem o básico que é o pagamento do salário, eu já não digo integridade física, condições, né. Então eu defino a Gerdau como uma empresa modelo para mim (Chefe, 2009).

Ela tenta transparecer o máximo possível, com os funcionários e com o público dela, né. Ela não esconde. Tem linhas diretas interna, tem comunicação direta, então, quer dizer, tudo aquilo que os empregados, os funcionários possam saber eles ficam sabendo (Líder, 2009).

Um grupo muito sério, comprometido. A Gerdau ela valoriza os seus quatro públicos, que é o cliente, fornecedor, comunidade e os colaboradores (Assessora, 2009).

Inicialmente, observa-se que há nas falas uma preocupação em proteger a organização, pois “ela te força, entre aspas”. Os funcionários não querem reforçar a idéia comum de que a empresa é “má”, é aproveitadora, que só pensa no lucro, pois não acreditam nesta versão. E

como a empresa significa muito para eles, não querem correr o risco de reforçar uma imagem negativa e se esforçam para mudar esta visão. As falas fantasiam uma Gerdau que muitas vezes aparece como uma empresa tão boa, que não poderia ter fins lucrativos. Os funcionários idealizam a organização narrada como um mundo feliz, uma empresa solidária e responsável, que busca melhorar a qualidade de vida da população, como se ela não tivesse como foco o mercado.

Os relatos acima ilustram o que os entrevistados de modo geral destacaram em seus depoimentos: a política de “transparência”, a sistematização das práticas, o investimento na formação profissional e o crescimento do trabalhador junto com a empresa. Em outras palavras, o orgulho em trabalhar em uma grande corporação, de atuação global e que eles acreditam lhes oferecer perspectivas de mobilidade profissional.

#### **4.2.2 A comunicação interna**

Outro aspecto relevante são os canais de comunicação interna que aparecem como reforço da “transparência” da corporação. A organização utiliza do jornalismo empresarial para construir credibilidade com o público interno, assim como para o público externo, pois tem como política não fazer publicidade, já que “ela não divulga, ela tem uma norma de não fazer e divulgar” (Chefe, 2009). Ou seja, ela diz não fazer publicidade de suas ações, e como não há campanhas de divulgação, os funcionários acreditam que ela não divulga. Todavia, há um forte trabalho de assessoria de imprensa e jornalismo empresarial que divulgam as ações da empresa, o que propaga sua imagem com maior credibilidade junto aos públicos, o que não é visto como publicidade.

A intranet e o email foram citados por todos os trabalhadores como fontes de informação, que é referendada pelas reuniões junto às lideranças quando o assunto é sobre o mundo da empresa, e pelos canais midiáticos tradicionais quando o assunto extrapola os muros da organização.

A Gerdau é uma empresa nacional e internacional né. É uma empresa de capital nacional mas que tem empresas no exterior também. E nós temos a... a gente chama de GGNEWS. Todos os dias pela manhã a gente recebe as principais notícias do Brasil e do mundo. É... dividida por tópicos. Dentro da Gerdau, o quê que está acontecendo na Gerdau. A parte de economia. A parte de res... tudo que trata de responsabilidade social que para a Gerdau é interessante, também vem a responsabilidade social no quê o mundo e o Brasil está fazendo. E tem a responsabilidade social interna também. Dessa forma que nós nos informamos diariamente (Assessora, 2009).

De dois em dois meses, é gerado através da comunicação da empresa, é, tudo que acontece na unidade de Divinópolis. Esse jornal chama “Diretas Já” (...) É, tem informações de Porto Alegre e, também, informações que é inserido aqui. Aí por

este jornal, traz todas as informações da Gerdau. Assim, em termos de recursos humanos, de metas, de colaboradores que estão entrando na empresa, os aniversariantes, os que estão sendo contemplados por estar completando mais de um ano de empresa, e assim por diante. Agora as metas, nós ficamos sabendo é na área com os nossos gestores. Aí tem os gestores e os facilitadores. Aí eles é que passam a meta da empresa e da área para a gente (Novato, 2009).

Tem lá o GerdauNews, esse GerdauNews ele duas, três vezes por dia, ele cai na tela para a gente e lá vem informações. Por exemplo, a unidade tal está comemorando hoje cinco anos sem acidente. A unidade tal, fez um trabalho na comunidade não sei o quê. A unidade de Barão de Cocais treinou tantos jovens nisso ou naquilo. Então, nesse Gerdau News tem informação desse tipo, tem informações também o preço do minério subiu; a China está assim; as Bolsas tá assim, tá assado; a usina da Usiminas vai parar o forno. Então duas ou três vezes por dia cai lá essas manchetes. Se a gente quiser abrir a gente clica e abre lá o restante. Tem esse Gerdau News e tem essa internet que qualquer coisa a respeito da empresa que a gente quiser saber tem lá as caixinhas (Chefe, 2009).

Os trabalhadores da Gerdau têm acesso a vários meios de comunicação que são disponibilizados pela empresa, bem como a informação já filtrada por ela, na intranet. Desse modo, apesar da complexidade da corporação, há uma homogeneização dos discursos em suas mídias. A seleção e classificação dos temas facilita a leitura e dirige os conteúdos conforme o que a corporação acha que é de interesse de seus funcionários ou importante para suas outras áreas de atuação. Assim, a empresa mantém todos informados de suas práticas, metas, objetivos e realizações, bem como das transformações ambientais que interferem em seu negócio. A corporação estimula os trabalhadores, buscando controlar as mensagens em momentos de crise vividos por ela.

Durante a pesquisa, o mercado sofreu com uma crise econômica mundial, comparada à crise de 1929, e a siderurgia foi diretamente atingida. A Gerdau, conforme descrito no terceiro capítulo, tomou medidas de redução produtiva que impactaram na vida do trabalhador<sup>72</sup>. Contudo, a empresa não se posicionou oficialmente junto a seus funcionários, mas criou um ambiente de recepção que os conduziu a compreender a situação e as medidas que seriam tomadas para garantir sua estabilidade, como pode ser visto no relato abaixo.

Isso ela, isso a gente, ela não fala, quer dizer, os gestores falam para a gente né “nós estamos em crise, a empresa está em crise”. E a gente vê também via internet. Lá tá vendo que a empresa fulana ou ciclana está demitindo. Os jornais está demitindo e

<sup>72</sup> Ao total, em Divinópolis são 4.200 metalúrgicos, segundo dados do Sindicato dos trabalhadores. Com a crise econômica de 2008, várias siderúrgicas pararam. Em maio de 2009 apenas três permaneciam ativas – Gerdau, Álamo e Susa –, o que provocou a demissão de aproximadamente 1.300 profissionais, entre trabalhadores da siderurgia e fundição do município. Neste cenário, conforme antecipa as informações do Relatório Anual de 2008, a Gerdau realizou, na unidade local, férias coletivas para mais de “440 colaboradores voltados às atividades de produção e áreas administrativas” (GERDAU..., 2008b), no período de 15 de dezembro a 5 de janeiro de 2009, paralisando toda a produção. Apenas 60 funcionários continuaram trabalhando para realizar a manutenção nos equipamentos da empresa (GERDAU..., 2008a). Além disso, foi feita negociação com o sindicato para cancelamento do contrato de trabalho de 64 profissionais, mas apenas 38 foram realmente afastados e atualmente participam de um treinamento técnico no SENAI, dentro do programa federal “Bolsa Qualificação”, sem previsão de data para retornar as atividades.

ela não é diferente, está lá, pelos canais que ela tem, fulana... e tem um canal lá da Intranet, que é interna, tá, ela expõe todas as empresas, mineração, setor de siderurgia, por exemplo, ela faz de tudo, né. Por isso que a gente abre aquilo lá, na parte de siderurgia e vai vendo: fulano demitiu tanto, ciclano demitiu tanto, a fulano está vendendo porque não dão conta mais. Então esses, esses canais para a gente, a gente fica sabendo como está essa crise, sabe. Não é que eles vão e falam com a gente. A gente no dia-a-dia foi e vai vivenciando aquilo ali. E por outro lado, você vê as demissões, há demissões, dá férias coletivas, têm férias de cinco meses lá do pessoal, alguns pessoais. Então, quer dizer, no dia a dia a gente vai vivenciando isso aí. Eles também não têm nem como divulgar isso aí. Como que eles divulgam isso, está na mídia direto para nós (Líder, 2009).

Ao serem questionados sobre a posição da empresa em relação ao momento de crise econômica e ao fato de ela não ter se manifestado sobre as ações que tomaria, nenhum dos entrevistados viu como problema o “silêncio” da corporação. Ao contrário, disseram estar informados da situação pelas mídias e pelos gestores. Apesar de não se posicionar oficialmente, a empresa o fez ver por meio da organização de mensagens sobre o cenário econômico e a distribuição destas para seus funcionários, por meio dos canais de comunicação interna e das lideranças, informando que havia uma situação global de instabilidade e quais eram as ações que vinham sendo tomadas pelas empresas em geral. Reiterando essas notícias, as mídias hegemônicas publicisavam o que acontecia no mundo e em relação à siderurgia. Desse modo, quando a ação foi tomada, não houve estranhamento por parte do trabalhador local que já havia naturalizado a situação e se conformado com ela.

Outro aspecto relevante em relação à atuação comunicativa da empresa no momento de crise foi sua ação com os sindicatos. Os sindicalistas, que têm outra percepção da relação empresa-empregado por causa de sua atividade, vêem a Gerdau como referência, pois é o melhor exemplo de gestão que eles têm diante a realidade local. Desde o fim de 2008, o sindicato foi chamado e procurou empresas para negociar contratos de trabalho, uma vez que o problema econômico refletiu diretamente sobre o trabalhador: redução de salário e desemprego. Diante da organização da Gerdau, suas normas e diretrizes, bem como sua postura de antever situações de crise e antecipar a ação, ela conseguiu definir o modo com deveria ser conduzido o problema. A empresa chamou o sindicato e pediu o cancelamento de 64 contratos, mas na prática apenas 38 foram cancelados e os trabalhadores passaram a fazer parte do Bolsa Qualificação, programa emergencial do governo para conter os problemas trabalhistas e a crise econômica<sup>73</sup>. Com os impasses jurídicos junto às demais empresas locais

---

<sup>73</sup> O acordo foi de que os trabalhadores, receberão do Bolsa Qualificação até R\$ 870, todos os benefícios oferecidos normalmente, como por exemplo, vale transporte e cestas básicas, mais um abono financeiro da empresa e três meses de estabilidade ao terminar a suspensão. E ainda multa caso o período de estabilidade seja desrespeitado, segundo informações do Sindicato dos Metalúrgicos. Além disso, devem receber da empresa formação técnica que lhes possibilite ser recolocados no mercado de trabalho. No caso da Gerdau o curso é oferecido pelo SENAI.

para acordos de cancelamento dos contratos, o acordo feito entre Gerdau e sindicato dos trabalhadores tornou-se referência para as negociações, como noticiou o jornal local Gazeta do Oeste, “se o acordo for o mesmo feito à Gerdau, as empresas em debate aceitarão” (NORONHA, 2009)<sup>74</sup>.

A ação comunicativa da empresa no momento de crise, demonstra o profissionalismo em relação à articulação de sua comunicação. Ela sabe a quem comunicar, como, quando e por quais meios. O jornalismo empresarial aparece como ferramenta importante para a informação, principalmente porque cria um ambiente de decodificação “transparente” em relação à situação, o que isenta a empresa de se manifestar formalmente, além de preparar o trabalhador para as mudanças no ambiente de trabalho. Apesar de as notícias serem um *clipping* e direcionadas aos públicos internos, não é a empresa quem está falando, são os diversos produtos jornalísticos. São vozes externas à empresa, que justificam e consolidam as posições tomadas internamente. Diante a naturalização da lógica de beneficiamento das organizações em detrimento dos trabalhadores, para os funcionários a corporação tomou as providências que deveria tomar. Pelo discurso da empresa, não haveria outra atitude a tomar e, caso nada fosse feito, a situação poderia piorar ainda mais, pois todos ficariam vulneráveis. Desse modo, alguns tiveram que ser sacrificados para o bem da maioria. O medo do desemprego faz com que o sujeito se sinta aliviado de não estar no grupo de corte, apesar de sua aflição em relação à situação dos colegas de trabalho. Por outro lado, o mesmo receio promove o engajamento do trabalhador, que sabe que precisa se fazer valer para não entrar no grupo de “risco” e que isto se dá por sua produtividade, pelo lucro que gera para a empresa.

A Gerdau também ela, ela, está sofrendo com a crise. Ela tomou várias medidas para atuar frente à crise. Ela reduziu produção *a nível* Brasil, a nível do grupo mesmo, no mundo inteiro (...). Ela cortou programas de expansão que tinha, programas em andamento ela paralisou, ela readequou o quadro, ela tomou várias medidas. Demissões foram poucas em relação. Aqui em Divinópolis, por exemplo, foram muito poucas, pouquíssimas demissões que *houveram* em função da crise. Ela adotou esse programa de suspensão de contrato temporário com algumas pessoas. Aí, eu não sei, *a nível* geral, mas Divinópolis, particularmente, foi... Dentro do grupo, Divinópolis tem uma vantagem muito grande porque Divinópolis tem o custo, o melhor custo operacional do grupo no Brasil é em Divinópolis. Outra vantagem é que Divinópolis consegue atender várias normas de exportação, por exemplo, para produzir para a África é um tipo, para produzir para o México é outro e isso aí vai. E as outras unidades, não são todas que conseguem produzir atendendo aquelas especificações, Divinópolis consegue. Então, para Divinópolis a crise também atingiu, mas Divinópolis está conseguindo manter, não em ritmo normal, mas quase em ritmo normal, porque, aí chega lá um pedido de exportação “opa, onde que consegue fabricar e ter um lucrozinho?(...) Mas o grupo em si está muito bem preparado né, a gente sabe que diferente de alguns grupos, o grupo Gerdau

<sup>74</sup> A posição da empresa no município é tão diferenciada das demais siderúrgicas, que o sindicato a separa das demais para contabilizar demissões, contratações e práticas.

sempre se preocupou em ganhar dinheiro vendendo aço. Ele nunca ganhou dinheiro especulando, é, com dólar, mexendo com cambio, negociações futuras, nunca. Ele sempre procurou ganhar dinheiro fabricando e vendendo aço. Então hoje, o grupo Gerdau se encontra numa situação muito boa, muito sólida, o que a gente ouve dos diretores. Ele tem as suas dívidas, por causa das aquisições que fez, que vinha fazendo, né, ele vinha comprando unidades no mundo inteiro. Mas o dinheiro para pagar essas dívidas eles já tem guardado, então é muito organizada a empresa (...). Férias coletivas, antecipou manutenções, parou por unidade por vários dias para reduzir o estoque. Readequou o quadro, então. E principalmente, todo um trabalho, *a nível* operacional de conscientização, com relação ao momento. O nosso gerente executivo sempre comenta que onde ele anda na área ele sempre ouve das pessoas, ele vê que as pessoas estão por dentro e estão sabendo tudo sobre a crise e sabe o que ela tem que fazer né, u.u. No início do ano passado, no início, né, quando estourou a crise o nosso vice presidente ele soltou, vamos dizer assim, “ô, o nosso lema agora é, se você passar na rua, na área aí, no pátio, se você ver um parafuso jogado, pega esse parafuso e leva lá para o almoxarifado e manda guardar”. Quer dizer, a mensagem foi muito clara em termos de economia. Isso aí, a liderança, passou para os operadores de uma forma assim bem clara e bem entendida e isso é fundamental. O bem maior da empresa são as pessoas e a empresa tem esse nível de conscientização com relação ao momento e ajuda a economizar para a gente não ter despesa disso (Chefe, 2009).

No relato acima, destaca-se o valor dado à empresa que gera sua riqueza por meio do trabalho, já que ela “nunca ganhou dinheiro especulando”, assim como ele trabalhador. Nesse sentido, o narrador destaca a seriedade e a solidez da organização, bem como sua capacidade de adaptação. Valores que foram explorados pelo Relatório Anual de 2009, como visto no terceiro capítulo. Percebe-se que durante o ambiente de crise, a corporação deve ter disseminado em suas comunicações as mesmas mensagens que viriam a ser expostas no Relatório Anual e que seriam reconhecidas e reiteradas pelos profissionais, por meio de sua formação, treinamentos, informações e experiência cotidiana. Na fala do entrevistado se vê as marcas da cultura Gerdau. Para ele a organização está “sofrendo com a crise”, por isso ela “readequou” o quadro de funcionários e “suspendeu” contratos, ações necessárias para preservar seus trabalhadores, afinal, “o bem maior da empresa são as pessoas”. Assim como no Relatório<sup>75</sup> Anual 2009, na fala do trabalhador as palavras positivadas substituem o vocabulário pejorativo em relação as demissões feitas pela organização, o que demonstra a incorporação acrítica da fala oficial da empresa.

O relato também faz ver que o trabalhador sabe que o que pesa para as decisões mercadológicas da corporação é a capacidade de gerar lucro para a empresa e que isto depende do nível de competitividade interna, o que pede dos funcionários maior adequação às normas e aos objetivos da organização. Apesar de ter conhecimento de que a empresa fez uma reserva financeira para arcar com os compromissos relativos às aquisições de novas unidades, não parece incomodar o fato de, em contrapartida, a empresa demitir funcionários para reduzir

---

<sup>75</sup> Para mais informações sobre o discurso da Gerdau em relação a crise econômica, consultar as análises realizadas no terceiro capítulo.

a produção. Por um lado, isto acontece porque o trabalhador minimiza o impacto das demissões, uma vez que diante o cenário global, foram poucas as demissões feitas pela Gerdau. Por outro lado, é comum não ver relação entre a aquisição, que é um investimento, e a demissão, que é o corte de custos. Pois esse é o modelo comercial: é preciso investir para crescer e isso gera endividamentos, tornando-se necessário cortar custos para não gerar instabilidade ao investidor. Essa prática é exercitada similarmente no planejamento familiar e como a estabilidade da empresa é de interesse do trabalhador, que quer afastar a ameaça do desemprego, não há questionamento consciente sobre a incoerência da ação. Para ele trata-se de uma ação coerente. Em relação a essa discussão presente nas entrevistas, apenas os sindicalistas viram e questionaram as práticas das organizações de demitir para não correr risco com a crise, como uma manobra produtiva que visa a enxugar os quadros de funcionários sem alterar a carga produtiva. Ou seja, explorar ainda mais o força de trabalho humana.

Por último, o narrador demonstra ter conhecimento sobre a lógica que orienta as decisões da empresa, o lucro. Tendo em vista que a unidade de Divinópolis é mais lucrativa e econômica para a Gerdau, em relação a outras unidades que realizam o mesmo processo de produção, o entrevistado sabe que diante de sua capacidade produtiva e o engajamento dos profissionais, os funcionários de Divinópolis estão em situação favorável dentro do grupo. Caso haja demissões, estas afetarão primeiro as unidades menos competitivas. Nesse sentido, a fala revela a dialética entre a conformação à cultura organizacional e a resistência a uma situação social por meio do engajamento a esta mesma cultura.

A gente tem aqui um custo infinitamente inferior, tem um custo de produção, custo operacional, inferior a esses outros lugares aí. Equipamentos, os equipamentos são basicamente os mesmos. Em muitas empresas as máquinas são as mesmas. Então eu acho que o que diferencia são as pessoas. Divinópolis é um centro exportador. Tem dirigentes para todo lado aí, daqui de Divinópolis. Que se formou aqui. Eles vêm aqui pega e leva para outros. Então eu realmente, viu, o diferencial de Divinópolis são as pessoas (Chefe, 2009).

A fala do Chefe faz ver que a competição não se restringe ao ambiente externo da organização. Dentro do grupo as unidades competem entre si para garantir o “cliente” – a Gerdau. Como a empresa tem os mesmos equipamentos e diretrizes para a produção, o que muda de uma unidade para a outra é a capacidade produtiva das pessoas que nela trabalham. Dito de outra maneira, a criatividade local e a capacidade das pessoas em tornar o negócio da organização ainda mais lucrativo. É o conhecimento do sujeito no desenvolvimento da sua atividade e a comunicação deste conhecimento, que lhe dão garantias de continuar ou não na empresa. O trabalhador sabe que se ele for mais “flexível” e polivalente que seu concorrente,

a empresa vai ganhar mais, pois reduz custos e aumenta a margem de lucro. Isto é bom para a empresa e é a forma de garantir-lhe uma *pseudosegurança* de trabalho.

### 4.3 Hibridização dos discursos

Diante da capacitação e da formação dos trabalhadores na cultura Gerdau, os relatos dos entrevistados mostram que valores da cultura organizacional são incorporados pelos sujeitos e ultrapassam os muros da empresa. No terceiro capítulo, discutiu-se sobre as estratégias de comunicação da corporação para informar, mobilizar e sensibilizar os funcionários em relação às suas diretrizes. Nas entrevistas, vê-se como se dá o diálogo entre os trabalhadores e estas práticas.

Inicialmente, em função da mudança conceitual de operário nas organizações. Segundo Lojkine (1990, p. 29), operário era compreendido como o trabalhador manual que “seja com ferramentas, seja por meio de uma máquina, transformava a matéria”, mas que na nova lógica de gestão, passa a ser aquele que tem que administrar a nova “máquina informática”. Nesse sentido, o indivíduo é cobrado por funções cerebrais mais abstratas de raciocínio, capacidade lógica e capacidade comunicativa e, para o autor, “a cultura destes operários modernos não pode mais reduzir-se à aprendizagem numa oficina de trabalhos manuais ou até mesmo à obtenção de um diploma mecânico”, o que pede a qualificação do profissional e sua capacitação por parte da empresa (LOJKINE, 1990, p. 29). Neste cenário, a Gerdau que tem um parque industrial com tecnologia de ponta, desenvolve treinamentos constantes e isso reforça e fixa a política organizacional junto aos funcionários, pois quando entram para a empresa passam por uma “integração”<sup>76</sup>.

Todos que entram para ser funcionários da Gerdau possuem uma matriz de capacitação. O que é a matriz de capacitação, é, são todos os módulos que você tem que fazer. Aí esse departamento de SCI [sistema de capacitação industrial] ele é que é o apoio para você estar cumprindo essa matriz de capacitação. E essa matriz de capacitação, quanto mais você vai subindo no nível dela, aí você está sujeito a aumento de salário, você está sujeito a, é, a promoção de níveis profissional (Novato, 2009).

Tem alguns módulos que são obrigatórios antes de descer para a área de produção. Ele fica, ele fica uma semana, mais ou menos, quando ele é contratado, ele fica, acho que é uma semana, na administração, passando por todo esse processo, de conversar com o técnico de segurança, com RH, com diretor. E ele fica também estudando e fazendo esses módulos. Alguns desses módulos são feitos antes de descer. Os de segurança, os de meio ambiente, principalmente. Os de..., alguns módulos dá..., como é que eu vou dizer, relacionados a política da empresa, a ética da empresa, a estrutura da empresa, como que a empresa funciona. (...) Quando ele chega na área ele fica também por uns dias só olhando. (...) E é designado o que a gente chama lá de padrinho. Ou seja, uma pessoa já mais sênior vai acompanhar

---

<sup>76</sup> Ver entrevista do Chefe.



aquele novato. Então ela que vai ficar de olho nele. Ela que vai ficar colado nele, que vai ficar observando ele, explicando para ele, mostrando o serviço. É... Aí aos poucos que ele vai começando a trabalhar (Chefe, 2009).

Os treinamentos capacitam o trabalhador para a atividade que irá executar e o introduz na cultura corporativa, colocando-o a par de quem é a empresa, seus valores, políticas e diretrizes. Na acolhida, o recém-chegado faz uma prova para demonstrar que tomou conhecimento das informações básicas relativas à sua atividade e, também, sobre a empresa. Posteriormente, entra em contato com colegas de trabalho que o iniciam em sua função. Este procedimento adianta o processo de adaptação. Na lógica administrativa toyotista a troca de experiência entre os trabalhadores é “estimulada” para a homogeneidade das práticas e economia de recursos. Ou seja, objetiva a comunhão do *saber-fazer*, que apesar de ser resultado da criatividade do sujeito em sua atividade, é vista pela organização como seu patrimônio. Assim, o calouro deve ser preparado por um “padrinho” que se responsabiliza por suas ações, sua formação e seu desenvolvimento no local de trabalho. Além disso, a imagem simbólica do padrinho cria um vínculo entre o mestre e o aprendiz que objetiva estimular o mestre a compartilhar seus conhecimentos e a se sentir realizado pelo sucesso do apadrinhado.

Questionados se os profissionais mais velhos de casa não se incomodam em treinar um aprendiz que possa substituí-los, tanto o Chefe quanto o Líder disseram que não. Ao contrário, os profissionais se sentem importantes por ter esta responsabilidade.

Além das práticas de capacitação junto aos novatos, há investimentos na “reciclagem” dos veteranos, que vivenciam momentos de troca de experiências e atualização da cultura.

Todo ano, igual esse ano, no ano passado já fez, foi num, numa casa de campo lá, lá em Pitangui. Aí, semana por semana, vai uma turma, vai e fica lá o dia inteiro, fazem reflexões sobre segurança, sobre a família, passa um vídeo sobre, sobre segurança, escolhem algumas famílias lá, dos colaboradores e filmam elas, e falam tudo sobre segurança, né. Isso aí é uma ferramenta muito importante, porque saem colaboradores lá de dentro chorando. É para sensibilizar mesmo (Novato, 2009).

As capacitações são importantes, pois trata-se de estratégias comunicativas que articulam mecanismos para a promoção do convencimento, da persuasão e dos jogos argumentativos de linguagem junto aos trabalhadores (e como se verá no quinto capítulo, também com o público externo da organização). Esta prática constrói discursos retóricos de manipulação que objetivam dar veracidade a mensagem articulada pelo enunciador<sup>77</sup>. Desse modo, nas entrevistas vê-se que todos os funcionários conhecem as diretrizes de segurança, meio ambiente e as práticas de produção, com uma imagem homogênea da empresa. Sobre as práticas de responsabilidade social, de acordo com a função e o cotidiano, há mais ou menos

---

<sup>77</sup> Sobre a retórica da manipulação, cf. Baccega e Citelli (1999).

conhecimento, sendo que todos destacam a importância da atuação da organização que “ensina a pescar mas não dá o peixe”, tema que será analisado adiante.

A linguagem dos metalúrgicos também chama a atenção. Eles entronizam termos corporativos: o codinome cliente para públicos distintos – população, funcionários - “compraram terrenos para poder fazer o quê, diminuir a reclamação daqueles clientes” (Ex-Funcionário, 2009), se auto-definem “colaboradores” e definem a cidade como “comunidade”. Além disso utilizam o conceito de públicos, mostrando conhecer a segmentação comunicativa. Os sujeitos incorporaram terminologias do mundo do trabalho que, juntamente com os valores corporativos, são reproduzidos nas relações sociais externas à empresa. Ademais, a utilização do pronome pessoal na primeira pessoa do plural reflete o sentido de pertencimento dos narradores que se sentem e se reconhecem como a própria empresa. “No nosso modelo de gestão (...)” (Chefe, 2009); “Então o nosso vizinho”; “A gente tem empresas coligadas” (Assessora, 2009).

Na fala daqueles que desempenham atividades de liderança e que são responsáveis por reforçar os valores corporativos, também aparece o tema do “time”, da “equipe”, relativos ao sentido de “passar o bastão”, que devem ser fomentados junto aos trabalhadores, para que em conjunto encontrem o melhor modo de fazer, ou seja, o processo de menor custo e maior produtividade.

Eram chamadas as equipes, o maior número de pessoas dentro de sala de reuniões, depois que faziam esse levantamento de todos os dados, é que conflitavam todas essas atitudes que eram relevantes na execução da tarefa. Todo mundo falava. Depois estratificava, depois diminuía. Se eram 50 pessoas numa sala, todo mundo falando, todo mundo podia informar, todo mundo dando opinião, todo mundo isso e aquilo, depois diminuía. Dos 40 ficavam dez. Esses dez que eram líderes de suas equipes. Aí depois falavam assim, “e isso, por quê que isso ocorre, por quê que ocorreu. Nós vamos aceitar desse jeito ou nós vamos fazer aquele?” E isso aí depois tudo era levado para os gerentes, para o chefe de divisão de época e depois até acordar, também, até a diretoria fazer parte, que falar, sabe. (...) A medida que vai fechando aquilo ali, aí chega, “oh, fechou. O padrão vai ficar assim”, aí então voltava. Os líderes e seus multiplicadores aí repassando para a equipe, “nós vamos executar a tarefa desse jeito gente”. Todas as pessoas eram treinadas, todas. Todo mundo que fazia parte do processo passa por um treinamento, porque um, questão de um ponto, então, o padrão, mas todo mundo treinado e auditado (Ex-Funcionário, 2009).

Falar do mundo do trabalho é falar da sua própria atividade e o Ex-funcionário, em seu relato, assume a função de facilitador e sua narração se dá a partir da atividade que realizou na Gerdau. Os exemplos são pedagógicos e fáceis de serem compreendidos e dizem respeito ao desempenho individual para o bom andamento do jogo, da ação conjunta.

Porque tem as perdas de reinício de operação, perda por retrabalho, perda por tempo ocioso, então, perda por queda, perda por falha, então várias perdas. Então, muita gente lá trabalha para a redução de perdas. Em comparação ao futebol, (...), se olhar para o futebol o quê que aconteceu com a bola quando ela é lançada para o goleiro?

Ele tem no máximo seis segundos para repor a bola em jogo. Quando é a falta não pode fazer hora, a falta ou é, é, o escanteio, ou lateral, tem que soltar a bola o mais rápido possível, o juiz já cobra. Quando tem que sair de meio de campo, tem que sair o mais rápido possível. Tudo para quê? Para dar o maior tempo de bola rolando (Ex-Funcionário, 2009).

A fala do entrevistado revela a hibridização dos discursos e vê-se nela a voz da empresa e dos treinamentos que o colocaram em contato com os valores da lógica toyotista de gestão. Ao analisar a dialética da superestrutura e da infra-estrutura a partir de Marx, Bakhtin (2004) discute o papel da palavra como signo ideológico, que reflete e refrata uma realidade social. Para Bakhtin (2004, p. 46), “o signo se torna a arena da luta de classes” e, nesse sentido, diante as falas dos entrevistados, percebe-se que a *ubiquidade social* da palavra faz com que termos corporativos carregados de valores mercadológicos, e que alimentam o *status quo*, hibridizem-se com termos e valores da realidade do trabalhador que, em sua fala, passa a retroalimentar a lógica do capital que o desumaniza. Termos que fazem parte das práticas de gestão, quando incorporados pelo sujeito, passam a fazer parte de sua cultura e são reproduzidos e re-significados em suas performances no seu dia-a-dia, sem que o sujeito se dê conta de que assume discursos que fortalecem uma situação de conformismo e não de resistência.

A Gerdau mudou a terminologia dos cargos, “hoje exerço o cargo como líder, que antigamente era encarregado” (Líder, 2009). “Não é mais departamento pessoal, né, passou para RH” (Chefe, 2009). As novas terminologias, colaborador, facilitador, chefe, líder, carregam significados sociais coerentes às práticas administrativas que objetivam o saber complexo do trabalhador (CORIAT, 1994). A palavra, que é um signo ideológico dinâmico e vivo, modifica-se nas práticas comunicativas invisíveis do cotidiano do sujeito: nas relações sociais e na negociação entre sua cultura particular e a da empresa. Todavia, apesar da dinâmica da palavra, como ressalta Bakhtin (2004), o que torna a palavra um signo vivo, também a torna instrumento de refração e de deformação do ser. O indivíduo incorpora a ideologia que o oprime, sem ter consciência desta ação, pois “a classe dominante tende a conferir ao signo ideológico um caráter intangível e acima das diferenças de classe, a fim de abafar ou de ocultar a luta dos índices sociais de valor que aí se trava, a fim de tornar o signo monovalente” (BAKHTIN, 2004, p. 47). O discurso da empresa e a lógica hegemônica naturalizada de centralidade do mercado na organização social são reconhecidos e aceitos pelo trabalhador. Desse modo, a nomenclatura dá um novo status para o indivíduo dentro da siderúrgica. Ele deixa de ser o operário nos moldes de uma produção industrial, baseada no taylorismo (repetitiva, automática, braçal) e passa a ser o sujeito que atua no seu trabalho, que

participa da empresa, que dá suas contribuições. “Temos oportunidade de dar nossas idéias para que o negócio Gerdau funcione de uma melhor forma” (Assessora, 2009).

A ideologia toyotista parece ser mais “humana” que a taylorista e o trabalhador se reconhece naquela lógica. Para os entrevistados, participar desse processo de engajamento é uma satisfação e, como aponta Kunch (2003), o sujeito está sempre aberto para dar sua sugestão, basta lhe dar oportunidade e criar os meios para isto. Desse modo, os relatos revelam o contentamento em fazer parte da Gerdau e de colaborar para o seu crescimento, que é visto pelos entrevistados como o crescimento deles próprios.

O processo, um processo bem trabalhoso mas porém gratificante, né, e bonito de se ver, só quem está trabalhando precisa de ver que é bonito. É perigoso, muitos riscos, mas é bonito de se ver. Quem nunca entrou lá dentro numa área de laminação quando vê pela primeira vez fica fascinado, pelo processo que é (Líder, 2009).

Dois anos e meio no desenvolvimento de modelo de “termex” que é o reaproveitamento. Então na faixa química da Gerdau, do material, não dava para fazer um certo tipo de aço, aí passava por um tratamento térmico. Nós desenvolvemos, fui até chamado em casa para ajudar na manutenção do processo. Eles falaram “nós temos um inspetor que vai acompanhar aí, isso aí tem que dar certo na mão dele”. Aí eu chamei, fiquei vários dias, muitas horas dentro da empresa e desenvolveu e o processo deu certo. Muito material que era destinado para a segunda ou sucata, passou a ser aproveitado com material de primeira. Isso aí, dentro de uma empresa de porte grande, então, foi uma redução de custo brutal(...)

Dentro da aciaria começaram um projeto novo, que era o de forno secundário. Igual aconteceu com esse termex, reaproveitamento do material que antes era considerado fora de faixa, na aciaria pela correria do processo, eles não conseguiam sempre fazer aço na faixa. Então, ao invés de esperar que o termex resolvesse tudo, já estava montado esse forno secundário onde eu, depois, fui fazer parte também. É do forno panela. Aciaria vazava, de qualquer jeito. No forno panela tinha que por na faixa química e física, que é a temperatura, para mandar pro lingotamento. Então tinha um sincronismo, ao invés de mandar da aciaria para o lingotamento e as vezes aconteciam perdas, fora de faixa, passou para o forno panela para depois ir para o lingotamento. E diminuiu brutalmente, também, a perda. Então tudo é feito para a redução de perda (Ex-Funcionário, 2009).

Porque as dificuldades lá são tantas, são tantas, que quando a gente consegue obter um ou outro resultado esperado pela empresa, a gente também se motiva com isso. É porque a gente também é reconhecido lá dentro quando isso acontece (Novato, 2009).

Os trabalhadores sabem dos objetivos da corporação: reduzir custos e aumentar a produção. E sabem que para isto é preciso que eles trabalhem mais. Todavia, não falam desta situação com dor, sofrimento. Ao contrário, vêem honra ao vencerem as dificuldades e os desafios colocados pela empresa, pois a identidade individual é construída por meio da atividade e da comunicação e, nesse sentido, ao trabalhar para uma grande corporação e colaborar para a criação de práticas mais produtivas, o sujeito vê valorizada a sua própria atividade, o que lhe confere honra e dignidade. Portanto, há ali parte de sua vida, de sua história, do seu sacrifício diário e o resultado de seu trabalho que é “bonito de se ver”.

O Ex-funcionário também se sente orgulhoso, por ter participado de um processo importante para a empresa. Mesmo que a organização não o reconheça por isto, pois foi

demitido, para ele o que importa é que ele, por sua experiência e conhecimentos particulares, foi capaz de criar algo importante, mesmo que isso não lhe pertença. A nova ferramenta produtiva não foi objetivada por ele e não pertence a ele (trabalho *estranhado*), mas há nela sua atividade, e isto lhe confere valor. Essa visão é compartilhada por todos os funcionários, que acreditam que a empresa valoriza o esforço de seus trabalhadores e por isto investe muito na segurança do trabalho.

A Gerdau, um dos nossos princípios aqui é a segurança e a integridade de todos os nossos colaboradores, isso para a gente está em primeiro lugar. O nosso presidente, ele sempre fala “uma gota de sangue não vale uma produção de aço”. Nosso ocorrido. Então não adianta a gente produzir um bom produto se esse produto tem sangue de colaborador que está morrendo, que está se acidentando. Então segurança para nós em primeiro lugar. Como eu te falei também, enquanto pessoas, a Gerdau nos valoriza como capital humano. Ela sabe que o maior patrimônio dela são as pessoas. E temos chance né, de dizer, “olha, isso não está bom”. Temos oportunidade de dar nossas idéias para que o negócio Gerdau funcione de uma melhor forma (Assessora, 2009).

A Gerdau ela, ela é, a prioridade lá dentro é a segurança. O sistema de segurança lá da Gerdau hoje é um dos melhores sistemas de segurança do mundo, chama SST – sistema de segurança total. Inclusive na unidade de Divinópolis, nós estamos, em fevereiro, nós completamos três anos sem acidentes dentro da Gerdau. E isso é uma marca histórica e, também, podemos dizer recorde porque é praticamente impossível conseguir essa meta se tratando de siderurgia e do porte da Gerdau. Essa aí é um ponto, um ponto bastante vitrine, né, para, para a comunidade de Divinópolis dentro do grupo. Para acontecer este resultado, a Gerdau ela investe maciçamente em segurança. Lá tem várias ferramentas para esse, para a segurança, vou falar uma que chama “recusa de trabalho”. Se a gente for realizar um tipo de tarefa lá dentro, se a gente não se sentir seguro em realizar as tarefas, por exemplo, as vezes a gente está inseguro que pode acontecer alguma coisa, né, algum acidente com a gente, a gente assina um formulário que chama RT – recusa de trabalho. Você assina e entrega para o seus facilitadores que mostra os riscos que você acha que você tem ali naquela atividade. Ninguém te obriga a fazer o trabalho. Você não faz mais o trabalho com esse documento em mãos e entrega para o seu facilitador e o facilitador vai providenciar os recursos para que aquela condição insegura que você achou ali, seja resolvido para você realizar a atividade, independentemente de você estar parando a produção ou não. Inclusive um dos parágrafos, um dos parágrafos da política de segurança da Gerdau é o seguinte, é, eu vou falar aqui com as minhas palavras, “nenhuma situação de emergência, de produção pode colocar em risco a vida ou a integridade física do colaborador, que tem prioridade (Novato, 2009).

Eles consideram o funcionário, a pessoa, o maior patrimônio deles. Eles falam que o maior patrimônio da empresa são as pessoas que trabalham nela. Então eles visam isso. Então eles dão muito curso de segurança, fornecem todo tipo de material de proteção, antes de qualquer execução de tarefas que não sejam de domínio total das pessoas, que seja uma tarefa assim, aconteceu alguma eventualidade, antes de tomar qualquer, às vezes, atitude, tem que ser feita, exemplo, uma APR: uma análise preliminar de risco. (...) Então, eu tenho que ter alguma ação corretiva, alguma ação que previna, se acontecer a pessoa está resguardada. E se não tiver, as punições são grandes, se a pessoa fugir daquilo. Porque se ocorrer um acidente, por menor que seja, ou incidente, e a pessoa fugiu do que estava combinado, as penalidades são fortes. Tudo para resguardar a vida e a integridade do funcionário (Ex-Funcionário, 2009).

A Gerdau, uma das preocupações dela, preocupação número um dela é a segurança das pessoas. Isso aí, ela hoje acho que tem dez mil funcionários, a última vez que eu soube, no grupo todo são dez mil. Para qualquer um, eu não digo os dez mil, porque tem gente da Europa que as vezes não está com a cultura ainda, mas aqui no Brasil se tiver seis mil funcionários, qualquer um dos seis mil funcionários que a gente perguntar eles vão responder a mesma coisa. A preocupação número um da empresa

é a segurança. Então ela trouxe muitos processos, ela trouxe muitos alarmes, bloqueios para os equipamentos. Jogou fora equipamentos velhos que traziam risco. Ela foi se modificando, foi modificando o processo e trazendo tecnologias de prevenção de acidentes. Então ela mudou muita coisa no parque, no comportamento das pessoas, na cultura, na mentalidade, com a única intenção de preservar mesmo a vida das pessoas. Então foi fundamental para nós. Eu sempre digo assim que se eu continuasse no ritmo que eu vinha talvez hoje eu não estaria aqui dando essa, fazendo esse relato (Chefe, 2009).

As falas revelam que a verdade da empresa foi introjetada pelos trabalhadores: as regras são para o seu próprio bem. E mais uma vez vê-se o peso da comunicação no processo de conformação. Para o Novato, a “recusa de trabalho” lhe garante a integridade física, pois está formalizada na política de segurança, foi documentada, é uma verdade inquestionável. Ao ser inquirido se ao recusar o trabalho mais de uma vez o trabalhador não é advertido, ele garantiu que não. Apesar de não ter vivenciado tal fato, acredita que não será pressionado pelos gestores em virtude das normas impressas nos documentos oficiais da organização. Já o Ex-funcionário não tem dúvidas sobre a importância das normas de segurança e sua rigidez, pois ele é uma referência de tal procedimento. Quando fala que as punições são severas, fala com propriedade, pois foi demitido da empresa por descumprimento das normas de segurança. O Chefe, por sua vez, fala da homogeneidade cultural, já que “qualquer um dos seis mil funcionários que a gente perguntar eles vão responder a mesma coisa”. Só não responderá aquele que ainda não “está com a cultura”, ainda não incorporou os valores organizacionais que são transmitidos nos meios de comunicação interna, nas práticas de comunicação dos gestores com seus subordinados e nos cursos de formação.

Em outra fala, ele também revela a crença nos canais de comunicação da organização como meio de garantir a segurança do funcionário. “Você tem lá meios de, se você quiser fazer uma reclamação com o dono. Você tem lá o Gerdau Meios, você pode conversar diretamente com o dono, o André Gerdau” (Chefe, 2009).

Ao tratar da segurança do trabalho, o slogan de que “uma gota de sangue não vale uma produção de aço”, reverbera junto aos funcionários que a assumem como máxima. Eles se conformam com a rigidez das diretrizes administrativas para o seu bem, por sua integridade física e, principalmente, para voltar inteiro para sua família.

A função da Gerdau em termos de segurança é o seguinte, você entra lá dentro e sai lá de dentro sem perder nenhuma unha para você voltar do jeito que você entrou para a sua família. Esse é o foco da Gerdau. Então, a Gerdau ela faz com que o colaborador sinta isso e passe também para os seus familiares (Novato, 2009).

O trabalho siderúrgico é muito perigoso e as normas e estudos da segurança são fundamentais para garantir a vida dos trabalhadores – e nem todas as empresas da cidade se preocupam com isto. Todavia, não se trata de uma ação de boa vontade da corporação, mas de

uma obrigação legal. Não se pode privilegiar a produção em detrimento de vidas humanas. Se o ramo de trabalho é inseguro, cabe a empresa antecipar todas as situações de risco e se preparar para elas e preparar os trabalhadores. Além disso, acidentes de trabalho afetam a imagem pública e o investimento de acionistas. O modo como o tema é tratado pela organização – “o nosso presidente, ele sempre fala” – e a diferença de postura em relação a outras empresas locais, cria uma imagem sobre a Gerdau como se fosse dela a iniciativa. “Então ela mudou muita coisa no parque, no comportamento das pessoas, na cultura, na mentalidade, com a única intenção de preservar mesmo a vida das pessoas” (Chefe, 2009). Acredita-se que as mudanças culturais e a implantação dos sistemas de normatização são para o bem do trabalhador. Todavia, trata-se de uma prática de preservação da produção, que também pede garantias de proteção do trabalhador, mas não quer dizer que humaniza o trabalho.

#### **4.4 A empresa solidária: a visão dos trabalhadores sobre as ações de responsabilidade socioambiental**

Os aspectos relativos à ideologia e ao discurso hegemônico do capital, também foram percebidos nas falas dos funcionários quando o tema foi a Responsabilidade Socioambiental da empresa. Ao serem inquiridos sobre o que entendiam por responsabilidade social, responsabilidade ambiental, vê-se em suas falas a fala da empresa.

Empresa socialmente responsável, eu entendo que é aquela empresa que produz, aquela empresa que produz mas ela preocupa com tudo aquilo que está em volta. Ou seja, ela preocupa com a sociedade, ela preocupa com seus colaboradores e, principalmente, ela produz com sustentabilidade. É aquela empresa que ela, que está produzindo mas não está comprometendo a sociedade ao seu entorno (Novato, 2009).

É uma empresa que atende, igual eu te falei, ao CEVA's, o cliente, a empresa, o vizinho e o acionista. Se ela atende a esses quatro públicos ela é socialmente rentável, sociável e, e produtiva. Então fez, atendendo essas quatro partes, esses quatro segmentos, toda empresa tende a ser muito vantajosa para o acionista e se ela é vantajosa para o acionista ela reverte para a comunidade em melhorias, benfeitorias, diminui o número de reclamações, que eles visam muito isso (Ex-Funcionário, 2009).

Essa pergunta sua é uma pergunta interessante, ela envolve todos os públicos, que é a vizinhança, o colaborador, que é a parte política e social de fora da empresa também. Quando a gente fala de responsabilidade a gente fala de meio ambiente. Hoje temos uma, são várias, não, vamos falar que é uma só, são várias ferramentas para não agredir o meio ambiente. Não só como ruído, como óleo, sujeira, ela tem uma responsabilidade muito grande a esse respeito, sabe. Nada dela é jogado assim para a água. Pode haver alguns resíduos mas é pouca coisa que não afetaria tanto, mas aí, o que ela tem de segurança para fazer isso aí é muita coisa. Ela tenta fazer o possível. Em termos de ruído, a onde tem muito ruído ela coloca os portões, entendeu, é tudo fechado, e planta árvores para abafar o máximo possível. E assim vai fazendo com toda a sua área ao seu redor. Saindo fora com a Gerdau,

responsabilidade com as estradas por onde os seus caminhões passam. Você pode ver, eu não sei se você chegou a passar aqui pelo Niterói, está sempre, quer dizer, tem muito que melhorar, tem, tem muito o que melhorar, mas pelo menos ela tenta fazer a parte dela que é, com certeza a ela está assumindo. A Gerdau está ajudando. Então sempre ela está interagindo com a comunidade, postes, aérea, para que não quebra, que não agrida tanto (Líder, 2009).

Bom, eu diria que esse trabalho que a gente já citou são trabalhos de ações sociais, onde a intenção da empresa, a gente não tem a menor dúvida, que é melhorar a qualidade de vida das pessoas. É dar condições para as pessoas, é preparar as pessoas, porque essas pessoas, futuramente, podem retornar para a empresa, para trabalhar na empresa, por quê não? Então eu acho que, ações sociais, quando ela faz esse trabalho aí de preparar as pessoas, ensinar como administra, passar essa noções, esse trabalho de tirar as pessoas da rua que ela tem. Jovens e as crianças através do futebol. São ações sociais que, vamos dizer assim, de uma forma utópica, deveria ser função de todo mundo, né. Porque uma empresa que tenha uma certa condição, ela tem que, ela tem que fazer essa preocupação. Ela não tem que ter apenas aquela preocupação de simplesmente ganhar dinheiro e... É lógico, ela não é uma empresa filantrópica, ela tem que ganhar dinheiro, mas é aquilo que eles pregam, né, “não adianta a gente estar bem aqui e ali fora esta todo mundo mal”. Então eu acho que essas ações, ela tem essa preocupação com as ações sociais eu acho que isso aí, eu me atreveria até a dizer que isso aí é inerente ao ser humano. O ser humano não consegue, ele chega num certo ponto em que ele não consegue ficar sem buscar algo nesse sentido. Então eu acredito que a liderança, os donos do grupo né, eles conseguiram chegar nesse nível... Talvez no início da empresa, não que a preocupação no início é de se firmar no mercado, de se estabelecer no mercado. Mas depois que ela já conseguiu isso, ela está entre as dez maiores do mundo, produtoras de aço. Chegou num nível, não precisa chegar nesse nível também não, porque como eu disse, ela começou com esse trabalho a mais de 50 anos atrás, 1960. Então eu acredito que esse trabalho social, eu me atrevo até a dizer que é inerente a pessoa. De uma forma ou de outra a pessoa chega num certo nível que ela sente falta de fazer esse trabalho social.

E o trabalho do meio ambiente não é muito diferente, né. Porque hoje a gente está vendo aí que se não cuidar vai acabar. Sem contar as exigências, as exigências legais né. E a empresa tem, a empresa tem essa consciência de preservação do meio ambiente. Isso aí a gente vê lá claramente. Qualquer ocorrência, mínima que seja, a gente vê a mobilização como é que é. O cara está lá em Belo Horizonte, o diretor, ele larga tudo e vem. É de dia, é de noite, é de madrugada, é no Natal, é, num interessa. “Olha, vazou o olho aqui”. Mas vem todo mundo. É todo mundo. Férias, muitas vezes o pessoal está de férias e abandona as férias e vai lá para ajudar. A gente viu isso nessa enchentes que deram agora, inundou, tinha gente que estava de férias e .... Então, ações sociais com de meio ambiente são bem paralelas. São bem iguais. Então, eu acho que é algo que tem, eu não vou negar também, que tem esse lado mercadológico. O mercado exige isso. Mas se também não exigisse eu tenho certeza que, não todas, mas a maioria das empresas elas iam partir para esse trabalho (Chefe, 2009).

Nas explicações dos entrevistados, quando não há referência direta à organização, há traços que mostram a hibridização dos discursos do indivíduo com os da organização. O Novato não se remete à empresa diretamente como os demais, contudo há signos do mundo corporativo em sua fala quando diz que uma empresa social e ambientalmente responsável é aquela que “preocupa com a sociedade, ela preocupa com seus colaboradores e, principalmente, ela produz com sustentabilidade”. Já o Ex-funcionário, o Líder e o Chefe expressam a própria voz da Gerdau. Ora tomam a empresa como exemplo porque têm dificuldades em expressar o que seria uma empresa responsável e como a Gerdau é para eles



uma empresa responsável, eles a utilizam como modelo. Ora assumem o conceito de responsabilidade socioambiental da corporação, que corrobora com os discursos hegemônicos sobre o tema e, nesse sentido, são reconhecidos e aceitos pelos entrevistados. Isso pode ser observado na fala do Chefe: “mas é aquilo que eles pregam, ‘não adianta a gente estar bem aqui e ali fora esta todo mundo mal’”.

#### **4.4.1 O orgulho de trabalhar em uma empresa responsável**

A Gerdau participa de diversas ações na cidade em parceria com instituições públicas, privadas e não governamentais. Ao total são 51 projetos no município, divididos conforme as cinco linhas de investimento social da empresa: Qualidade na Educação; Educação e Empreendedorismo e Competitividade; Educação pela Cultura e Esporte; Educação Ambiental; Mobilização Solidária. Todos os funcionários acham importantes as ações da organização e acreditam que ela é uma instituição preocupada com a cidade e seus públicos. Percebem a articulação das práticas sociais e de meio ambiente, mas falam delas separadamente. Em relação às ações de responsabilidade ambiental, destacam o controle dos impactos negativos pela organização (ruído, reaproveitamento de água, controle da emissão do pó) que são relativos à maior parte da reclamação da vizinhança. Já sobre as ações de responsabilidade social, destacam as ações de voluntariado, de apoio às escolas e aos bairros, bem como ao “Projeto Pescar”.

Diante da quantidade de projetos e atividades de controle dos impactos negativos, necessários para as certificações ISO 14000 e 14001, que são pré-requisito para a exportação e para o mercado de investimentos, os trabalhadores minimizam os impactos causados pela produção, como pode ser observado nos relatos.

A área de siderurgia não tem como não agredir o meio ambiente, não tem como. Infelizmente, eu não conheço, entendeu, ela pode gastar o dinheiro que for, ainda tem alguns probleminhas. Ela não tem, como se diz, ela não tem como enclausurar 100% de situação, não tem. A área metalúrgica é uma área muito agressiva, em qualquer lugar do mundo é assim. Não é só a Gerdau, não é só a Belgo, não é só. Então, quer dizer, em todo lugar do mundo o ambiente metalúrgico ele é agressivo. Mas ela tenta fazer de tudo, tá, de tudo, para que a sua comunidade vizinha não se torne tão agressiva assim para eles, tá. E vai gastando dinheiro e gasta, e gasta muito, investe muito tá, em meio ambiente, em... Isso tudo, como se diz, tudo que é bom, mas abolir esse troço. Eu acho que a dificuldade hoje da Gerdau é a localização dela que é central. Sabe, o quê pega é isso (Líder, 2009). Então, quem está lá dentro, quem acompanha, quem vive a empresa não enxerga como alguém que não vive a empresa, é de outro segmento, é de outra parte e vê como, as vezes, empecilho, como uma poeira, como alguma coisa, vê um barulho, só se sente incomodado. Não está lá dentro, não sabe como é que é, com é que é uma empresa, como que funciona lá dentro. Muito mais fácil reclamar. Então, eles trabalham muito a reclamação do pessoal. Tanto é que o pessoal reclamava da

poeira, do barulho, do ruído, plantaram vários tipos de eucalipto, tamanhos diferentes, para montar o cinturão verde, entendeu. Compraram várias casas ao redor, que tinha muita gente perto, pavimentaram a rua que tinha, nas laterais circundando. Compraram terrenos para poder fazer o quê, diminuir a reclamação daqueles clientes. Eles ganharam, assim, valores que não esperavam pelo patrimônio. Ganharam, foi negociado, todo mundo viu vantagem na venda. E eles aumentaram o cinturão verde para quê? Ficar mais ali. Porque não tem como uma empresa não fazer ruído, num, num, não é que é poluir, mas gerar algum tipo de pequeno incômodo, alguma coisa. Então, eles trabalham lá dentro para diminuir poluição sonora, poluição ambiental, trabalham muito e é feito e é muito fiscalizado isso aí pela FEAM, pelo COPOM esse pessoal. E o pessoal da comunidade também eles ouvem, bastante, para diminuir o número de reclamações, isso é item de controle lá dentro, também. Eles trabalham muito isso, o índice de controle (Ex-Funcionário, 2009).

Os trabalhadores sabem que a empresa polui, mas contemporizam os impactos diante suas ações e controles, uma vez que, para eles, na siderurgia não há como não agredir. Eles saem na defesa da Gerdau. Na fala do Líder: [a Gerdau] “tenta fazer de tudo, tá, de tudo”, revela que, para ele, a empresa não é omissa em relação a sua responsabilidade junto a cidade, mas não há como controlar totalmente. Os trabalhadores sabem que a atividade siderúrgica é de alto impacto ambiental, mas que seu produto é necessário para a sociedade contemporânea. Eles também sabem que é a siderurgia a base econômica da região e, desse modo, é mister que a cidade negocie os impactos diante o produto fabricado pela organização e sua empregabilidade. Isso não quer dizer que a empresa está liberada para poluir, ao contrário, quer dizer que a empresa precisa controlar o máximo que for possível. Na visão dos trabalhadores isto é feito.

Ao serem inquiridos sobre a relação da Gerdau com a cidade os trabalhadores ressaltam as ações da empresa com ganhos sociais e econômicos para a cidade.

Apesar de muita gente falar que a Gerdau polui, e tudo mais, é, eu creio que já foi pior. Foi uma, é..., principalmente na antiga siderúrgica Pains. Isso aí no caso, por exemplo, hoje a Gerdau é a empresa que mais, é..., recolhe impostos da cidade. Se não for a maior é uma das maiores. Isso aí eu acho que é um ponto positivo para a cidade. Além de, igual, lá dentro da Gerdau hoje, provavelmente, ela deve estar com uns 1100 colaboradores lá dentro, incluindo próprios e terceiros. Então, só aí já é 1000 empregos a mais para a cidade. É... os próprios projetos sociais que é, que a Gerdau tem com a comunidade, eu vejo um lado bom também. E, e também em termos de economia né, os funcionários da Gerdau ganham re, para a região é relativamente bem e ajuda a estar movendo a economia da região. Essas aí são coisas boas (Novato, 2009).

Eles, o pessoal que mexe na área social divulga isso. Tem reuniões. Às vezes mesmo tem reclamações de vizinhos. Pessoal vai lá e explica e tal e eles tentam fazer o possível para melhorar. São isso aí tudo com comunicação. E outra, ela esta tentando fazer assim, se tem casa muito próxima ela tenta comprar para evitar que certas pessoas sejam prejudicadas, né. Então ela compra essa casa, num valor até acima, do mercado que é, simplesmente para ajudar a pessoa e por outro lado se ajudar (Líder, 2009).

Porque a Gerdau com seus colaboradores contribui com o FIA, que é uma lei e a Gerdau nos incentiva e faz a capacitação do nosso dinheiro do imposto de renda e repassa para o fundo e a gente gerencia isso. Então assim é a forma que a gente tem, então, poxa vida, hoje com exceção dos vizinhos que muitos deles não participam né

da vida comunitária com seu líder comunitário, as vezes eles não conseguem enxergar as nossas ações. Então ele vê o quê, “a Gerdau polui, a Gerdau faz barulho, a Gerdau faz isso”. E a gente também está aqui para ouvir isso. E a gente também, por exemplo, hoje de manhã, eu já fui hoje em seis residências. Porque tivemos a reclamação, a reclamação foi tratada, reuniu o comitê para tratar. No momento estava muito evidente o quê eles reclamaram e tinha procedimento, fomos lá, tomamos as ações, voltamos para saber se tinha melhorado, já tem uma semana. Aí o que a gente fez, “vamos voltar hoje para saber como é que correu essa semana”. Então, até nisso eu acredito, na minha avaliação agora pessoal tá, até nas reclamações eles sabem do nosso compromisso, da nossa seriedade que a gente não foge. A gente nunca vai negar que eles estão, que isso não é nosso. Estamos te ouvindo, a gente vai no local para ver, nos retomamos aqui, a gente avalia tudo para ver o quê que pode ter acontecido. E a gente volta e dá o retorno para eles (Assessora, 2009).

A empregabilidade em destaque na fala do Novato é, para ele, um fator muito importante para a cidade, pois afeta diretamente a vida de mil famílias e, indiretamente, a vida da cidade por meio da movimentação econômica. O papel da comunicação, do diálogo da empresa com a cidade, é destacado no relato do Líder e da Assessora. Criar canais de comunicação e esclarecimento geram afinidades entre a organização e as lideranças locais, minimizando conflitos, pois esclarece e soluciona os problemas da relação empresa-cidade. A Gerdau se comunica com os líderes de opinião para disseminar suas práticas e sua imagem. Espera-se, assim, que a população compreenda sua atuação no município e amenizem as reclamações. Por causa disso, os entrevistados, com exceção dos sindicalistas, se incomodam quando há reclamações da população em relação à empresa. Sobre este aspecto, a fala da Assessora chama a atenção. Ela toma como premissa que todo cidadão participa das discussões sobre o seu bairro, ou participa de algum movimento social. Para ela, aquele que não participa não é cidadão, pois não exercita sua cidadania. O não cidadão é o estereótipo daquele que reclama da Gerdau e o faz porque desconhece o papel social da empresa. Mas a empresa vai ouvi-lo assim mesmo e, se houver fundamento na reclamação, ela não faltará à sua responsabilidade. Para além da mensagem de compromisso da organização emitida pela Assessora, vê-se em sua fala que o vizinho inativo não merece crédito, já que ele é menor do que aqueles que participam das ações sociais da cidade e reclama porque há o hábito de reclamar.

Contudo, é importante destacar que, para além do incômodo em relação às reclamações e a manutenção do estigma de poluidora, a Assessora faz ver uma realidade local: a falta de ação política da população que enfraquece as ações de exercício da cidadania e de solidariedade.

Olha eu vou te dizer, Divinópolis não está preparado ainda para fazer a parte, onde eu faço parte. Né, você vai, você entendeu o que eu disse. Por exemplo, por quê que eu tenho que pintar a escola, se é papel do município pintar a escola. Por quê que eu preciso, trabalhar, fazer o mutirão nos sábados se não é meu dia de trabalho? Então

hoje, eu vou te dizer assim, numa escola que tem aí 120 pais e nos nossos mutirões do dia “D” que a gente faz, se a gente tiver a participação de dez, 15, é muito. Ainda é pouco, não se sente parte. E aquele que vai acredita. É o pai que está realmente preocupado com a educação do filho, com a melhoria do espaço em que ele está. Então, assim, é pequena ainda. Infelizmente tá. É espera pelo político, aí é melhor eu acreditar que o político vai me dar do quê eu fazer. Do que eu trabalhar, do que eu articular (Assessora, 2009).

O tipo de cidadania exercido hoje no país, de transferência de responsabilidade e enfraquecimento da ação política, faz com que as ações privadas de responsabilidade socioambiental se destaquem, pois são as empresas que conseguem com mais eficiência se organizar e unir esforços para resolver problemas públicos, sociais e até mesmo ambientais, quando são de seu interesse. Diante da imobilização social, a empresa aparece como única alternativa para as organizações públicas ou não-governamentais realizarem seus projetos. Não há problemas na parceria entre organizações públicas e privadas, ou não-governamentais e privadas, e da parte da empresa trata-se de excelente estratégia de construção de imagem e relacionamento com os públicos de interesse. O problema é que, diante a inação participativa, não aparece um contra-argumento à lógica do capital e o discurso mercadológico alcança instâncias de solidariedade que esvaziam o sentido coletivo de resistência, reforçando a lógica dominante.

#### **4.4.2 Por que investir em ações de responsabilidade socioambiental**

Em relação aos motivos que levam a organização a investir em ações de responsabilidade socioambiental, os depoimentos revelam que os trabalhadores têm conhecimento das dinâmicas mercadológicas, mas isso não quer dizer que acreditam tratar-se apenas de uma estratégia de marketing, mas de uma ação de boa vontade da organização, como observam-se nos trechos abaixo.

Porque além de tudo, se a Gerdau quiser ter um mercado maior, grande, cada vez maior, exportar tudo mais, hoje ela precisa ter uma certificação de qualidade, de segurança e de meio ambiente. Isso aí é um ponto. Eu acho que é uma das maiores preocupações, porque, assim como toda empresa capitalista ela quer lucro. Se hoje uma empresa grande ela não tem esses três tipos de certificados, a tendência dela é, cada vez mais, sair fora do mercado de trabalho. E eu falo porque ela atende, é porque a gente vê ali também no dia-a-dia lá. (Novato, 2009)

Uma das principais empresas fornecedoras aqui dentro de Divinópolis é a Gerdau, questão de ICMS, questão de empregos diretos e indiretos, questão de, de, ajuda, tanto financeira quanto até de treinamentos da forma de, de Gerdau trabalhar. Eles repassam esse treinamento as vezes para escolas, para algumas instituições. (Ex-Funcionário, 2009).

Primeiro porque é responsabilidade social de todo empresário investir na comunidade que está. Primeira parte social que ela faz é a empregabilidade né. Muito empresário enxerga isso “já estou contribuindo socialmente”. Depois nós temos os pagamentos de impostos, que também é uma forma da responsabilidade

social. Tá, mas só isso hoje, né, não resolve. Primeiro que a gente, no caso da Gerdau Divinópolis. Nós estamos numa região central, temos os nossos vizinhos. Essa população toda ou a gente é um bom vizinho ou a gente é um mau vizinho. (...) Outra coisa, não adianta também nós dizermos assim é... o cliente vai comprar o nosso produto se ele enxergar algum benefício na compra do nosso produto também. Eu te falo, quando a gente pega, a gente que já tem uma consciência mais assim esclarecida, eu compro o papel “Snob” porque eu vejo lá que eu estou contribuindo com o Instituto Airton Senna. Eu vou comprar um outro brinquedo porque eu vejo lá que tem o selinho da ABRINQ e aí começa, né, essa rede. Se a Gerdau investe no social e essa comunidade reconhece, também preferencialmente eles vão dar, também, preferência para os nossos produtos. Porque se ele investir também vai saber que a comunidade está recebendo. E acredito que as empresas não vão conseguir se manter no mercado, também, se elas não tiverem aí essa relação de parceria com a comunidade, com a preservação do meio ambiente, a diminuição do impacto. Isso aí está muito claro. Nós temos que pensar é para frente, né, então. Se olhar para trás nós estamos no ideal hoje, mas o quê que vem pela frente. Isso aí a gente tem que ... a Gerdau tem planejamento assim a longo prazo e são revistos e revistos. Então hoje eu vejo que é necessário, não só para a Gerdau mas para qualquer outra empresa (Assessora, 2009).

Eu acho difícil a gente afirmar, dizer que ela faz isso por... simplesmente por... é...que ela faz isso simplesmente porquê gosta, porquê quer, por prazer. Eu não sei se alguém vai ter condições de afirmar ou que ela faz isso de coração, ou que ela faz isso por marketing, por negócio mesmo. É uma resposta difícil de afirmar. Eu ficaria com os dois. Porque a gente sente uma espontaneidade muito grande na direção da empresa em fazer esse trabalho. Sem demagogia, sem... Eles falam muito que não adianta a parte, dentro dos muros da empresa, estar tudo ok e em volta o pessoal estar passando fome, estar doente, estar sofrendo. Não é a, não é a vontade das pessoas. Mas por outro lado a gente sabe também que o acionista quando ele vai comprar uma ação, ele vai entrar para um negócio ele olha, tem peso, “é uma empresa que tem muito acidente? É uma empresa que tem muitos problemas ambientais?” Isso aí é um fator, é uma exigência até na Europa, aqui no Brasil, a nível de Bolsa. Então, isso aí também ajuda a valorizar o negócio da empresa. Esse bem social, esse trabalho social. Mas eu também não tenho a menor dúvida, não tenho o menor receio em afirmar que tem, também, o lado humano por parte da alta direção em fazer isso. Mesmo se não tivesse essa necessidade financeira, necessidade, vamos dizer desse, do mercado, eles fariam esse trabalho. Eu não tenho a menor dúvida disso. Eu acho que atende a essas duas, os dois lados (Chefe, 2009).

Ao tratar das práticas sociais, a “comunidade” – a cidade – é renomeada como “o vizinho” e é preciso que a Gerdau seja um bom vizinho, um bom empregador e ambientalmente responsável para ser escolhida pelo cliente e pelo acionista. E os trabalhadores percebem essa relação, na medida em que eles também sabem que ter certificação ISO 9000 e 14000 é um pré-requisito para atuar no mercado exportador e, portanto, faz-se necessário cumprir com obrigações sociais, trabalhistas e ambientais. Nesse sentido, acreditam que as empresas que não se adequarem aos controles normativos não se manterão competitivas.

A antiga concepção de responsabilidade social – a empregabilidade e o pagamento de impostos – também é destacada nas falas. Os funcionários dão ênfase a essas características porque a empresa é uma das mais importantes da região e a sua capacidade produtiva não deve ser ignorada. Todavia, os próprios funcionários questionam que hoje esta concepção já não é suficiente diante o esclarecimento da sociedade em relação aos riscos ambientais e a

construção de imagem pública positiva, que são pré-requisitos básicos para a competitividade contemporânea. Apesar da pressão mercadológica, acreditam que a empresa se importa realmente com as populações dos locais em que atua e, por causa disso, a motivação para as práticas sociais vai além do fator mercadológico, pois depende das pessoas que trabalham na organização. Por isso a empresa investe “de coração”. Ou seja, por um lado trata-se de uma estratégia competitiva, mas por outro, é uma ação realizada e planejada pelas pessoas que trabalham na Gerdau e vivem na cidade, essas pessoas querem o melhor para o município.

Os sindicalista,s em contraposição a fala dos demais trabalhadores, reconhecem a diferença da Gerdau em relação às demais organizações locais no que tange a segurança no trabalho e às ações de controle ambiental. Destacam que isso é uma imposição mercadológica e que o trabalho continua precário para o homem, como já foi observado em relatos analisados anteriormente.

A importância do voluntariado, como ação social, também foi destaque nos relatos. Os funcionários falam das ações nas escolas e das ações de formação e capacitação da população para o trabalho, que geralmente tem baixo poder econômico.

Mas aí, por exemplo, de acordo com a comunidade a gente mesmo sente, porque ela tem um banco de dados de funcionários que são voluntários, inclusive eu sou um deles. Ela, ela faz ações sociais que visa o beneficiamento da comunidade, como, por exemplo, no meu caso, eu fui voluntário de um curso de inclusão digital. A Gerdau, ela disponibiliza o próprio tempo do colaborador, o tempo de expediente para poder estar enviando, para poder ensinar. No meu caso eu ensinei informática na escola do bairro Maria Helena mesmo<sup>78</sup>. E isso aí são enes, enes ações que a Gerdau faz para poder estar beneficiando as comunidades, principalmente a dos pobres. (Novato, 2009).

As ações de voluntariado são uma estratégia interessante para a construção de imagem pública da organização e, também, para a criação de um bom ambiente de trabalho. Externamente a empresa consegue estreitar os laços com a cidade, sem que custo para isso, pois o funcionário é quem dispõe de sua atividade e conhecimento na realização das ações, que acontecem fora da jornada de trabalho. Porém, quem organiza os funcionários é a Gerdau. Desse modo, o voluntariado promove o reforço e a fixação da marca da empresa. Internamente, reafirmam-se as políticas institucionais e a seriedade da organização. O profissional se sente importante, tem orgulho de participar da ação “voluntária” e da empresa. A corporação ganha no trabalho em equipe com a troca de experiências, que passa a ser uma prática do trabalhador. Nesse sentido, ao ser chamado a participar de ações de planejamento produtivo, o “voluntário” tem mais facilidade para pensar coletivamente e dispor de seu *saber-fazer*.

---

<sup>78</sup> Bairro em que ele mora.

Outro aspecto relevante é que a organização incorpora ações realizadas nos ajustamentos de conduta<sup>79</sup>, ou que são obrigações legais, como iniciativa sua e os funcionários tomam esta fala como verdade.

Tem uns seis anos atrás, a empresa gastou, aqui em Divinópolis, ela gastou em um ano mais do que o dobro do que a prefeitura gastou na cidade inteira, só com meio ambiente. Na época, se não me engano, foram cinco milhões de, não sei se dólares ou reais, mas eu me lembro que foram cinco milhões, que gastou num ano com coisas relacionadas a meio ambiente. (...) Ela, com relação a poluição, ela tem a parte de altos fornos que tem os galpões, altos, com 12 metros de altura, e que a poeira acumula em cima desse telhado. Quando venta o vento tira essa poeira do telhado e joga nas casas. Ela instalou todo um sistema de irrigação, de canos, em cima de todo esse telhado do galpão todo e diariamente eles lavam esse telhado. Foi assim um investimento altíssimo. E despoeiramento, ela tem um sistema de despoeiramento. Então ela investe pesado. É obrigação dela também, é lógico, ninguém está questionando isso. É só para relatar. Ela tem essa preocupação com o meio ambiente. Tem várias atividades que antigamente eram feitas 24 horas por dia, hoje não pode ser feito a noite. Por exemplo, descarregar caminhão. As vezes caminhão de gusa ficava lá e basculava aquilo ali, aí fazia aquele barulho, não pode. Quebrar, eles chamam lá de quebrar bode, também é um troço que fazia barulho. É só até as 18, era 24 horas. A muito tempo que está proibido. Isso para quê, para não provocar ruído, para não incomodar a população. (...) Ela todo ano, ela faz monitoramento, ela monitora a qualidade do ar do entorno, no bairro Jusa Fonseca, Porto Velho, Interlagos, ela tem equipamentos que monitoram diariamente, periodicamente. Ela tem trabalhos com crianças no campo de futebol também, chama, esqueci o nome do projeto, é tirar criança da rua. Esqueci o nome, é... esqueci. Então ela tem toda... as licenças, ela sempre, todas as licenças com antecedência liberadas, as licenças ambientais. Ela tem uma preocupação muito grande com relação a isso. Então é isso. Ela tem, a relação dela com a cidade. Se algum vizinho reclama o gerente administrativo, o gerente de, o gerente, da administração, o gerente do RH, ele vai na casa dessa pessoa ouvir essa pessoa, “o quê que incomodou a senhora e tal”, tem todo um trabalho bem ... Sempre tem reuniões, periodicamente ela convoca lideranças, autoridades, lideranças e leva lá na empresa. Prestar conta, para mostrar os trabalhos que estão sendo feitos em relação ao meio ambiente. Aí os líderes de bairro vão, de escolas. Enfim, a relação, pelo menos aos olhos nossos é muito boa. Ela não divulga, ela tem uma norma de não fazer e divulgar, mas ela faz vários trabalhos aí na sociedade, mas ela não divulga (Chefe, 2009).

Na fala do Chefe há orgulho em relação à empresa que investe alto na realização de ações de responsabilidade ambiental. Ele narra a empresa como uma ótima organização diante a quantidade de projetos. Sua fala toma como verdade a versão da empresa, sendo que as ações são, em sua maioria, resultado do ajustamento de conduta ou do cumprimento a questões legais para a manutenção da Licença de Operação.

Há aproximadamente seis anos, a Gerdau sofreu uma multa e ajustamentos de conduta por causa de impactos ambientais negativos e o valor foi revertido em ações para o próprio município, conforme pode ser observado na declaração da gestora do Projeto Parque do

---

<sup>79</sup> O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) é uma forma de acordo entre uma pessoa jurídica ou física, causadora de impacto ambiental negativo, e o ministério público que objetiva recuperar diretamente um dano causado e indiretamente promover a conscientização ambiental do infrator.

Gafanhoto que foi um dos projetos beneficiados<sup>80</sup>. Dentre os ajustamentos de conduta firmados junto ao Ministério Público estão incluídos o controle de ruídos e a poluição do ar. Além disso, o próprio Ministério em parceria com a Universidade do Estado de Minas Gerais analisa, semanalmente, a poluição do ar em toda a área urbana. Todas as siderúrgicas são monitoradas para garantir a qualidade de vida local.<sup>81</sup> Trata-se, portanto, de uma ação do poder público e não da corporação. No entanto, para quem não tem estas informações e ouve da empresa que ela faz o controle da poluição do ar, vê as novas diretrizes internas empreendidas como medida para a redução do ruído e do pó, ou mesmo para o tratamento dos resíduos. No dia-a-dia dialoga com as mensagens corporativas sobre responsabilidade ambiental, a imagem que se cria é de que a organização é preocupada com seu vizinho, responsável ambientalmente, pois toma a iniciativa em relação as ações de controle dos impactos. Como não há um contra discurso, a versão da empresa passa a ser a versão oficial. O relato revela, mais uma vez, a importância da comunicação e da política de “transparência” da Gerdau.

Por fim, a fala do entrevistado faz ver que para ele a ação da empresa é desinteressada comercialmente, “mas ela não divulga”, sua preocupação é apenas em relação à qualidade de vida da população. Nesse sentido é uma fala ingênua e emocional. O orgulho que sente da organização o impede de distanciar-se dela para falar racionalmente.

#### **4.4.3 Ensinar a pescar**

A incorporação dos valores mercadológicos também aparece no entendimento sobre as práticas de responsabilidade socioambiental, havendo a naturalização da lógica individualista, por meio de uma ação “coletiva”. No início deste capítulo, viu-se que os sujeitos que atuam na siderurgia são trabalhadores de famílias economicamente desfavorecidas, que não tinham formação básica quando iniciaram sua carreira profissional e que por meio de sua atividade na empresa puderam mudar sua condição econômico-social. Estes indivíduos se fizeram pela conformação à realidade do mundo do trabalho para garantir sua sobrevivência e resistir.

Nas entrevistas, observa-se que o que é narrado sobre as ações socioambientais coincide com os valores e a proposta ideológica da organização em relação às práticas de produção do trabalho. Nesse sentido, observa-se que as ações socioambientais reforçam, alimentam e são exaradas pelas demais práticas comunicativas da empresa. Por um lado,

---

<sup>80</sup> Ver entrevista em no Apêndice II.

<sup>81</sup> Ver entrevista com ministério público anexo II.



como resultado da excelência da empresa na organização de seus fluxos comunicativos, os discursos da Gerdau são homogêneos, independente do público a que se destina. Por outro lado, os valores que regem o capital, a lógica do lucro, ultrapassam os muros da empresa e hibridizam com valores de cidadania e solidariedade por meio das ações de responsabilidade social e ambiental da organização e de seus discursos.

Todos os funcionários da empresa falam da importância das ações sociais da Gerdau na cidade que “ensina a pescar e não dá o peixe”. Em outras palavras, para eles, ela oferece condições e “incentiva” todos a melhorar, seja funcionário ou a “comunidade”. A partir desta ajuda, só não avança na vida quem não quer. Isso pôde ser visto em relação às práticas de capacitação e formação superior, e reaparecem nos relatos sobre as práticas voltadas para a cidade e para a realidade ambiental da organização.

Isso chamaria de, (...), sustentabilidade né. Essas pessoas mais a frente não ficar dependentes de outros, né. Mas com os conhecimentos adquiridos poder se auto, ir para frente aí, né. (...) É igual eles fala, “pescar o peixe e dar o peixe”, é ensinar a pescar. Essa aí é a função da Gerdau, a função e a intenção da Gerdau dentro da comunidade onde ela está inserida (Novato, 2009).

Eu sou suspeito para falar né, mas pode ser algo difícil de acreditar. É, Gerdau ela tem, ela tem um trabalho muito grande, muito forte, direcionado ao social. (...) Então ela tem todo um trabalho de ajuda a creches, a escolas da região. Ela tem, ela tem um programa, onde ela foi na comunidade selecionou, parece que 32 adolescentes em parceria com algumas entidades da cidade. Essas pessoas ficam lá dentro, vão ficar lá um ano, já estão lá há meses. Elas vão no horário do almoço, elas almoçam lá dentro, receberam todo o material e elas ficam lá dentro da empresa, numa sala, recebendo toda uma capacitação, reforço escolar. Às vezes as pessoas da empresa mesmo, os engenheiros, os facilitadores, vão lá ministrar algum treinamento para essas pessoas. Ou seja, essas pessoas vão ficar lá durante um ano, esses adolescentes, vão ficar lá um ano sendo capacitados. Eles vão sair de lá já direcionados para empregos na cidade, aí, em parceria com essas, ACID<sup>82</sup>, essas entidades aí. Então, é, chama aí “Projeto Pescar”. Então, é, ou seja, “Projeto Pescar”, ensina a pescar não dá o peixe, né. Está capacitando essas... E são jovens pré-selecionados conforme renda familiar mesmo. A gente vê que são pessoas carentes, que são selecionadas para participar disso (Chefe, 2009).

Os trabalhadores tomam para si a lição sobre o “ensinar a pescar” e esta lógica norteia suas ações e posição no dia-a-dia, tanto nas relações cotidianas na empresa como fora dela.

Antes de prosseguir com a análise, é importante ressaltar que o “Projeto Pescar”, que aparece no relato dos trabalhadores como valor fundante da cultura da Gerdau, foi na verdade concebido pela “Fundação Projeto Pescar”, organização não-governamental, sem fins lucrativos, que tem sede em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul e núcleos avançados de trabalho pelo país, inclusive em Minas Gerais. O projeto tem como foco, desde 1995, difundir o modelo de Franquia Social e objetiva, conforme informações do site da Fundação, “sensibilizar e envolver organizações no resgate da cidadania e na preparação de adolescentes

---

<sup>82</sup> Associação Comercial de Divinópolis.

em vulnerabilidade social por meio do exercício de uma profissão, promovendo assim sua inclusão social” (QUEM..., 2009). Para tal, as empresas abrem espaço em suas dependências para a formação profissional e pessoal de jovens selecionados em oito áreas: indústria, comércio, comunicação, construção civil, gestão, informática, turismo e hospitalidade e imagem pessoal. Após o período de 8 a 11 meses de qualificação profissional e a formatura na Unidade Pescar, estes jovens são encaminhados para o mercado de trabalho. A Gerdau, que é uma das mantenedoras da Fundação, firmou parceria com a Associação Comercial de Divinópolis para encaminhar os jovens locais ao mercado de trabalho.

Com base nas informações sobre o Projeto e diante a fala dos entrevistados, destaca-se o foco na população de baixa renda e no estigma de inclusão dos jovens em “situação de risco”. Sem desmerecer o Projeto, e diante da realidade contemporânea de capacitação e especialização cobrados pelas empresas, é importante criar condições de capacitação e acesso às ferramentas para a geração de conhecimento principalmente daqueles que têm menor acesso aos meios que podem ajudá-los a mudar sua condição de vida. No entanto, a proposta de inclusão do Projeto é carregada da ideologia do mercado, a começar pela idéia de “franquia social”, termo comercial adaptado para as práticas de solidariedade. Além disso, quando a organização se apropria dessa prática e dissemina no seu ambiente de trabalho a importância de “ensinar a pescar”, a partir de seus interesses mercadológicos, há um reforço da crença no *self made man*.

Os entrevistados reiteram o discurso que os oprime e faz com que sejam mais flexíveis e polivalentes sem ter consciência desta ação. Reforçam a lógica do processo de produção capitalista que dissemina a idéia de que as condições para se competir são as mesmas para todos e que cada indivíduo pode se fazer por si mesmo, basta se esforçar. Nesse sentido, aqueles que estão dispostos a se preparar, que são atentos às mudanças ambientais e que fazem sacrifícios, são premiados com o sucesso. Só não alcançam o sucesso os que não querem ou não se preparam para isso e, por esse motivo, não merecem a recompensa. Desse modo, a lógica opressora e desigual da competição torna-se um processo natural, em que os mais fortes vencerão os mais fracos, porque isso depende da capacidade de cada um. Nesse discurso não há a problematização sobre a diferença das condições para a disputa no mercado, ao contrário, a responsabilidade de um sistema desigual é transferida para o indivíduo. E os trabalhadores, ao valorizarem a prática do “ensinar a pescar” a partir da matriz mercadológica, não percebem que alimentam o *status quo* e a realidade que os desumaniza.

Com base nesta análise, percebe-se que o programa na Gerdau apesar de fomentar a prática de voluntariado, não reforça práticas de cidadania, como acreditam seus funcionários,

pois o valor central de sua prática é mercadológica e individualista – você se faz por si mesmo – e não de solidariedade. Além disso, as ações não preparam os sujeitos para a atuação cidadã autônoma, mas para serem trabalhadores com um tipo de atividade técnica que é valorizada pelo mercado e não quer dizer que valoriza o trabalhador.

Por fim, o “Ensinar a Pescar” se posiciona em relação às práticas sociais governamentais como o “Bolsa Família”<sup>83</sup> que é vista pelos empresários e pelos grandes grupos midiáticos como “dar o peixe”, quando se trata de política pública de amparo às famílias em situação de pobreza. O Estado assume sua responsabilidade junto a famílias carentes para que elas garantam minimamente o direito de se alimentar e, a partir daí, pensar em perspectivas para o futuro, pois sem o atendimento às necessidades básicas, não há como criar condições de mudança da sua própria condição social. Pode-se questionar que o que está em jogo no Bolsa Família é o “ensinar a pescar”. E é verdade. Porém, a lógica que norteia as ações governamentais tem como matriz a *polis*, o público, a cidadania. Já a lógica que norteia uma empresa é privada, individual. Desse modo, se o Estado parte da premissa do público, as ações realizadas por empresas ou Estado objetivam resultados distintos. Entretanto, como se discutiu no primeiro capítulo e se discutirá adiante, se o Estado toma o mercado como regulador, perde-se o valor público que o diferencia e a lógica privada, individualista, passa a ser o valor comum. Dessa maneira, perde-se o sentido de solidariedade que tende a ser substituído por uma lógica centrada na formação de massa trabalhadora.

#### **4.4.4 As verdades sobre as oportunidades da organização**

Apesar da crença no “ensinar a pescar”, ao serem questionados sobre as ações sociais da Gerda para os funcionários, houve contradição entre os trabalhadores ao falarem sobre as oportunidades oferecidas pela empresa. Percebe-se nos relatos que os mais engajados são aqueles que alcançaram postos de supervisão ou chefia, ou que os objetivam. São os que mais obedecem as normas para conseguir se mover na empresa. Em contrapartida, há aqueles conscientes de ter que se capacitar para manter o posto de trabalho. Contudo, sabem que nem todos serão escolhidos e não se entregam a organização, apesar de terem orgulho dela.

O Líder responde sobre o que é necessário para ser um facilitador, hierarquia imediatamente superior a sua. Seu relato revela a consciência de que há necessidade de

---

<sup>83</sup> O bolsa família é um programa do governo federal de repasse direto de renda para famílias em situação de pobreza. O programa objetiva garantir o direito a alimentação, a saúde e a educação. Além disso, oferece programas complementares de geração de renda, alfabetização de adultos, fornecimento de registro civil e outros documentos, na intenção de promover a garantia a cidadania.

estudar porque precisa do trabalho, mas sabe que não há garantias de sua promoção por causa desta formação, bem como não acredita nos discursos organizacionais de crescimento profissional.

Você entrou na empresa, tem a chance de você estudar. No meu caso, por exemplo, se eu quiser uma melhora na minha carreira eu tenho que estudar mais, eu tenho que estudar mais para chegar a facilitador. E depois de facilitador chegar, eu acho que aí é só a nível de gerente, tá. Então, quer dizer, no meu caso, no meu caso por exemplo, eu sou técnico, então, para mim chegar a facilitador eu tenho que estudar, fazer curso superior, ter curso superior para chegar a facilitador. Mas não é assim, não quer dizer que eu vou estudar e vou ser facilitador, não é assim tá. Tem um critério, o cara tem que saber, conhecer o processo, entender que interagir com todo o processo. No meu caso que sou um, se eu estudasse era uma oportunidade para mim, mas eu não quero mais, eu estou cansado, não quero saber de estudo mais não. Mas hoje quem quer chegar a nível de facilitador, por exemplo, tem que ter um estudo e a formação superior, sabe, e conhecer do processo da área que trabalha. Não só da área que trabalha mas do processo como um todo. Do processo de, saiu do forno, gaiola e carregamento e resfriamento, tudo, ele tem que saber de tudo. No meu caso, por exemplo, eu sei muita coisa, mas eu não quero. Vou deixar para quem quer. Não quer dizer que você também vai estudar e vai ser não tá, não quer dizer isso tá, você tem que, como se diz, estar na hora certa no lugar certo para isso acontecer (Líder, 2009).

O Chefe era semi-analfabeto ao entrar para a empresa e hoje é formado em administração de empresas, sendo responsável por toda uma área de produção. Ao contrário do Líder, acredita que basta ter força de vontade e se esforçar para alcançar o sucesso junto com a empresa.

Então, a empresa ela tem essa, ela tem esse campo para a pessoa crescer. Basta a pessoa assimilar a cultura, porque também não é, não são todos que assimilam essa cultura. A cultura Gerdau ela é muito firme, ela é muito séria, não é todos que se encaixam nesse processo e a pessoa tendo a formação, ela tem que ter uma formação bem graduada né, ela tem que ter cursos, línguas. Ela tendo esses itens, quer dizer, ela tem o mundo pela frente. Índia, China, que está tentando entrar agora né, nos EUA já está, na América Latina, na Europa. Então a pessoa tem todo esse campo a sua frente (Chefe, 2009).

O Novato, por sua vez, objetiva crescer dentro da empresa, mas também tem consciência de que, apesar de seu engajamento, não há garantias de que será recompensado.

Voluntário é uma palavra que, podemos dizer, se faz se quiser né. Mas não é, é uma autocapacitação. É... a Gerdau ela é muito rígida, em tudo que faz. Ela é rígida e séria. De maneira ou outra eu tenho que estar fazendo né, se não... por exemplo, é, as vezes você vai ver o seu colega de trabalho subindo na sua carreira e você pode ficar estático devido a isso aí. Isso aí, é até um meio de incentivo para que o colaborador não deixe de estudar (Novato, 2009).

Por fim, o Ex-funcionário, que fala do fomento ao estudo e da resposta do trabalhador que, ao não se adaptar está fora do jogo:

Então eles incentivam e muito a formação profissional do pessoal e que todos tenham, até de acordo com normas de investimento, de empréstimo para a empresa, tem que ter isso, essa grade, tem que ter um nível de escolaridade maior. Quanto maior o nível de instrução do pessoal, melhor é o adiantamento, melhor essa, essa liberação de verba para investimento em treinamento e investimento na produção. Isso é um fator predominante que eles têm, por isso eles investem muito e cobram.

Aqueles que não se adequam, não se adequo está fora da empresa (Ex-Funcionário, 2009).

Todos os relatos acima, com exceção do Líder, são exemplos de conformismo e resistência dos sujeitos que sabem o que está em jogo na relação empresa/trabalho. Eles podem se submeter às pressões da organização e podem não se organizar para criar novas regras para a relação. Contudo, demonstram ter consciência de que a empresa tem interesses particulares para motivá-los a melhorar sua formação conforme as necessidades da corporação.

#### 4.4.5 Desafios ambientais

Os desafios sobre o mundo do trabalho foram relatados pelos funcionários em vários momentos das entrevistas. Mas, apesar disso, fez-se necessário questioná-los sobre os desafios da siderurgia em Divinópolis diante do cenário econômico global. E, para fins de análise, os relatos foram classificados em três tipos: desafios individuais; desafios coletivos e desafios para a unidade Gerdau na cidade.

Inicialmente tratar-se-á dos desafios coletivos, sendo importante perceber que cada um dos trabalhadores fala a partir do seu contexto histórico e de sua atividade. Mas todos ressaltam a precarização do trabalho e a necessidade de se garantir a integridade do trabalhador.

Primeiramente, atualmente é essa crise, né. Porque a mais afetada foi a, o ramo de siderúrgico né. Eu acho que o grande desafio no momento é esse. Porque tem empresas que estão mandando embora, tem empresas que, por exemplo, a Gerdau para não demitir ela, ela está dando o curso né. Igual, eu estou inserido nesse curso do SENAE por causa disso. Para não poder mandar ninguém embora, está tendo que fazer isso. Não só ela mas é toda grande empresa. Agora o grande desafio é poder manter os empregos do pai de família, hoje, atualmente. Não só aqui em Divinópolis mas eu acho que em toda a siderurgia do país, do mundo. Isso eu acho que é o grande desafio. E cada vez mais, dar condição para o funcionário trabalhar, né, numa área tão agressiva igual à siderúrgica. Isso eu acho que é um desafio (Novato, 2009).

O Novato fala da crise econômica, pois foi diretamente atingido por ela. Na época da entrevista, ele estava em curso no SENAI pelo Bolsa Qualificação. Mas para além do destaque dado à crise, ele também resalta dois outros desafios. Um em relação a precarização do trabalho e a necessidade de se criar boas condições das atividades laborativas, que são relativas à segurança na atividade siderúrgica. O outro aspecto apontado é a preocupação com a empregabilidade e a vulnerabilidade das famílias dos trabalhadores.

O Líder também fala da crise econômica, mas ressalta que este é um problema cíclico e que o mais afetado é o trabalhador, pois as organizações que visam o lucro, não se preocupam com a estabilidade do trabalhador. Quando há alteração no mercado, quem paga o preço com as demissões e redução de salário é o funcionário da empresa. Mesmo a Gerdau fez demissões, reforçando sua lucratividade no mercado.

Hoje em termos de siderurgia, vamos falar de empresariado, vamos por aí. Hoje a siderurgia em Divinópolis, acho que não só em Divinópolis, vamos por aí em toda a região, eles costumam ganhar muito, tá. Eles acostumaram a ganhar 100%. Ou seja, ou eu ganho 100% ou eu fecho. Para o trabalhador isso é péssimo. Eu acho que, numa situação dessa que nós estamos vivendo hoje, com essa crise mundial aí, principalmente no setor siderúrgico atingiu muito, entende. Está havendo um sinal de melhora, a gente vê que eles estão fazendo filas para comprar carro né. Estão esperando até dois meses, então é um sinal de melhora. Na siderurgia em Divinópolis não é diferente, quer se ganhar muito e quando não se ganha muito fecha as portas. Para o trabalhador é triste. Porque hoje ele tem o seu feijão com arroz, por assim, bem aberto, feijão com arroz. Mas é melhor do que não ter. Porque o patrão quer ganhar muito e é verdade, isso aí não é de agora não, é de muitos anos. Toda crise que tem siderurgia fechou, mandou o pessoal embora. A guseira fechou, pessoal embora. Por quê? A matéria prima deles é quase toda exportada, que é o segmento que dá o aço, que é gusa, a maioria das siderúrgicas é essa. Então, está exportando, está exportando, está ganhando bem, está ganhando muito. O ano passado o que subiu isso aí menina, coisa escandalosa, então ganharam muito dinheiro, mas foi muito. Chegou esse ano veio essa crise, então tem crise. Não sequer barateia o preço para segurar o funcionário. Mas não quer, quer ganhar muito. Então, fecha-se as portas. Hoje a dificuldade da siderurgia em Divinópolis é essa. Não ter uma segurança para os seus trabalhadores. Mesmo a Gerdau sendo a empresa que é, que também ganhou muito o ano passado e não está deixando de ganhar esse ano, mas ganha mais pouco, tá. Não está ganhando igual, mas também não está deixando de ganhar. Talvez, uns poucos estão ganhando bem baixo, tá, até ela demitiu. Mas em vista de outras, ela, aqui no Brasil, ela foi uma das que atingiu mais pouco. Ouvi falar que lá fora foi mais gente (Líder, 2009).

É o desafio, eu diria que o desafio das siderúrgicas de Divinópolis não seja muito diferente do desafio da Gerdau Divinópolis. Basicamente se resume em custo, competitividade. Não tem outro caminho, porque a gente sabe aí em 2008, né, nesse bum que houve aí de consumo, o pessoal estava vendendo gusa a 800 dólares a tonelada, essas siderúrgicas, essas outras siderúrgicas, estavam vendendo, se não me engano, eu não estou muito por dentro, mas por alto, eu soube a 800 dólares, 900 dólares, uma tonelada. Hoje o mercado está pagando 200, 180. Então... E isso daí é gente nossa né. A situação das empresas de Divinópolis é um dente de serra, né. Essas empresas siderúrgicas em sua maioria, né. Roda pára, funciona pára, funciona pára. Ela não tem uma estabilidade. Então não é, eu acredito que o desafio dela, seja passar por todo esse processo de competitividade, começando do zero mesmo. Do básico, aliás. Que é a valorização do maior patrimônio que inegavelmente são as pessoas. Tem que criar esse ambiente, essa condição de prazer da pessoa, essa capacitação pra pessoa. Porque a pessoa tendo esse prazer, ela se sentindo dona do negócio é o ponto de partida para a empresa ela é, é, conseguir melhores resultados de produção, menor desperdício, menos perda e automaticamente, reduzir seus custos e também tecnologia. Não é, é muito difícil, pode ser que se consiga, mas aprimorar, sem aproveitar o avanço tecnológico também fica difícil de se conseguir uma estabilidade para se tornar competitivo. Para acabar com esse... quando o mercado está pagando bem eles funcionam, quando o mercado cai eles vão e desativam os fornos. Ela não consegue manter essa, um padrão né (Chefe, 2009).

Na entrevista com o Chefe é interessante observar que ele ignora a crise. É como se ela não o tivesse atingido e não o ameaçasse. Ele só reflete sobre a crise quando questionado

sobre os impactos que as questões econômicas globais causaram a unidade de Divinópolis – essa foi uma das últimas perguntas da entrevista. Seu relato parte de sua atividade cotidiana e de sua formação – administrador de empresas –, por causa disso, ele destaca que o desafio atual das organizações é manter a capacidade competitiva, que depende da produtividade e do custo da produção. Para tal, faz-se necessário planejamento por parte da empresa e, principalmente, a valorização do ser humano, para que o profissional se comprometa com seu trabalho. A partir do modelo Gerdau, ele destaca que é preciso promover um bom ambiente de trabalho para que o funcionário reduza perdas, custos e aumente o lucro da organização. Seu discurso é carregado dos valores do modelo toyotista com os quais dialoga por meio das práticas de gestão da organização, bem como de sua formação como gestor do capital.

Para a Assessora técnica os desafios de Divinópolis estão relacionados à prática cidadã, à formação e à capacitação dos representantes políticos e a questões ambientais, que pedem a intervenção do poder público.

Bom, se eu for falar assim do entendimento político né, eu acho que precisamos de políticos mais ... é... como que eu vou dizer...mais profissionalizados, né. Com mais conhecimento técnico do que simplesmente política. Vejo que as coisas têm mudado com relação, assim, aos nossos atuais, atuais políticos, assim, tem melhorado pela juventude também. A própria câmara quando você olha assim tem muitos jovens. A população também está mais consciente e cobra muito mais. Em Divinópolis eu acho que a questão do esgoto, do tratamento do esgoto é muito importante para a qualidade de vida. Eu acho que para mim seria o primordial para se pensar aí nos próximos, né, anos. A gente sabe que é um investimento caro. Mas uma cidade que não tem o tratamento de esgoto vai falar do resto? (...)Então no caso da separação da coleta seletiva, o quê é o mínimo, a gente fala muito aqui na Gerdau que a gente separa o nosso lixo todo, nosso lixo é doado. A gente tem tratamento de esgoto, tratamento da água, nossa água é toda recirculada. A Gerdau é a única empresa, até então, que eu saiba, que trata o esgoto que vai já limpinho para onde tem que ir. Então, se eu, só porque não tem coleta seletiva no município não faço a minha coleta em casa, como é que eu saio aí criticando um bando de político, um bando de empresa, se a gente também não tem a nossa contribuição (Assessora, 2009).

Em relação aos desafios individuais, toma-se como exemplar a fala do Novato, que fala de suas perspectivas de futuro no desenvolvimento da atividade siderúrgica, que oferece alto risco para o trabalhador.

Em uma siderúrgica em si já é muito dificultoso trabalhar, porque é um ambiente muito, muito, podemos dizer, agressivo, né: poeira, ruído. Aonde eu trabalho, principalmente, calor muito grande. Essa em termos de profissão é uma das mais difíceis, né, de agüentar. Agora, o que eu vejo também, por exemplo, eu, individualmente, eu gostaria de subir muito lá dentro da Gerdau, só que eu vejo uma dificuldade nisso, porque é o seguinte, tem muitas pessoas lá hoje que estão fazendo o curso de engenharia de produção. Não só da produção, mas mecânica, civil, e eu acho que esse aí, esse fator, vai ser um grande, um grande empecilho para esse acontecimento. Só que é o seguinte, eu acho que ali, nem todos vão ficar. Porque ninguém vai querer ficar enfrentando essas dificuldades de siderurgia com um curso de engenharia, com o diploma de engenheiro na mão. Aí eu acho que e com certeza não vai ter oportunidade para todos, porque eu acho que são muitos que estão fazendo. Esse aí eu acho um ponto de dificuldade na minha carreira (Novato, 2009).

O Novato é engajado nas políticas da empresa. Diferentemente dos demais metalúrgicos entrevistados, é o único que já trabalhou em outra grande corporação, a Vale do Rio Doce. Ele sabe, assim como os demais, o que é necessário para alcançar o sucesso nestas corporações. Tem feito sua parte, nesse sentido, cumprindo com o pré-requisito básico que é a formação: faz os cursos de auto capacitação e estuda engenharia de produção para criar novas condições para si. Todavia, ele revela ter consciência de que não há garantias de que terá qualquer tipo de oportunidade na Gerdau, pois há concorrência entre os trabalhadores e poucas oportunidades. E ao dizer que “ninguém vai querer ficar enfrentando essas dificuldades de siderurgia com um curso de engenharia, com o diploma de engenheiro na mão”, ele revela que tem consciência do valor de seu “passe” no mercado de trabalho. Assim, o curso superior aparece para o entrevistado como ferramenta para seu crescimento pessoal, sua “autonomia”. Ele objetiva crescer na Gerdau e tenta criar condições para este crescimento, seja na empresa ou fora dela.

Já em relação aos desafios para a unidade Gerdau em Divinópolis, também aparece como problema a concorrência interna da corporação, como narra o Chefe.

Talvez, o maior desafio da unidade de Divinópolis eu diria que seja, basicamente, interno. Porque o nome no mercado ele é bem consolidado, ele tem muita força. Mas, porém, existe uma, entre aspas, uma disputa, porque o produto que é feito aqui é feito em outras unidades que também dão lucro. Então tem unidades maiores do que essa aqui. Então existe toda uma relação de custo benefício. Ou seja, existe, entra tudo comandado, tudo coordenado por São Paulo né, que é a sede. Que é onde se faz o PO, que a gente chama de planejamento operacional. Então, converge para o escritório em São Paulo esses pedidos e de acordo com o desempenho de cada unidade, a disponibilidade e a capacidade é que esses pedidos são direcionados. Então se uma unidade está lá com seus custos operacionais muito elevados, aqueles pedidos não vão para ela. Então, automaticamente, ela tem que trabalhar isso aí. E Divinópolis enfrenta uma dificuldade em relação a algumas unidades aqui do Sudeste, né, como Rio e São Paulo. Porque a maior usina mesmo em termos de volume é no Rio. É... e São Paulo também, é a segunda maior, que faz os produtos que tem aqui em Divinópolis. E essas duas empresas tem ali uma facilidade muito grande com relação a Porto. Então, Divinópolis tem esse custo a mais de deslocar o material de Divinópolis até Vitória, Rio, Santos. Então seu custo fica mais alto do que as outras nesse item. O que ela compensa de outra forma, porque essa unidade de Divinópolis é a número um do grupo em termos de custo. É a que tem o menor custo. Essa unidade é a unidade que tem o melhor desempenho, é a unidade que tem um número maior de atendimento a normas. Então Divinópolis é, é, os olhos, a menina dos olhos né, do grupo, é Divinópolis (Chefe, 2009).

Esta fala do Chefe desvela a realidade cotidiana da unidade em Divinópolis. Nela a empresa não parece tão feliz. Os funcionários competem entre si pela empregabilidade e as unidades competem pelo cliente Gerdau. Com a ajuda do mito de que a produção mineira é mais cara do que a dos Estados a beira mar, encarecendo o produto a ser exportando, os trabalhadores se vêem pressionados a serem mais criativos e engajados às diretrizes políticas da corporação para tornar a unidade mais lucrativa e garantir sua sustentabilidade. Apesar de a



permanência da empresa na cidade ser uma decisão mercadológica, com o mito do custo de produção, o trabalhador assume para si a responsabilidade pela continuidade da empresa na cidade. Ou seja, a unidade tem que ser lucrativa e isso depende do engajamento do trabalhador. E, segundo o Chefe, os trabalhadores locais respondem ao chamado da organização, alcançando índices de controle de qualidade que outras unidades não conseguem alcançar e, por causa disso, a unidade divinopolitana se tornou a “menina dos olhos do grupo”.

#### **4.5 A imagem pública: os mitos da cultura organizacional**

Com base nas observações e análise feitas até o momento, percebe-se que há por parte dos funcionários um encantamento com a empresa que é modelo, sendo em alguns momentos idealizada pelos trabalhadores. Isso acontece em função das ações de responsabilidade socioambiental da organização, por suas ações de segurança no trabalho e por suas práticas comunicativas, que articulam uma complexa rede discursiva, construindo a cultura organizacional.

Ao tratar da política de imagem, observa-se que a empresa lança mão de mitos organizacionais para educar, sensibilizar e motivar o trabalhador ao engajamento. Como exemplo, tem-se o mito do custo de produção e o mito da “gota de sangue” que motivam o funcionário no seu ambiente de trabalho, como discutiu-se anteriormente. Mas dentre os mitos narrados pelos entrevistados, destaca-se o mito “Dr. Jorge Gerdau” que aparece como referência de homem, de trabalhador, de cidadão e de sucesso. Além disso, ele materializa a imagem patriarcal da organização.

O presidente da Gerdau, o Jorge Gerdau, ele é um grande incentivador da cultura no País, isso parte dele. E a Gerdau, além dela estar cumprindo por lei, ela tem prazer de poder estar ajudando. Herança do próprio presidente da Gerdau, do Jorge Gerdau (Novato, 2009).

Dr. Jorge é um empresário cidadão. Não só nessa área social, o que ele tem feito aí a nível de Brasil, assim de competitividade brasileira, assim, ele deixa os negócios dele para estar no MBC, que é o movimento Brasil competitivo, onde ele vai nos estado de... vende aqueles programas de gestão. A gente vê Minas Gerais com o choque de gestão que por trás tem todo o ranço de professor e fala desse choque de gestão, mas para o Estado é muito bom e eles vão conseguir enxergar isso daqui alguns anos. E já, parece que já está com 13 estados e Dr. Jorge ele vai pessoalmente falar disso (Assessora, 2009).

Nas entrevistas o proprietário é narrado como o cidadão exemplar, preocupado em disseminar conhecimento e metodologias de gestão que promovam a qualidade de vida do brasileiro. Ele parece estar presente na unidade. Isso acontece em função dos discursos

criados pela organização que, apesar de ser *transterritorial*, perpetua a imagem do dono e mantém valores familiares junto aos trabalhadores. Desse modo, Jorge Gerdau é o modelo que deve ser seguido pelos funcionários: pai de família íntegro, que teve sucesso por meio de seu trabalho e que é preocupado em criar condições de melhoria da qualidade de vida para o seu país, aumentando o acesso ao mercado de trabalho e atuando na organização e planejamento público.

Outro aspecto relevante foi a comparação dos trabalhadores entre a Gerdau e a Pains. A primeira narrada como pai, que materializa com Jorge Gerdau sua imagem patriarcal. A segunda como mãe, como pode ser observado na fala do sindicalista. “Na época até falava não era Pains, era Mãeins, (...), porque era uma empresa que, quem entrava lá dentro falava assim, ‘nossa, isso aqui é uma empresa que todo mundo quer trabalhar’” (Sindicalista Funcionário, 2009). Em ambos os casos há uma relação emocional, mas tratam-se de perspectivas distintas. Simbolicamente, o pai é mais racional que a mãe, ele quer ver o filho caminhar, mas com suas próprias pernas – ensinar a pescar – e por isto o pressiona para o seu bem. Em contrapartida, a mãe é a que afaga, dá o colo, compreende e protege, por isso mesmo seria conivente com o filho, o que o pai não admite. Mas o pai – no caso, a Gerdau – é duro para o bem do filho e, por isto, é visto como um bom pai, aquele que “deu duro” para que os filhos pudessem prosperar. A Gerdau é vista como um “pai” – poderoso, rigoroso e às vezes implacável, mas sempre pai, alguém a quem se pode recorrer quando precisa de ajuda. Nesse sentido, a Gerdau é dura, mas para o bem de seus “colaboradores” como viu-se nas análises.

As análises procuraram mostrar que a comunicação da Gerdau promove uma imagem pública positiva junto aos metalúrgicos e mais do que isto, para eles é o modelo e a referência quanto às rotinas administrativas, trabalhistas e de relação com a comunidade. Contudo, percebe-se também que as falas são ambíguas, há momentos de idealização da empresa e momentos de lucidez em relação a realidade do mundo do trabalho e do mundo da corporação.

## CAPÍTULO V

### 5. O CASO LOCAL: A GERDAU EM DIVINÓPOLIS PELA VISÃO DA SOCIEDADE CIVIL E ÓRGÃOS PÚBLICOS

A partir das discussões feitas nos capítulos anteriores, este capítulo objetiva observar como a população de Divinópolis e as lideranças locais dialogam com a Gerdau, percebendo como os discursos refletem/refratam, de acordo com Bakhtin (2004), a cultura organizacional fora dos muros da empresa. Ou seja, como os discursos e valores corporativos disseminados pela Gerdau hibridizam com a cultura, os valores e o contexto local da cidade de Divinópolis; como os interesses privados da empresa negociam com os interesses públicos municipais e, nessa medida, como a população e as lideranças lidam com os valores da lógica do lucro e os (re)significam no seu cotidiano. Para tal, será feita a Análise do Discurso das entrevistas realizadas com vizinhos, ONG ambiental, parceiros em projetos ambientais e representantes do poder público municipal e federal, que gentilmente contribuíram para esta pesquisa.

Como foi dito no segundo capítulo, as entrevistas foram orientadas por roteiros distintos por causa das particularidades na relação dos entrevistados com a empresa. Os relatos foram analisados individualmente e posteriormente foi feito o cruzamento por grupos: vizinhos, órgãos de fiscalização, parceiros em projetos. Ao final, novo cruzamento das falas com base em temas comuns (visão sobre as ações da empresa na cidade; visão sobre a empresa; compreensão sobre as práticas de responsabilidade socioambientais; cidadania; mundo do trabalho; desafios da cidade e projeção de futuro). Com base neste cruzamento se desenvolve o texto a seguir.

É importante destacar, ainda, que cada entrevistado fala a partir de suas atividades cotidianas e são elas que lhes conferem status para o relato sobre a Gerdau. Houve apenas uma exceção. A entrevistada aqui denominada “Moradora”,<sup>84</sup> em vários momentos não se sentiu autorizada a responder as perguntas relativas à empresa por ser dona de casa. Ela disse ser “parada para essas coisas”, por não participar das ações da siderúrgica e não se relacionar com ela para além do aspecto da vizinhança. A entrevistada mora há 51 anos no bairro, participou da história e do desenvolvimento local, mas como é um ator “invisível” não se sentiu à vontade para dar sua opinião. Além disso, trata-se de uma senhora simples, de raízes

---

<sup>84</sup> O codinome dos entrevistados diz respeito às atividades que desempenham e/ou que os relaciona com a Gerdau: Moradora – é vizinha da empresa; Diretora – vizinha da empresa e gestora de escola de ensino básico; Vereador – representante do governo local e vizinho da corporação; Ambientalista – representante de ONG Ambiental; Promotor – representante da promotoria de meio ambiente de Divinópolis; Secretário – representante do governo municipal e da secretaria de meio ambiente; Coordenadora – representante da instituição de ensino superior que realiza projeto ambiental em parceria com a Gerdau.

rurais que, ao ser convidada para a entrevista, supervalorizou o fato, o que corroborou para que ela não se sentisse capaz de falar. Por esse motivo, a entrevista teve a participação de sua irmã, de um amigo que ficou ao seu lado para ajudá-la e de sua filha, que era chamada para responder as perguntas que não tinha segurança para responder. Todavia, quando respondiam algo com o qual ela não concordava, a Moradora rapidamente se posicionava e dava sua opinião. Em vários momentos as perguntas suscitaram debates riquíssimos. Por este motivo, alguns relatos analisados são trechos do diálogo entre a entrevistada principal e os demais companheiros que estavam com ela<sup>85</sup>.

Os demais entrevistados, justamente por causa de suas atividades, já tiveram ou têm algum tipo de parceria com a Gerdau. O Ambientalista esteve afastado da organização por diferenças de opinião em relação às ações da empresa, mas sua militância o mantém alerta para as práticas da corporação no município. O Promotor não é da cidade e tem uma relação puramente legal com a instituição. Sua família continua em São Paulo, ele não “mora” na cidade, apenas trabalha em Divinópolis. A Coordenadora, apesar de não ser natural da cidade, hoje é cidadã divinopolitana. Por causa de sua formação - engenheira civil especialista nas causas ambientais - e atuação acadêmica, sua fala é crítica em relação às práticas da empresa. Como a Coordenadora leciona para vários funcionários da Gerdau, a fala se dá a partir de sua convivência com a empresa (por meio do projeto Parque do Gafanhoto), dos relatos dos alunos e sua análise sobre eles, bem como sua experiência de vida. O Vereador e a Diretora são vizinhos da unidade. Ele tem admiração pela empresa, mas não participa de nenhum projeto com ela. A Diretora, por sua vez, participa de vários projetos desenvolvidos pela Gerdau na escola e cursos de capacitação. Todas estas entrevistas foram individuais.

## 5.1 A Gerdau e o bairro

Como estratégia de construção de marca e legitimação junto à opinião pública, as organizações têm empreendido ações de responsabilidade social e ambiental para se mostrarem preocupadas com os lugares nos quais atuam. As corporações complexas, como a Gerdau, que objetivam mercados globais e/ou concorrem com empresas *transterritoriais*, são as que melhor utilizam esta estratégia – por causa dos objetivos organizacionais, dos impactos

---

<sup>85</sup> A entrevista com a Moradora se deu após a crise econômica iniciada no final de 2008 e por isso ela resalta os impactos da ação da empresa no mundo do trabalho. De todos os entrevistados, ela foi a mais lúcida em relação aos problemas criados na relação da população com a Gerdau no município. Suas falas são curtas mas ricas em sabedoria e percepção dos temores contemporâneos.

ambientais negativos dos processos de produção e, também, por serem as que mais têm condições de realizar ações coordenadas que envolvam todos os públicos. Como visto anteriormente, apesar de a Gerdau ser uma empresa *transterritorial* com foco na construção de uma imagem global, ela precisa desenvolver vínculos locais fortes, porque é no território que sua imagem pública se sustenta: tanto no dia-a-dia, por meio do trabalho de seus funcionários, como no cotidiano da cidade, por causa dos impactos causados pelo processo de produção. Nessa medida, a gestão da comunicação com os públicos externos também é estratégica para que a corporação alcance seu objetivo: ser uma empresa siderúrgica global<sup>86</sup>. De acordo com as diretrizes de comunicação da empresa, que norteiam sua relação com os públicos de interesse (sociedade, comunidade, cliente, acionista e colaborador), em Divinópolis a organização realiza projetos, que focam jovens e crianças carentes, voltados para a qualidade na educação, o empreendedorismo, a cultura e o esporte, educação ambiental, mobilização social e fundo pró-infância<sup>87</sup>. Em relação à conduta da Pains, a empresa mudou completamente sua postura com a cidade. Com os metalúrgicos, as diretrizes e novas formas de produzir, processo que forjou um novo trabalhador local: polivalente, flexível e mais qualificado (CORIAT, 1994; ANTUNES, 2005; 2006). Com a população e outras organizações sociais, ela empreende ações de responsabilidade social, controle dos impactos ambientais, apoio a projetos locais e criação de canais de comunicação, principalmente com as lideranças, para mostrar-se responsável e aberta ao “diálogo”. Como é uma das empresas mais importantes da região, nos relatos é possível perceber como, no dia-a-dia, o novo modelo de gestão mudou a vida no entorno da organização.

Olha o bairro eu acompanho desde pequena. Desde que a Pains era uma empresa que tinha um número muito grande de trabalhadores, né, que a gente via subir e descer em três turnos. Tanto trabalhadores uniformizados, né. Essa mudança aí é muito grande, porque hoje não tem mais isso, né. Lá hoje trabalha com o mínimo de pessoas e em termos de poluição eu acho que com a Gerdau melhorou. Melhorou porque aqui, o pó, a gente apanhava o pó em pá. Com a pá. Hoje a gente tem poluição sim, não vou negar, nós temos poluição, porém é bem menor. Colocação de filtros, o sistema deles modernizou alguma coisa. Embora nós temos aqui na escola um coletor de amostra da poluição do ar e ainda saem, o filtro ainda sai muito... muito escuro, muito poluído, sabe. Então a poluição existe e o coletor está aqui para provar, mas já mudou bastante, em termos de...de fazer mal a saúde. Eu me lembro que era normal na escola criança com coriza constante, hoje eu já não vejo mais (Diretora, 2008).

<sup>86</sup> Para mais informações sobre as metas e objetivos da Gerdau, consultar as análises feitas no terceiro capítulo.

<sup>87</sup> Dos 48 projetos, onze são de assistência social; quatro culturais; quatro esportivos; três de capacitação para o mercado de trabalho; seis de educação ambiental e meio ambiente; um voltado para a população que mora próxima aos altos fornos, três para capacitação de lideranças locais, sendo dois deles são para divulgação e prestação de contas da empresa para a “comunidade”; um voltado para o público interno; um de apoio a biblioteca pública; um para o fundo pró infância e treze voltados para a educação (GERDAU, 2008a).

Nossa Senhora, minha filha, a Pains não é aquela Pains mais não. Acabou. (...) Diminuiu muito né. Acabou aquele movimento. Apesar de que, deve que eles expandiram mais. Porque oh, eles estão indo até ali no outro bairro. Eles já vai comprando tudo aqui oh. A minha irmã mesmo já morou numa rua que já está dentro da Pains, sabe. Eles já estão lá no Interlagos (...). Eles lá vai abrangendo tudo. Parece que eles diminuíram os empregados mas eles melhoraram de situação. (...) Oh, não tinha restaurante, não tinha cantina. Já tem restaurante, já tem cantina, sabe. É tanto que aqueles bar ali no redorzinho não estão tendo quase nada (Moradora, 2009)<sup>88</sup>.

Eu trabalhei lá. Então você nota que teve um nível, a própria linguagem dos funcionários de hoje, é uma linguagem assim, até, erudita, você vê os funcionários. Antes, todo mundo era tachado de pião. Você não vê mais essa linguagem num fator de distinção social. Então você vê, por exemplo, que o próprio pessoal que está trabalhando na área de recursos humanos, que pede, inclusive, para você trabalhar em uma empresa como a Gerdau hoje, que já melhorou muito e melhorou lá na fonte, com um empregado mais bem preparado. Então eu acho que melhorou e melhorou muito. Tem muito tempo que eu não escuto este termo como, por exemplo, chão de fábrica, peão. Isso acabou. (...) A linguagem do chão de fábrica, né. Peão, isso acabou. Hoje você pode ver a própria simbologia dos uniformes, né. Então, por exemplo, mudou muita coisa, mudou muita coisa (Vereador, 2008)<sup>89</sup>.

As falas revelam a negociação local com a nova maneira de produzir da siderúrgica. Para a Moradora “a Pains não é aquela Pains mais não”. A fala é nostálgica, indicando que as novas formas de trabalho da Gerdau mudaram o ritmo e os fluxos do dia-a-dia da população. “Acabou aquele movimento”. Os moradores viram as ruas ficarem mais tranqüilas, sem o volume de pessoas nas trocas de turno<sup>90</sup>. A redução do número de trabalhadores interferiu diretamente no “movimento” local. Os impactos das transformações no aparelho produtivo da unidade atingiram indiretamente o comércio do entorno, “aqueles bar ali no redorzinho não estão tendo quase nada”. E diretamente as famílias que perderam postos de trabalho. Se antes a Pains era vista como empresa próspera devido ao número de funcionários, o mesmo critério não pode ser usado com a Gerdau. Porque apesar da redução dos postos de trabalho, a população sabe que a siderúrgica prosperou. “Parece que eles diminuíram os empregados mas eles melhoraram de situação”. Nessa medida, apesar dos impactos sociais negativos do novo modelo de gestão, a Gerdau se torna uma empresa modelo que deve ser seguida, como discute Antunes (2006):

No apogeu do taylorismo/fordismo a pujança de uma empresa mensurava-se pelo número de operários que nela exerciam sua atividade de trabalho, pode-se dizer que na era da acumulação flexível e da ‘empresa enxuta’ merecem destaque, e são citadas como exemplos a ser seguidos, aquelas empresas que dispõem de *menor* contingente de força de trabalho e que apesar disso têm maiores índices de produtividade (ANTUNES, 2006, p. 52).

<sup>88</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com “Moradora”, no bairro Porto Velho, em 10 fev. 2009.

<sup>89</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com “Vereador” de Divinópolis, morador do bairro Porto Velho, realizada em 18 ago. 2008, no gabinete do vereador, durante campanha eleitoral de reeleição.

<sup>90</sup> O que não significa que o bairro ficou mais pacato, porque hoje uma das reclamações é a violência local.

A população sabe que a empresa expandiu-se porque ruas desapareceram e áreas que antes eram habitadas foram cercadas por muros ou pelo cinturão verde de contenção. A infraestrutura melhorou, pois “não tinha restaurante, não tinha cantina. Já tem restaurante, já tem cantina”, a siderúrgica “vai abrangendo tudo”, já alcançou outros bairros, o que significa que a produção aumentou. Nesse aspecto, a visão local é de que errada estava a prática da Pains, que não otimizava o processo de produção e isto podia ser visto nos impactos ambientais no seu entorno. A Gerdau, como empresa enxuta, resolveu o problema. O quintal das casas do entorno ficou mais limpo graças à atualização tecnológica, visto que “o sistema deles modernizou alguma coisa”. E os pés já não ficam mais “pretinhos”. A poluição deixou de ser vista, “a gente apanhava o pó em pá”. Hoje é preciso do coletor de amostras da poluição atmosférica para quantificar a poluição<sup>91</sup>. Apesar de ainda existir pó, a população avalia que houve ganhos para a qualidade de vida local, pois “já mudou bastante, em termos de...de fazer mal a saúde”. Como não pode mais ser visto e já não parece fazer mal à saúde, o problema com a poluição atmosférica perdeu sua relevância comparativamente ao temor ao desemprego e à violência urbana. Problemas gerados pela nova lógica de mercado que, no entanto, não foram relacionados à empresa pela maioria dos entrevistados, como será discutido adiante.

As falas mostram como é complexa a relação local com a grande empresa. Por um lado, o controle ambiental, a modernização dos processos, a qualificação do trabalhador<sup>92</sup>. Apesar de a lógica de exploração e alienação do trabalho se manter, para a população o novo operário informacional tem mais valor do que o operário braçal, que executa atividades repetitivas, porque “participa” mais da empresa e conhece melhor o processo de produção. A lógica da qualidade total força a empresa a controlar os impactos negativos no entorno e a garantir a integridade física do funcionário. Por outro lado, as mudanças administrativas geraram redução dos postos de trabalho, o aumento do desemprego, da concorrência local, da reserva de força de trabalho para o mercado e, conseqüentemente, o aumento da violência urbana e da desigualdade social. Mas, apesar da redução do número de trabalhadores, a cidade tem orgulho de ter uma empresa multinacional, porque a presença da corporação significa, materialmente, o aumento da movimentação da economia, arrecadação de impostos e, ainda assim, geração de empregos. Mais rica, a cidade atrai novos prestadores de serviço e melhora

---

<sup>91</sup> O sistema de controle das partículas de poeira na cidade, geradas pelas siderúrgicas, foi implantado pelo Ministério Público em parceria com o governo local, por meio de termos de ajustamento de conduta (TAC) com as siderúrgicas. A TAC objetiva reduzir a poluição atmosférica e garantir a qualidade do ar na cidade. Para mais informações conferir as entrevistas com o Promotor e o Secretário de meio ambiente.

<sup>92</sup> “Não escuto este termo como, por exemplo, chão de fábrica, peão” (Vereador, 2008).

a qualidade de vida da população em relação às dificuldades das áreas rurais. Simbolicamente, Divinópolis tem a oportunidade de se modernizar, se preparando para o futuro. Com a grande empresa, a população tem a chance de criar raízes urbanas e afastar-se da cultura rural, usufruindo das benéficas que o progresso trouxe para a vida do ser humano (CASTELLS, 1999). Apesar dos impactos para os trabalhadores, a chegada da Gerdau ao município é vista como sinal de prosperidade para a população, porque não há por parte do governo local articulação de vontades para se criar opções produtivas para o desenvolvimento da cidade.

A rigor, as iniciativas no desenvolvimento de arranjos produtivos, que tornem o município mais competitivo, se limitam quase às associações patronais. No entanto, essas iniciativas, que não têm como organizador o governo municipal, não buscam mobilizar a sociedade local como um todo, mas apenas convencer o empresariado de que é necessário unir vontades para manter-se no mercado. Como o objetivo do empresariado é defender seus interesses privados, por meio de arranjos produtivos que beneficiem suas próprias áreas de atuação, não há consenso em relação à vocação da cidade e a concorrência entre os empreendedores se prevalece sobre os interesses da cidade<sup>93</sup>. Além disso, como a iniciativa parte das associações patronais e não do governo local (que, em defesa dos interesses públicos nos arranjos produtivos, deveria privilegiar o trabalhador, que é quem efetivamente produz), sem a participação das demais organizações da sociedade civil, e tendo como centralidade a lógica da acumulação de capital, a exploração dos recursos naturais e humanos permanece vigorando.

Há na história da cidade casos de empresas que abandonaram o município porque não viram como lucrativa sua permanência. Em todos os casos houve grande comoção com a perda de empregos, arrecadação de impostos e movimentação da economia. No entanto, apesar de vivenciar o temor do desemprego, sempre que uma empresa deixa o município ou quando crises econômicas atingem o setor da siderurgia (como aconteceu no final do ano de 2008), que tem grande relevância para economia local, não há por parte da sociedade civil mobilização social para criar alternativas solidárias que permitam a *classe-que-vive-do-trabalho* (ANTUNES, 2005) ter autonomia em relação à sua atividade. Ao contrário, o que se vê é que o discurso do medo promove o conformismo da população, que conforme Heller (2004), é

quando o indivíduo não aproveita as possibilidades individuais de movimento, objetivamente presentes na vida cotidiana de sua sociedade, caso em que as motivações de conformidade da vida cotidiana penetram nas formas não cotidianas

---

<sup>93</sup> A cidade se apresenta com pólo da confecção, pólo da saúde e pólo do ensino superior.



de atividade, sobretudo nas decisões morais e políticas, fazendo com que essas percam o seu caráter de decisões individuais (Heller, 2004, p. 46).

Assim, em vez de construir um planejamento estratégico participativo de desenvolvimento para a cidade frente aos desafios das transformações do mundo do trabalho, a população, resignada, sujeita-se a qualquer tipo de exploração, como meio de resistir a pobreza extrema (CHAUÍ, 1987). Por isso, em nome da modernização, a cidade negocia com os impactos da siderúrgica para alcançar “a recompensa prometida”<sup>94</sup>. No entanto, quanto mais a cidade corre para alcançá-la, mais ela se afasta da cidade como pode ser visto no diálogo entre a Moradora e sua irmã.

Moradora: Mas menina, e como a gente acha ruim sem esse pó preto, porque o povo tudo pára, sabe. Eu já prefiro o pó preto do que uma roupa ...

Irmã: Eu já falei né. Porque a gente fica com dó dos pais de família que precisam do emprego.

Moradora: É. Eu prefiro o pó preto.

Irmã: Nós preferimos o pó preto, mas eles têm emprego. Então é preferível eles terem o emprego e nós termos o pó preto (Moradora, 2009).

Tendo em vista que a lógica da qualidade total empreendida na unidade de Divinópolis diz respeito a otimização do processo de produção, e não a durabilidade do produto, objetivando “reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando aumentar a velocidade do circuito produtivo e desse modo ampliar a velocidade da produção de valores de troca” (ANTUNES, 2006, p. 50), a modernização da empresa cria um permanente estado de novidade, no qual o novo se basta em si mesmo. Dito de outra maneira, como discute Martin-Barbero (2000), o novo rompe com o ciclo da história, perdendo seu valor subversivo e sua potência de ruptura como transformação social e passa a ser o discurso de um sistema mercadológico que coopta os sujeitos para justificar o novo.

As mudanças estimuladas com a chegada da Gerdau se transformam na fabricação do presente, que coloca em risco a projeção de futuro que pareciam garantir. A Moradora mostra-se consciente do que está em jogo com a chegada da grande empresa, mas nas entrevistas percebe-se que a maioria dos entrevistados não tem a mesma visão. A pesquisa revela que dos entrevistados que conviveram com a Pains e que vivenciaram os impactos da redução dos postos de trabalho, apenas a Moradora trata o fenômeno das transformações no mundo do trabalho como problema. Os demais entrevistados tocam no assunto, mas estão conformados de que se trata de um processo de mudança natural. Todavia, frente à falta de responsabilidade

---

<sup>94</sup> Freud (1997) discute sobre a revolta da natureza, segundo a qual o homem se engaja e controla a natureza para alcançar a recompensa prometida pela civilização. No entanto, quanto mais domina a natureza mais longe ele fica da recompensa.

do empresariado local e, como ver-se-á adiante, a omissa atuação do poder público, a população negocia com a grande empresa para resistir a realidade local.

## 5.2 O valor da responsabilidade socioambiental da empresa

Em relação à visão da sociedade divinopolitana sobre as práticas de responsabilidade socioambiental da Gerdau, a pesquisa revela que, para os entrevistados, a empresa tem uma atividade com alto impacto ambiental e por isso deve assumir sua responsabilidade junto à cidade para amenizar o problema. Os relatos mostram que, em geral, os entrevistados compreendem que a empresa tem interesses mercadológicos que motivam sua ação responsável, mas que não vêem isto como problema. Alguns têm uma visão mais crítica e distanciada sobre a empresa, mas todos concordam que as ações são importantes para as pessoas beneficiadas por elas. Apenas a Coordenadora questiona se pode dizer que a Gerdau é realmente responsável, porque compreende que a empresa não faz grandes investimentos no município e que todo seu capital é exportado para fora da região, como mostra o relato abaixo.

A Gerdau tem muito disso em Divinópolis. Ela ... eu não sei se é uma política, ou se é uma questão de .... eu não sei se posso chamar isso de responsabilidade socioambiental efetivamente. (...) Porque a Gerdau, ela entrou nessa parceria de verdade porque tinha um outro termo de ajustamento de conduta, pesado demais, que eles tinham que pagar. A verdade foi essa. Na época ainda estava com o Dr. Alex<sup>95</sup> que era o ... ele gostava muito das questões do Parque. Tanto que ele sempre destinava, né. (...) Eu acho que eles tentaram fazer isso no sentido de amenizar um pouco essa, esse TAC.<sup>96</sup> Então usou “vamos investir”. O investimento foi na ordem de duzentos e cinquenta mil na época, considerando dos equipamentos, a construção etc. Eu acredito que, para te ser muito honesta, que foi por isso que eles entraram. Porque eu acho que tinha um pouco dessa idéia de investir daqui. Porque segundo eu soube, o TAC deles na época era coisa assim para mais de dois milhões. Esse e outro que estava também na ... esse outro passivo ambiental que estava se tentando um TAC para não ir para a justiça. (...) Tanto é que a gente encaminhou a parceria, o convênio, lá para o Ministério Público na época, entendeu? (...) [A assinatura] até foi feita lá no anfiteatro. Chamou a televisão, chamou a rádio. Promotor teve lá no dia. Então assim, para mim foi só por isso. E a visibilidade. Porque lá tem placa. Tanto é que quando você falava assim, nós estamos investindo na pesquisa, “na pesquisa nós não temos interesse em investir” (Coordenadora, 2008)<sup>97</sup>.

A Coordenadora fala da estratégia comunicativa da Gerdau para criar uma boa relação com a promotoria local e revela que, na verdade, a ação de “parceria” da empresa com a instituição de ensino superior, não foi motivada pela preocupação com a cidade e sim com o

<sup>95</sup> Promotor de Meio Ambiente do Alto São Francisco.

<sup>96</sup> Termo de ajustamento de conduta.

<sup>97</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com a Coordenadora do Projeto Ambiental Parque do Gafanhoto, em sua casa em Divinópolis, em 23 jul. 2008.

valor de sua marca para os acionistas. Para a entrevistada, a parceria foi uma estratégia de conquista do promotor local para que flexibilizasse as ações movidas pelo Ministério Público contra a corporação. Nessa medida, pouco importa as ações do projeto que ela apadrinha, porque seu objetivo é apenas cuidar de sua imagem. Além disso, para a entrevistada a corporação se assemelha às empresa estadunidenses, que só se interessam em explorar os recursos dos territórios em que estão instaladas. “Então, para mim é uma empresa bem no estilo das empresas, das empresas norte americanas. Você vem, você se instala, porque é mais valorizado, aqui é o melhor local sob o ponto de vista geográfico” (Coordenadora, 2008).

Além da visão crítica sobre a atuação da empresa, a fala da entrevistada revela a astúcia das lideranças locais para negociar com a Gerdau. Para que o patrocínio seja interessante para a organização, os líderes criam uma atmosfera de visibilidade que legitima as práticas da organização e realça seu significado. “Chamou a televisão, chamou a rádio. Promotor teve lá no dia.” Nessa medida, a boa relação da instituição mantenedora do projeto com o promotor, bem como a visibilidade da marca nas mídias de massa local, por meio de assessoria de imprensa, são oferecidas como moeda de troca para a “parceria” da empresa em responsabilidade socioambiental. A visibilidade que estes projetos oferecem, colocam a sociedade a par das ações da empresa, comunicam que a Gerdau se “preocupa” com a realidade local e que é socioambientalmente responsável. Nessa medida, apesar de formalmente a Gerdau dizer que não divulga suas ações e que seu interesse é pelo desenvolvimento do país<sup>98</sup>, na prática, os entrevistados mostram que a corporação se interessa por ações que possam ser quantificadas e atendam as necessidades universais. Não há, por parte da grande empresa, interesse em apoiar projetos que estudem a realidade social, econômica, cultural e ambiental da cidade para transformá-la.

### **5.2.1 Marketing ambiental como estratégia de sensibilização da iniciativa privada**

Retomando o aspecto de que a população conhece os objetivos mercadológicos da Gerdau e sabe negociar com a empresa para conseguir seu apoio, a pesquisa revela que, na ânsia por desenvolver os próprios projetos sociais e ambientais, os entrevistados reforçam a visão de que a responsabilidade socioambiental deve ser uma estratégia de comunicação e

---

<sup>98</sup> Para mais informações sobre as diretrizes de conduta da Gerdau ver a entrevista com a Assessora técnica responsável pela comunicação com a “comunidade” da unidade de Divinópolis e também as discussões feitas no terceiro capítulo.

marketing. No esforço de defender a bandeira ambiental, os líderes retroalimentam a lógica hegemônica de exploração da natureza.

A responsabilidade socioambiental, vamos em cima primeiro do empreendedorismo. Ela se dá, ainda, de forma coercitiva. O empreendedor, ainda, na nossa cidade ele não atingiu um conhecimento, um discernimento de que se ele investir em questões ambientais e aplicar isso em marketing, em algum respaldo... Até a própria Gerdau, que eu estava citando aqui. Empresa grande. Se eles tinham que ter esse histórico todo eles não tinham. Agora eles estão atentando para isto. Então, para você ter uma idéia do que o médio, pequeno empreendedor ainda não viram, porque isso aí é um grande mercado que pode ser explorado. Você ter uma LIS, você ter uma licença ambiental, faz um outdoor, coloca na frente da sua empresa. Faz um prospecto de jardinagem, coloca um fiscal dentro da sua empresa para ver como ela está toda arrumadinha, que tem árvores, que tem flores. Um bebedor arrumadinho para quem está chegando. Tudo isso faz parte da área ambiental. Eles já vão olhando para o empreendimento com outros olhos. Não pode só aplicar só em produção, tem que aplicar, também, em questões ambientais. O setor da siderurgia há dois anos, três anos atrás, nós conseguimos, junto a promotoria, de fazer um termo de ajustamento de conduta em quase todas as siderúrgicas, de fazer o sistema lavador de gás. O tratamento úmido dessa fumaça já reduziu bastante. Então eu acho que pouco a pouco o empreendedor vai tendo essa conscientização. Muitas vezes ele foi forçado. Outras vezes, foram poucas às vezes, através dele ver que isso foi um mercado que tende a crescer, né. Você pega uma Veja, hoje, você abre e a quantidade de propaganda ambiental de empresa é enorme (Secretário, 2008)<sup>99</sup>.

A fala do Secretário chama especial atenção. Seu vocabulário é rico em termos empresariais: meio ambiente se transforma em produto, nicho de mercado e estratégia de marketing; responsabilidade socioambiental em empreendimento. Como atuou muitos anos na defesa de organizações privadas com problemas ambientais e é formado em administração de empresas, sua *práxis* social o faz reconhecer nas práticas corporativas o modelo para sua atuação política e no exercício de suas atividades cotidianas, na secretaria municipal de meio ambiente, reproduzindo os valores e a visão de exploração da natureza. Para o Secretário o que está em jogo é a oportunidade de negócios que surge com a “onda” ambiental, sem que se aperceba que o valor de troca da ação responsável se sobrepõem a real necessidade de mudança de conduta das empresas.

A argumentação do entrevistado é confusa e contraditória porque mistura valores genéricos da causa ambiental com valores comerciais. Apesar de destacar que o empresariado não pode mais focar apenas o lucro e deve assumir sua responsabilidade socioambiental, é justamente o lucro que o entrevistado valoriza. “Então eu acho que pouco a pouco o empreendedor vai tendo essa conscientização. Muitas vezes ele foi forçado. Outras vezes, foram poucas às vezes, através dele ver que isso foi um mercado que tende a crescer”. Ou seja, a tomada de consciência do empresariado não é sobre sua responsabilidade quanto aos

<sup>99</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com o Secretário de Meio Ambiente Municipal de Divinópolis, em 30 out. 2008, no gabinete do Secretário na prefeitura Municipal, após o período eleitoral.

impactos ambientais para a sociedade e sim de que ele está perdendo dinheiro. O “mercado que tende a crescer” diz respeito aos negócios que a “onda” ambiental pode gerar e eficiente é aquele que está atento para desenvolver uma comunicação que o faça ganhar mais. Nessa medida, o ajustamento de conduta é um bom argumento para construção da imagem pública da empresa. “Faz um outdoor”, “faz um prospecto de jardinagem”. Vale tudo, já que o importante é explorar a visibilidade como se o simples fato de divulgar, colocar nas mídias, fosse suficiente para criar uma empresa socioambientalmente responsável.

Apesar de acreditar na idéia de que a conscientização da opinião pública coloca o negócio em risco e é preciso que as empresas repensem sua conduta nos locais em que atuam, o Secretário reforça a relação capitalista de exploração da natureza pelo mercado. “Faz um prospecto de jardinagem, coloca um fiscal dentro da sua empresa para ver como ela está toda arrumadinha, que tem árvores, que tem flores. Um bebedor arrumadinho para quem está chegando”. Realmente uma empresa “arrumadinha” causa boa impressão, mas essas ações são incipientes e não garantem a qualidade do ambiente interno da organização, que muitas vezes tem uma bonita fachada e condições insalubres de trabalho, como alertou o Sindicalista aposentado em sua entrevista.

Hoje a gente vê as empresas, têm muitas empresas que maquiavam essa, essa é, os órgãos responsáveis. (...) A frente das empresas eles fazem bonitinho, calçam, tudo. Mas muitas vezes chega lá na área de produção e não tem nada a ver com que representa o cartão postal da empresa. E muitas vezes se faz, muitas vezes a gente pede a fiscalização do ministério do trabalho, a gente denuncia. E a empresa é, é muito difícil fiscal ir lá, né (Sindicalista aposentado, 2009).

Sem perceber, o Secretário indica como “maquiar” a empresa para ludibriar a fiscalização. Sua postura é de consultor ambiental quando deveria ser de servidor público. Em outras palavras, o gestor do poder executivo na orientação local de ações ambientais éticas e responsáveis, é na verdade um legítimo defensor dos interesses da iniciativa privada e da lógica do capital, como explicita em sua fala. “O capitalismo é o melhor sistema. Isto está provado né. Se você tenta, se você batalha, ele premia aquele que tem a maior força de vontade, que acorda mais cedo para ir trabalhar” (Secretário, 2008).

Como se vê na fala do Secretário, para o profissional, o sistema capitalista – baseado na livre iniciativa, na concorrência, no individualismo e na lógica do lucro – é a melhor opção para a regulamentação da vida contemporânea. Ele acredita que aqueles que se engajam e se esforçam para fazer sempre melhor, são “premiados” com o sucesso. Ou seja, aqueles que não ficam a espera do Estado, assumindo a responsabilidade por mudar sua própria condição, encontram no sistema capitalista oportunidades iguais para competir e prosperar. Nessa perspectiva, para o Secretário, o mercado deve ser o regulador das demandas coletivas no

lugar do Estado, que não tem competência para atender as necessidades sociais, como se discute adiante. A visão de mundo do gestor, que direciona sua ação pública, retroalimenta no governo local a idéia neoliberal do Estado mínimo, que defende políticas de flexibilização dos acordos de seguridade social, a redução nos investimentos públicos nas áreas de saúde, educação e habitação, e a transferência das responsabilidades que cabem ao governo, para empresas e organizações não governamentais, como salienta Paoli (2003), sob o argumento de que,

o Estado cria cidadãos acomodados ao contexto da miséria circundante. A responsabilização filantrópica privada aparece, portanto, como seu oposto, como a corporificação da modernidade civil agora colocada com ênfase no campo do mercado, a qual, operando através da racionalidade instrumental própria da gestão mercantil, captura uma participação ativista ampla e voluntária que realiza o milagre da doação (PAOLI, 2003, p. 408).

Em tempos de flexibilização, a postura do Secretário, ao invés de defender a qualidade de vida local, aumenta a vulnerabilidade da população em relação aos interesses da iniciativa privada. No cotidiano da cidade prevalece a *performance* do profissional que mantém o *status quo* e a exploração da natureza, que é a exploração do homem pelo próprio homem (Marx, 2001).

O Promotor, por sua vez, não é tendencioso como o Secretário, mas também estimula o marketing ambiental como alternativa para a conscientização do empresariado.

Eu acho que também não interessa o motivo que faz com que as pessoas invistam. O interessante é que elas invistam. Uma para ter uma imagem bacana, porque vai angariar recursos da bolsa de valores, vai ter mais acionistas, vai ter mais gente comprando as ações e tal. Para criar uma boa imagem. Acho que a maioria das empresas elas querem criar uma boa imagem. Igual eu falei. Hoje essa boa imagem é necessária. Ela tem que se envolver. Fica feio se pegar uma ação que o Ministério Público desenvolveu. Para eles é um caos. Por isso eu acho que a gente tem tanta receptividade. Porque... então isso varia de cada empresa. Tem umas que tem o ideal de conciliar o desenvolvimento econômico e ter uma responsabilidade por si mesmo. Não por, por ... Mas a gente não tem como mensurar isso. Não tem como você avaliar, “não você tá fazendo isso porque você quer”, né. Então fica meio indissociável. A pessoa está lá desenvolvendo um projeto social, às vezes é porque o presidente da empresa, alguém tem esse desejo de melhorar, fazer, desenvolver projetos, contribuir com a sociedade. E outros, você não sabe realmente, “vamos passar essa imagem, vamos ajudar”, né. Mas sempre já divulgando na imprensa. Às vezes... quem faz não divulga. Quem faz porque quer, né, não precisa chamar a imprensa para avaliar um projeto que você está fazendo. Mas aí uns querem, né, “nós precisamos realmente da imprensa para a imprensa ver e os investidores verem que nós realmente estamos fazendo isso”. Estou dizendo mais numa dimensão macro mesmo, não numa visão do pequeno empresário, não. E outros que tem essa... essa... essa outra mentalidade mesmo, né. A gente não pode generalizar. Não tem como a gente colocar todo mundo no mesmo balaio. Então fica meio complicado a gente falar de quem faz isso por isso ou por aquilo. É o que eu falo: o importante é desenvolver, é fazer (Promotor, 2008)<sup>100</sup>.

<sup>100</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com o Promotor de Meio Ambiente de Divinópolis, realizada em 13 ago. 2008, na sede na promotoria de meio ambiente

Ao ser inquerido sobre os motivos que levam uma empresa a investir, o Promotor é objetivo: “para criar uma boa imagem”. Ele destaca que as empresas, em especial aquelas que possuem cotação na bolsa de valores, se interessam por desenvolver ações de responsabilidade socioambiental como meio de comunicar aos acionistas que são empresas sólidas e rentáveis. Como os investidores não acompanham o cotidiano da empresa de perto, suas aplicações tomam como referência os discursos que circulam nas mídias sobre as práticas das organizações. Nessa medida, o entrevistado destaca que “fica feio se pegar uma ação que o Ministério Público desenvolveu. Para eles é um caos”. E como o que movimenta as empresas é sua capacidade de atrair/manter investidores e clientes, ele avalia: “por isso, eu acho, que a gente tem tanta receptividade”. Em outras palavras, a análise do Promotor revela que o que está em jogo na ação de responsabilidade socioambiental é a visibilidade que o investimento pode gerar para o negócio da organização e não a vida das populações nos territórios em que atuam. O que importa é que o balanço social<sup>101</sup> indique para o acionista que a empresa é um investimento seguro e rentável. Nessa medida, qualquer passivo ambiental divulgado sobre sua ação significa perda de rentabilidade.

Em contra partida, a falta de notícias negativas cria a imagem de empresa estável que, a longo prazo, reflete-se no aumento da conquista de investidores. No entanto, o entrevistado pondera que, apesar do interesse mercadológico que motiva a ação, para ele há empresas que só fazem a ação pensando no marketing social e ambiental, e outras que “tem o ideal de conciliar o desenvolvimento econômico e ter uma responsabilidade por si mesmo”. As que têm o “ideal de conciliar”, fazem-no porque são responsáveis, querem melhorar sua relação com o local em que atuam e essa mudança de atitude reflete na imagem da corporação que não precisa divulgar, porque para ele “quem faz não divulga”. As primeiras, por sua vez, só fazem para divulgar nas mídias de massa, “ ‘vamos passar essa imagem, vamos ajudar’, né. Mas sempre já divulgando na imprensa”.

É preciso destacar que a ausência de propaganda paga em circulação nas mídias de massa, não significa a ausência de divulgação, porque há instrumentos de comunicação dirigida – em especial o jornalismo empresarial que transforma as ações particulares da

---

<sup>101</sup> O balanço social é um instrumento que utiliza indicadores sociais para demonstrar o montante investido das organizações em ações sociais direcionadas ao público interno, as comunidades dos locais em que atuam, a sociedade como um todo (KUNCH, 2003).

empresa em atos de interesse público –, que dão visibilidade e agregam valor a marca sem, no entanto, serem caracterizadas como propaganda da organização<sup>102</sup>.

Outro aspecto relevante diz respeito à atuação do Ministério Público na mudança de atitude do empresariado. Como objetiva que a sociedade civil tome consciência de sua responsabilidade pública, quando o entrevistado diz que “o importante é investir”, ele busca valorizar o aspecto educativo da ação e não o caráter punitivo que ela carrega. O desafio é grande porque, apesar da popularização da causa ambiental, os hábitos de consumo e a relação do homem com a natureza, imposta pelo capital, não se modificam. Assim, a atuação da sociedade ainda se dá por meio de ações coercitivas que “motiva” a mudança de visão. Há empresas que “fazem porque querem” – antecipando a ação – e há outras que precisam de uma “mãozinha”, como relata o entrevistado. Em ambos os casos, para o promotor, quem ganha é a sociedade, por isso não importa o motivo que as leva a investir.

Também chama a atenção o cruzamento da fala do Promotor com o discurso formal da empresa. Para o entrevistado, uma das características da “empresa que faz porque quer” é que ela tem alguém que “tem esse desejo de melhorar”. No caso da Gerdau esse alguém é o presidente. Outra característica, “quem faz não divulga”, “não precisa chamar a imprensa”. A Gerdau faz questão de divulgar que não divulga. Nessa medida, se se toma as indicações do Promotor como referência para identificar uma empresa realmente responsável, pode-se dizer que a Gerdau atende ao perfil. Pelo fato de ter a comunicação como estratégica, a empresa conhece muito bem a projeção idealizada dos públicos para uma empresa socioambientalmente responsável, porque ambas características são supervalorizadas nas mensagens institucionais.

Ainda sobre a utilização do marketing ambiental como estratégia de sensibilização das organizações, como mostram os relatos, ambos entrevistados acreditam que para a empresa mudar sua conduta e se tornar uma empresa socioambiental responsável, ela necessita ver nesta ação uma oportunidade de negócio. Ao mudar a postura para atender as demandas do mercado, conseqüentemente ela passa a ser uma empresa “cidadã”, que controla os impactos ambientais e exerce sua atividade sem colocar em risco a qualidade de vida da população. Pelos motivos expostos, para os entrevistados não há choque entre ser responsável e fazer negócio com ações socioambientais. No entanto, o esforço de defender a bandeira ambiental fomenta a lógica hegemônica que danifica a relação entre os homens e deles com o meio.

---

<sup>102</sup> Pode-se citar, por exemplo, o relatório anual enviado aos acionistas e disponível no site, para aqueles que tenham interesse em investir na Gerdau.



## 5.2.2 Ajustamento de conduta x ações voluntárias da Gerdau

Outro tema que se destaca na pesquisa diz respeito à confusão entre ações de responsabilidade socioambiental e ajustamento de conduta. Em Divinópolis, a população conviveu com os impactos negativos do setor siderúrgico durante anos, sem ter a quem recorrer, porque é recente a ação do Ministério Público de chamar as organizações e pessoas físicas para o firmamento de Termos de Ajustamento de Conduta<sup>103</sup>. No município desde final da década de 1990, todas as siderúrgicas passaram a ser vistoriadas e vários ajustamentos foram firmados. A Gerdau, que comprou o potencial de produção da Pains e herdou seu passivo ambiental, assinou vários termos para compensar os danos<sup>104</sup>. Ao confrontar as entrevistas, percebeu-se que a população não sabe diferenciar as ações de ajustamento de conduta das ações voluntárias desenvolvidas no município pela empresa. Como se observa nos relatos abaixo, ações punitivas têm sido usadas como iniciativas próprias e reforço de imagem.

Embora continue poluindo, ainda haja poluição, a gente já vê que a Gerdau é, tem todo um trabalho de cuidado. Ela cuida do, ela cuida do seu próprio ambiente, cuida dos seus funcionários e está cuidando do entorno. Me parece que eles reformaram agora, ali, o CSU<sup>105</sup> todinho (Diretora, 2008).

Moradora: Mas a empresa, ela assim, dá muita atenção às pessoas. Por exemplo, você precisa de uma coisa..., ela arruma a arborização das ruas.

Irmã da moradora: Ela pôs, sabe menina, ela pôs lixo<sup>106</sup> (Moradora, 2009).

O Ministério Público já vem é de alguns anos pra cá, não vou te precisar quantos, fazendo um trabalho de fiscalização nas siderúrgicas de Divinópolis. Nós temos um perito, o Ministério Público tem um perito que faz a fiscalização mensal nas siderúrgicas, todas. (...) Ele faz essa fiscalização para nós, e todas já têm um termo de ajustamento de conduta celebrado junto com o Ministério Público. E esse termo de ajustamento de conduta ele vai se renovando. Pra quê? Para que ele possa fazer essas fiscalizações mensais para verificar a adequação dessas empresas, dessas siderúrgicas, as normas ambientais. Então ele vai lá, como é técnico e o funcionamento é complexo de uma atividade de siderurgia, que gera ... né...é uma atividade causadora, potencialmente causadora de impacto ambiental, e é. Eu não vou nem falar que poluição zero, vamos dizer assim. É ar. Mas há muito como você adequar esses parâmetros com as exigências da lei e é o que a gente tem feito. (...) Então elas foram chamadas aqui uma a uma, assinaram o termo de ajustamento de conduta, para fazerem a adequação das técnicas de controle ambiental. (...) A Gerdau foi chamada também. Assinou o termo de ajustamento de conduta e como compensação pelos danos causados, se comprometeu a efetuar a doação de determinada quantia, fazer outra forma de ação social urbana, vamos dizer assim. Que são danos irrecuperáveis, né. Já foram danos ocasionados que não têm como fazer a recuperação específica. Em contrapartida eles vão fazer um trabalho social (...). Nós temos um termo de ajustamento que a Gerdau celebrou que eles se comprometeram a fazer um cinturão verde. Eles precisavam comprar algumas casas

<sup>103</sup> A lei brasileira de crimes ambientais foi promulgada apenas em 12 de fevereiro de 1998.

<sup>104</sup> Infelizmente, não foi possível ter acesso aos dados relativos às ações movidas pelo Ministério Público contra a empresa. Nem tão pouco, quais ações sociais e ambientais ela teve que realizar como compensação aos danos causados.

<sup>105</sup> Centro Urbano de Saúde.

<sup>106</sup> Lixeiras.

para fazer e demolir, mas algumas casas têm problema de documentação. Então eles trazem e há o contato. (...) (Promotor de Meio Ambiente, 2008).

Ela investe..., no início, maior, por questões de poder público estar falando com ela. Estar batendo nela. Por exemplo, reforma do CSU, não foi voluntário, foi um termo de ajustamento de conduta com a Promotoria. A sala verde já foi um projeto voluntário, que está dando super certo. (...) Das empresas de Divinópolis a Gerdau é a mais parceira (...).

Referente, para te dar como exemplo, a cidade cresceu para dentro da Pains, então aqueles imóveis ao lado da Gerdau tiveram uma desvalorização, até certo ponto, porque ninguém quer morar ali do lado ali. Então a Gerdau começou a crescer para dentro da cidade, porque ela começou a comprar esses imóveis. Então esse último, nós assinamos o ajustamento de conduta, a Gerdau comprou vários imóveis mas não para ampliação, mas sim para o adensamento da cortina verde. Nós fizemos o ajustamento com ela, foi acatado tudo que foi falado com a Gerdau, não existe bater o pé com ela. Eles acatam (...).

O setor da siderúrgica há dois anos, três anos atrás, nós conseguimos, junto a promotoria, de fazer um termo de ajustamento de conduta em quase todas as siderúrgicas, de fazer o sistema lavador de gás, o tratamento úmido dessa fumaça já reduziu bastante (Secretario de Meio Ambiente, 2008).

Como pode ser visto, os ajustamentos de conduta da corporação aparecem nas falas da população como iniciativas voluntárias da empresa. Como o Ministério Público não tem uma boa comunicação pública, a população não toma conhecimento de suas ações e não fica sabendo quais foram os crimes ambientais e as compensações acordadas. Nessa medida, a população não toma conhecimento das ações do Estado em defesa das garantias de qualidade de vida do cidadão porque, nas mídias de massa, as manchetes sobre sua atuação dizem respeito a fatos espetaculares relativos a problemas ou denúncias de corrupção. Não há uma lei que conceda espaço gratuito nos meios de comunicação de massa para que o Ministério Público, por exemplo, fale de suas ações e utilize a comunicação como estratégia de educação ambiental. Os meios de comunicação das grandes empresas de comunicação, por sua vez, estão comprometidos com a mesma lógica do lucro, portanto, potencializam as “notícias” da assessoria de comunicação da empresa. Assim, a população vê a Gerdau realizar diversas ações sociais e de controle ambiental na cidade, bem como os noticiários sobre os projetos sociais dos quais “participa”. Como não há o contra-discurso, há a impressão de que a empresa assume voluntariamente sua responsabilidade sobre os impactos negativos do seu processo de produção.

Pode-se afirmar, assim, que uma ação gerada a partir de um crime ambiental passa a compor o rol de ações sociais realizadas pela corporação, legitimando a imagem de responsabilidade e ética empresarial. Chama especial atenção o fato de serem as ações de ajustamento de conduta as que mais interessam a população local: a reforma do posto de saúde; do posto policial; o controle da poluição atmosférica; a produção do cinturão verde; o controle dos ruídos etc. Ações que, por sua pouca representatividade (número de “beneficiados” e relevância universal) não fazem parte do conjunto de empreendimentos

sociais que compõem o planejamento global da Gerdau. Caso não fossem indicadas pelo Ministério Público, possivelmente não receberiam atenção da empresa. Todavia, na visão local, a empresa “está cuidando do seu entorno” porque, apesar de serem práticas compensatórias de uma agressão, elas são vistas como ação responsável da corporação.

### 5.3 A relação da Gerdau com o poder público

Outro aspecto que merece atenção é a imagem do engajamento social da iniciativa privada frente à omissão do Estado na promoção de bem estar social. A inserção da Gerdau no desenvolvimento da responsabilidade empresarial na cidade foi, por um lado, bastante positiva, uma vez que não há por parte do empresariado local<sup>107</sup> iniciativas sistematizadas com vistas à mobilização da sociedade e o engajamento das empresas para a solução dos problemas sociais e ambientais causados pelo processo de produção. Desse modo, a corporação criou um novo modelo para a gestão da comunicação com os públicos, chamando seus pares a assumirem a “responsabilidade” com a realidade na qual desenvolvem seus negócios, redefinindo o modo de a cidade se relacionar com o mundo empresarial. Não obstante o sucesso do pioneirismo das práticas de responsabilidade socioambientais empreendidas no município, a inserção da empresa no “ativismo social” agrava a situação de omissão do poder público e sua subserviência aos interesses privados.

Sustentado no modelo econômico neoliberal que, segundo Paoli (2003), opera no país desde os anos de 1990, o governo divinopolitano – executivo e legislativo – tem se omitido em investir na proteção e garantia eficazes dos direitos sociais, transferindo para a iniciativa privada sua obrigação. Nesse contexto, a pesquisa revela que a Gerdau tem sido lembrada como a única “autoridade” capaz de dar respostas aos anseios e necessidades sociais da população, como mostram as falas abaixo.

Então nós começamos assim, fizemos parceria, porque eu acho assim, se você não fizer parceria você não tem jeito de mexer na área pública. (...) Como a secretaria funciona hoje? Em esquema de parceria. (...) A secretaria não tem um funcionário de mão de obra. Se a gente tiver que cercar uma mina, a gente tem que contratar, se a gente tiver que carregar um caminhão, nós temos que contratar. Então como é que, por exemplo, eu faço para poder carregar esses caminhões? Então a hora que chega aqui, por exemplo, um ato, ocasionou uma administração ambiental, ocasionou um impacto ambiental. Eu converso, faço a mediação junto com o empreendedor e falo, “oh, estamos com esse problema aqui e como compensação ambiental, teria como você pagar dois dias de mão de obra, de chapa de caminhão?”, “ah, tem”. Eu deixo

<sup>107</sup> Em especial no ramo da siderurgia, que objetiva o lucro a curto prazo, o que se vê, ainda, é o não cumprimento com as obrigações trabalhistas inclusive para se garantir a integridade física do trabalhador. Para mais informações sobre o assunto conferir entrevista com o Sindicato dos trabalhadores anexo II.

tudo documentado, com os recibos. Então a gente faz os processos aqui dentro dessa forma. Não é o jeito correto, mas é o único jeito hoje de você tocar a secretaria. Nesse nível de parceria (Secretario, 2008).

Eu acho que o primeiro desafio que nós temos de forma prática, nós todos, nós estamos brincando com ele. A Gerdau está brincando, o desempregado está brincando, o bispo está brincando, o prefeito está brincando, nós estamos brincando. Nós temos um patrimônio nosso que está empenado. E a Gerdau ela deveria, por exemplo, citando uma forma de merchandising e de marketing, ou a FCA, para trabalhar, que é a morte do rio Itapecerica. Ninguém tem, eu tenho autonomia para te falar “o rio está morrendo”. E ninguém está querendo ser médico para dar o grito de socorro. Porque é preciso do médico para mostrar que você está mal. Porque quem está falando que você está mal são as benzedadeiras, os vizinhos, mas quando você tiver uma autoridade científica e essa autoridade científica é que tem capacidade moral para falar, ela tem que ser um médico social, e a Gerdau pode ser esse médico social. O rio é maior do que nossos avanços. A Gerdau deveria comprar essa briga. Eu se tivesse na Gerdau hoje na área de recursos humanos, porque hoje tem recursos externos, o que mais tem no mundo Janaina é dinheiro, o que menos tem no mundo é boas idéias. (...) Então, assim, eu acho que a Gerdau erra muito por ela não ser o médico histórico. O rio está morrendo! Então ela devia fazer um seminário para poder discutir o valor do rio e suas perspectivas. A Gerdau tinha que fazer alguma coisa.

Eles têm medo de alguém denunciar e mostrar alguma coisa. Mas não, se a empresa é cidadã. Mas eles têm medo. E as pessoas que têm medo é porque não está com a verdade. A outorga dela ela tem que repensar algumas coisas. Ela tem que repensar. Hoje a administração pública e privada não existe mais essa margem. Você tem que ser competente. A vida pública me ensinou que você tem que ser competente (Vereador, 2008).

Os relatos do Secretário e do Vereador são significativos porque apontam como principal desafio para a cidade a inoperância do poder público frente ao aumento da desigualdade social. A falta de compreensão dos representantes de governo do seu papel corrobora para a manutenção do *status quo*, aumentando o poder e a influência da iniciativa privada na cidade. Vê-se nos relatos que os entrevistados, ao tratarem dos desafios para Divinópolis, reafirmam o discurso hegemônico de que a iniciativa privada está mais preparada, em relação ao governo, para lidar com os problemas sociais e deve assumir sua responsabilidade, participando dos problemas locais. Destarte, transferem para a Gerdau a responsabilidade de mobilizar a sociedade civil para dar solução aos seus problemas. Na prática significa que a empresa assume, por um lado, a “responsabilidade” pelos impactos do processo de produção. Por outro, tem servido como desculpa para a privatização dos investimentos públicos em ações sociais, que passam a ser usadas como *slogan* da responsabilidade social. Essa lógica perversa porque a empresa passa a ter maior poder político e o governo torna-se cada vez mais apático em relação a suas obrigações para a melhoria da vida local.

Outro aspecto de destaque nas entrevistas diz respeito à *performance* dos representantes do poder público. As falas mostram que os gestores não se sentem preparados para assumir atribuições e responsabilidades dos cargos que ocupam, ou não conseguem

encontrar alternativas fora dos moldes da lógica privada para sua atuação. O Vereador, como representante da população, deveria mobilizar os habitantes do município para que discutam sua vida de maneira conjunta. A partir desta discussão, propor políticas públicas que transformem a realidade local. No entanto, sua postura não é de articulação pública e de coresponsabilidade e sim, de omissão e desconhecimento de seu papel como legislador<sup>108</sup>. Corroborando com esta postura a não aplicação de recursos necessários para que o Estado cumpra sua função de protagonista no desenvolvimento de políticas públicas de proteção social. O argumento de que falta dinheiro para isso aparece como desculpa para a inoperância dos gestores e abertura para as parcerias entre a iniciativa privada e o poder público. Parceria essa que permite ao Secretário “tocar a secretaria”.

A prefeitura não tem condições de dar respostas às necessidades da população, mas a Gerdau tem, porque é uma corporação multinacional bem sucedida, tem dinheiro e controle sobre ele. A burocratização do controle do dinheiro público não garante que os recursos sejam dirigidos para os objetivos e eles acabam, pois são “escassos”, “mal direcionados” e “mal utilizados”. Fenômeno que, segundo Paoli (2003), objetiva levar para a gestão pública àquilo que funciona para o empresariado, tomando como premissa a idéia de que “a racionalidade adotada nos negócios é universal em sua eficiência para produzir resultados palpáveis” (PAOLI, 2003, p. 397).

A inserção das empresas no ativismo social ressalta o discurso neoliberal, que valoriza a iniciativa individual e privada, em contraposição à “burocracia” e à “inoperância” do Estado para atender às ansias sociais. Paoli (2003) discute, ainda, que a presença pública de parte do empresariado brasileiro, reagindo a seu modo à desigualdade social, redefinindo os valores de “cidadania” e “solidariedade”, levantando

uma série de questões a respeito das transformações e sentidos da relação entre o público e o privado no interior da sociedade brasileira, em passagem para um outro modo de acumulação e outros paradigmas de sociabilidade baseados na desconstrução geral da sociedade (PAOLI, 2003, p. 387).

---

<sup>108</sup> Segundo matéria publicada no Jornal Debate, a primeira atribuição do Vereador que merece destaque é a função de REPRESENTAR. O Vereador é responsável por buscar no seio da sociedade as preocupações coletivas. Ele deve trazer para o debate na Câmara questões relacionadas a segurança pública, saneamento, limpeza, educação, saúde, turismo, meio ambiente, entre outros temas de interesse comum. Como representante do povo, o Vereador tem a obrigação de ser o porta-voz das minorias, dos grupos organizados, das associações, dos sindicatos e do cidadão consciente dos deveres do Poder Público e das necessidades da população. Merece também ser lembrada a mais intuitiva das atribuições do Poder Legislativo municipal: LEGISLAR. No modelo constitucional brasileiro, a iniciativa da Lei cabe ao Vereador e também ao Prefeito. Os projetos de lei iniciados pelo Prefeito devem ser encaminhados à Câmara para aprovação. Audiências públicas devem ser realizadas na Câmara Municipal para aprimorar o projeto de lei, conhecer todas as suas implicações na sociedade, os valores envolvidos, o impacto ambiental e os resultados esperados. Todo esforço deve ser feito pelo Vereador para que a Lei em elaboração seja efetiva, aplicável, equilibrada e atenda aos desejos da coletividade (SOBRINHO, 2007).

Isso pode ser percebido no que se refere aos direitos trabalhistas e de seguridade social. Nessa medida, observa-se que o enxugamento de políticas públicas voltadas para a garantia dos direitos sociais tem sido concomitante aos “investimentos sociais” da iniciativa privada.

Neste contexto, a Gerdau, que é a empresa de maior porte da cidade e, também, a que melhor compreende a necessidade de articular as práticas comunicativas<sup>109</sup>, aparece como a salvadora do município. “Ela sempre foi a parceira. Se tem uma empresa que é séria nesse ponto, a Gerdau ela é” (Secretário, 2008). Frente a inação da prefeitura, para o Secretário a corporação lhe dá esperança de que alguma coisa pode ser feita. Nessa medida, assim como para os trabalhadores, cria-se uma relação de gratidão por parte do poder público com a empresa, que assume o *status* de “autoridade científica”; “médico social”, aquele que tem o “direito ou poder de fazer-se obedecer, dar ordens, tomar decisões, agir” (FERREIRA, 1999, p. 236). E é como autoridade que a Gerdau empreende suas ações na área de gestão privada da coisa pública e especialmente da educação, disseminando sua metodologia de sucesso empresarial, para que a sociedade brasileira também possa “progredir”.

### 5.3.1 A gestão toyotista na educação

Como visto anteriormente, o foco das práticas de responsabilidade socioambiental da Gerdau é a Educação. Em Divinópolis, além das ações voltadas para formação e capacitação de seus funcionários, a empresa desenvolve projetos que objetivam a (con)formação de lideranças e profissionais do ensino, bem como o empreendedorismo e a (con)formação técnica de jovens para o mercado de trabalho. Opção, que segundo a Assessora técnica, foi feita porque não adianta a Gerdau apenas ser competitiva, é preciso que o país seja competitivo.

Como é que está a cadeia? Nossos clientes e fornecedores, né? E adianta todos nós sermos competitivos se o Brasil não for competitivo? Então é dessa forma que ele [Jorge Gerdau] enxerga. Por outro lado é o grande puxador pelo “Todos pela Educação”, porque ele também preocupa com a questão da educação. (...) Dr. Jorge acredita que o empreendedor nasce empreendedor e quanto mais cedo descobrir melhor para o País, melhor para o município, né (Assessora, 2009).

A atuação da iniciativa privada junto às escolas tem sido uma constante das ações de responsabilidade empresarial, que optam por trabalhar temáticas de garantia do futuro em suas

---

<sup>109</sup> Para atrair investimentos nas bolsas de valores e alcançar seu objetivo, a Gerdau precisa do balanço social mostrando sua participação nas questões relativas ao desenvolvimento dos locais em que atua.

ações (PAOLI, 2003). Sendo a escola uma complexa rede social, atuar junto às instituições de ensino é uma estratégia para difundir a cultura da livre concorrência e do *self made man* para uma grande parte da população. “Gestão pro sucesso escolar, que a gente trabalha aquela diretora, o planejamento, o diálogo com esses professores, de que forma ela quer aquela escola. A gente está atingindo milhares de crianças, porque o benefício é o cliente deles, que é aquela criança (Assessora, 2009).

Como premissa para garantia da “gestão para o sucesso escolar”, a Gerdau empreende a cultura do “Cinco S” nas escolas, implantando a lógica da “qualidade total”. Por meio das entrevistas, em especial com a Diretora, a pesquisa observou como estas práticas são incorporadas no cotidiano e quais transformações promovem. É preciso destacar, antes de mais nada, que a educação enfrenta uma situação dramática de descaso e esquecimento do Estado, bem como o problema com a formação dos jovens frente ao medo do desemprego e da falta de perspectiva de futuro. Corroborando com este cenário a desvalorização do papel do professor na formação do indivíduo e o despreparo de muitos profissionais para lidar com a realidade socioeconômica de seus alunos. Além disso, os sistemas de informação e comunicação que reproduzem as relações sociais contemporâneas, dificultam o educador de fomentar práticas de resistência ao *status quo*. Frente à omissão do governo, as escolas públicas são forçadas a encontrar alternativas para lidar com os desafios cotidianos. As parcerias com a iniciativa privada “surtem” como meio alternativo ao sucateamento do ensino, como pode ser observado na entrevista com a Diretora.

Então é preciso voltar para a questão do menor, da criança e do adolescente e dar de fato atenção a isso. A demanda aqui está crescendo violentamente. Os problemas da infância. E o conselho tutelar sozinho não dá conta, o juizado sozinho não dá conta. É preciso que, que toda a sociedade, todas as instituições, todas as autoridades e os empresários voltem os olhos para o atendimento ao educando aqui, a criança e o adolescente, tá. A gente tem muito menino aí, que tá vivendo aí coisas inacreditáveis, a gente sofre tudo isso aqui na escola. Então é preciso um apoio muito grande tanto da educação, da saúde, do lazer, da socialização. Outra coisa, profissionalizante, curso profissionalizante. O jovem tá saindo sem perspectiva nenhuma e sem dar conta de trocar uma torneira, trocar uma lâmpada, tá. Então eu tô vendo isso. Ele fica na escola, sim, tem o tempo garantido na escola, mas tá faltando para aqueles que ... que não serão acadêmicos não, eles serão profissionais, bons profissionais, gente muito boa, mas que tá aí na rua, não tem campinho, lazer e não tem profissão também, tá. Então essa é uma demanda que eu acho da nossa cidade (Diretora, 2008).

Ao ser questionada sobre os desafios para a cidade e o bairro, a Diretora fala do problema social e da necessidade de serem tomadas medidas para o acesso ao lazer, esporte, cultura, saúde e educação de boa qualidade. Destaca-se na fala a ânsia pela formação profissional dos alunos, revelando que, para a entrevistada, é como trabalhador que os jovens economicamente desfavorecidos podem criar perspectivas de futuro e mudar sua condição

social. A Diretora parece acreditar que para aqueles que “não serão acadêmicos”, que não terão acesso a universidade como meio de transformação de sua história, porque precisam trabalhar para ajudar no sustento da família. Para ela, sem a formação de qualidade não terão condições de ingressar nas universidades públicas e não têm condições financeiras para financiar os estudos em instituições privadas, é necessário desenvolver competências técnicas relativas aos novos instrumentais de produção, que lhes permita ingressar no mercado de trabalho. Os jovens são “gente muito boa, mas que tá aí na rua, não tem campinho, lazer e não tem profissão”<sup>110</sup>. Como o governo não oferece subsídios para que a escola resolva seus problemas, a parceria com a iniciativa privada é a salvação. Com a capacitação da escola na cultura do “Cinco S”, os alunos aprendem práticas de organização, tornam-se mais atentos ao convívio coletivo e a escola ganha na disciplina. Nesse contexto, a Gerdau assume posição central na articulação de vontades para “solucionar” os problemas das instituições de ensino público, que são eleitas por ela para receber a ajuda voluntária de seus profissionais, incentivos para o “Melhor Aluno”, “Jovem Cientista”, formação de empreendedores nos projetos “*Junior Achievement*” e “Pescar”, além da organização da coleta seletiva. Para a Diretora são inúmeras as vantagens da parceria com a empresa.

Eles apóiam demais a escola na parte física também. Então já tivemos a reforma de banheiro, já tivemos a quadra, a quadra de esportes que está concluindo agora, nós já tivemos melhoria no pátio, uma pracinha. Construiu aqui no barranco que tinha, eles transformaram numa pracinha, num espaço muito bonitinho. Eles apóiam muito e especialmente com esses programas de meio ambiente. E tem que ser pedagógico, tudo tem que passar pelo professor e pelo aluno (...).

Nós trabalhamos muito com o mutirão, com o voluntário. (...) Então todos oferecem trabalho. Aquele que pode capacitar, aquele que pode fazer o hidráulico, o elétrico, o eletricitista, em todos os setores tem alguém que pode contribuir. Então esse é um programa também da Gerdau, que é o trabalho voluntário. Então é um programa deles, da Matriz até, o trabalho voluntário. E a escola tem muito a ganhar com essa prática. A prática de estar sempre revendo, reorganizando a escola, as crianças aprendem muito com isso e também nós começamos, a partir daí, o trabalho voluntário também (Diretora, 2008).

É preciso ressaltar o caráter comunicativo mobilizador das políticas da Gerdau. A empresa “incentiva” os funcionários a “doar” um pouco de seu tempo e experiência (*saber-fazer*) para fazer o bem comum, e “ensina” a escola a sensibilizar seus pares para a mobilização social (HENRIQUES, 2002). Em torno da necessidade de garantir a qualidade na

<sup>110</sup> A fala da Diretora também corrobora com a idéia comum de que as crianças das famílias em situação de vulnerabilidade social devem poder trabalhar antes dos 16 anos, e não depois, como regulamenta o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Lógica perversa, porque “retirar” a criança da rua e impor-lhe o trabalho não lhe garante oportunidade de transformar sua condição social, ao contrário, transfere para a criança a responsabilidade de transformar por si mesma a sua condição, em conformidade com a lógica do *self made man*, quando na verdade é preciso instigar o jovens a conhecer para transformar, ou seja, a desenvolver saberes teóricos e práticos, que deveriam ser fomentados na formação básica na escola, para que observem o seu meio e transformem sua realidade social, para a promoção da qualidade de vida local. A fala da Diretora, nessa medida, corrobora com a lógica que oprime os jovens que ela gostaria de defender.



educação, a comunidade acadêmica e os funcionários da empresa são chamados a assumir a responsabilidade pelo seu próprio ambiente, ao invés de cobrar a atuação do Estado. Nessa medida, alunos, pais, mestres, vizinhança e trabalhadores da Gerdau se unem para solucionar os problemas da escola a partir da metodologia e indicações da empresa. Dentre os instrumentos de otimização dos recursos, as ações de voluntariado são as que mais se destacam. Como diz a Diretora, não são realizadas obras complexas, trata-se da solução de problemas pontuais urgentes, que se não forem resolvidos podem comprometer a infraestrutura e o bom andamento das atividades. Nessa medida, a ação voluntária “resolve” parte dos problemas particulares da escola causados pela deterioração dos equipamentos, que não recebem manutenção por negligência dos poderes constituídos. Como pode ser visto na fala, todos parecem ganhar com a ação. Ganha a escola com as benfeitorias, ganham os trabalhadores que podem “doar” um pouco de seu conhecimento, ganha a Gerdau que fortalece seus vínculos locais. No entanto, na prática a realidade desigual se mantém. O movimento gerado pelas ações de voluntariado criam a sensação de que os sujeitos estão transformando sua realidade, fazendo o que pode ser feito, sem que efetivamente haja transformação social. Em outras palavras pode-se afirmar que uma a ação que aparentemente é de resistência, na verdade vem reforçar o conformismo.

Baseada na lógica do enxugamento e da flexibilização, a cultura do “Cinco S” sensibiliza alunos, professores e profissionais sobre a importância de racionalizar os recursos e otimizar os resultados. No discurso, a empresa “busca promover a organização, limpeza e disciplina, através da consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o local de estudo, a casa ou o trabalho mais agradável, seguro e produtivo” (GERDAU, 2008a, p. 16). Na prática, por meio da complexa trama de relações geradas a partir da escola, a cultura do “Cinco S” se expande para fora dos muros da organização, alcançando espaços de sociabilidade que tradicionalmente não se orientam pela lógica direta dos interesses do mercado. Assim, os profissionais da educação incorporam o discurso da qualidade total, no qual é preciso ser polivalente na execução de tarefas; flexível para lidar com situações diversas; criativo para otimizar os recursos – fazendo melhor e mais com menos – e, por fim, ser confiante em si mesmo para poder prosperar. Se tomados abstratamente, esses valores são positivos em si mesmos. Contudo eles estão voltados para a lógica da reprodução de força de trabalho apta a ser incorporada pela empresa; mão-de-obra a ser preparada para ocupar o posto de futuro trabalhador da Gerdau. Como Willis (1991) verificou em sua pesquisa com escolas inglesas de cidades operárias, próximas a Londres, a empresa faz de seus interesses, a sua estratégia, a cultura a ser disseminada e incorporada pela comunidade. A escola torna-se

mais uma peça dentro dessa lógica. Não há compromisso com a preparação de cidadãos capazes de reivindicar seu lugar na sociedade, de criticar sua condição social, de buscar alternativas, novos horizontes; preparam-se pessoas para assumirem os lugares nos postos de trabalho necessários à empresa.

Acredito, eu acredito na, na, né, na, na, naquilo que é sustentável, que vá atender ao mercado de trabalho, que vá atender a produção e que vá atender a educação. Eu acho que há um, um há toda possibilidade. E eu acho que a sociedade só cresce quando ela encontra esse, esse diálogo, esse caminho (Diretora, 2008)<sup>111</sup>.

No relato se observa que a parceria é muito bem aceita e os valores da cultura “Cinco S” se hibridizam rapidamente com a cultura local, porque a metodologia da corporação é vista como a possibilidade de resistir ao descaso e precarização do ensino público, além de ser uma alternativa para preparar os jovens para o futuro. Todavia, como a cultura da iniciativa privada se sustenta na produção, na livre concorrência e no lucro, a adesão à metodologia da corporação é conformista, porque reforça a lógica do capital. Apesar do movimento da comunidade escolar, a precarização da educação se mantém, porque a mobilização social estimulada pela empresa é apenas para sanar questões pontuais e emergenciais das escolas que foram eleitas para serem “salvas”, a partir de diretrizes que dizem respeito aos interesses pessoais da corporação. Desse modo, pode-se dizer que a mobilização é tecnicista porque os voluntários agem e dispõem de seu *saber-fazer*, mas sem discutir e tomar parte do real problema da educação pública. Como salienta Willis (1991), a escola passa a disseminar o modelo de formação requerida pela empresa, onde certamente, espera-se que uma parcela dos alunos vá trabalhar. A escola, neste sentido, não é mais do que um posto avançado da corporação privada, para a preparação dos futuros trabalhadores. Nessa medida também, há o que Paoli (2003), recorrendo a Hannah Arendt, chama de “a produção da humanidade supérflua”,

aquela que perde sua voz e expressão na própria perda da possibilidade de uma comunidade política de participação, na qual os excluídos, antes organizados em movimentos sociais centrados na reivindicação de direitos, pudessem novamente disputar o sentido democrático da vida coletiva e questionar o rompimento de seu espaço de sociabilidade (PAOLI, 2003, p. 389).

Apesar do movimento da comunidade escolar, não há mudança da realidade social local e da atuação do Estado. O que se vê é o fortalecimento do vínculo da população com a Gerdau e o esvaziamento das instâncias representativas da sociedade civil. Nesse contexto, a empresa assume o papel central na mobilização social e se torna o elo entre o presente e o futuro das gerações (MARTIN-BARBERO, 2000), porque no dia-a-dia os valores

---

<sup>111</sup> A fala é a resposta da Diretora a seguinte pergunta: “você acha que é possível equilibrar interesses públicos e privados?”

corporativos, ou mesmo os neoliberais, se enraízam, por meio da comunicação da empresa com a “comunidade”, formando novos cidadãos: mais “participativos” e menos autônomos. Este é um aspecto preocupante em relação a transferência de responsabilidade do poder público para a iniciativa privada. Com o “Cinco S” na escola, os valores da cultura empresarial passam a fazer parte do cotidiano dos alunos, que se familiarizam com a lógica de organização do mundo do trabalho, conforme a ótica do capital. Como a escola é uma das instituições de formação da identidade do sujeito, ao naturalizar aqueles valores, ela perde sua potência transformadora porque passa a legitimar a lógica de exploração do trabalhador.

Sem que haja relação consciente da população sobre os impactos das transformações do mundo do trabalho para o futuro das gerações, a empresa é chamada a dar conta dos problemas da juventude. Como se vê na fala da Diretora, a “solução” é capacitar os jovens para o mercado de trabalho, dando à eles instrumentos para que tenham chances de ser empregáveis. O governo “ignora” o problema, e a escola, que é obrigada a conviver com ele, abre-se para a parceria com a corporação. Apesar das ações da empresa, a preparação de jovens para o mercado de trabalho e o empreendedorismo é insuficiente em relação aos impactos da otimização de recursos do modelo toyotista de gestão. Poucos são os que terão acesso aos instrumentos que a empresa disponibiliza de capacitação para o mercado de trabalho e, mesmo esses, não dão garantias para o futuro. Apesar da “boa ação”, o problema da exército industrial de reserva de força de trabalho ~~de~~ se mantém no mercado e da falta de perspectiva também. Com a cultura organizacional assimilada na formação escolar, os trabalhadores desempregados já estão adestrados, ou melhor, “qualificados” para atender às demandas do processo de produção. O conhecimento deixa de ser uma prática de esclarecimento e passa a reforçar o *estranhamento* do próprio homem. Recorrendo as discussões de Antunes (2006) sobre “as formas contemporâneas de estranhamento”, pode-se afirmar que a lógica toyotista,

amplia as formas modernas de *reificação*, distanciando ainda mais a subjetividade do exercício de uma cotidianidade autêntica e autodeterminada. Com a aparência de um despotismo mais brando, a sociedade produtora de mercadorias torna, desde o seu nível microcósmico, dado pela fábrica moderna, ainda mais *profunda* e *interiorizada* a condição do estranhamento presente na subjetividade [do trabalhador] (ANTUNES, 2006, p. 131).

Outro aspecto que se deve ressaltar, é que o modelo de produção toyotista, como salienta Kuenzer (2009), frente ao,

grande número de processos de trabalho passa a incorporar tecnologias que exigem realmente uma nova relação com o conhecimento. Do mesmo modo, as novas tecnologias invadem todas as esferas de vida particular e social, passando a exigir o acesso a conteúdos e o desenvolvimento de competências cognitivas complexas que,

para a grande maioria da população, só pode ocorrer através da escola (KUENZER, 2009, p. 2).

Em outras palavras, para aqueles que dominam o modo de produção e tem acesso a multiplicidade simbólica, a escola é apenas um complemento no desenvolvimento de suas capacidades cognitivas. Em contrapartida, para aqueles que vivem do trabalho, ao contrário, a escola tem sido o “espaço fundamental para a aquisição dos conhecimentos que permitam o desenvolvimento das competências requeridas para a inclusão na vida social e produtiva” (KUENZER, 2000, p. 2). A precarização da escola e a ausência de investimentos na formação continuada dos professores, para que tenham condições de criticar, problematizar e articular junto aos alunos as questões relativas ao mundo do trabalho, o domínio de linguagens e dos sistemas de informação, cria uma escola, definida por Kuenzer (2009) como “sobrante”, ou seja, aquela que está desconectada tanto do ponto de vista tecnológico, como do conhecimento crítico, que não é democratizado.

O problema é dialético. Por um lado, a má formação inviabiliza a *classe-que-vive-do-trabalho* pensar alternativas produtivas e sociais para além do modo de produção capitalista. E, por outro lado, para o mundo do trabalho, sustentado na acumulação flexível, a má formação inviabiliza o próprio modo de produção. Nesse sentido, faz-se necessário a iniciativa privada intervir na formação básica, disseminando sua “metodologia para o sucesso escolar” no esforço de desenvolver, segundo Kuenzer (2009), novos modos de disciplinamento e

conformação das subjetividades, flexíveis, polivalentes e permanentemente educáveis como forma de resposta à instabilidade derivada do caráter dinâmico, e mesmo revolucionário, da produção do conhecimento na contemporaneidade, sem perder o controle sobre as formas de reprodução ampliada do capital, onde a extração de mais-valia, embora não mais predominantemente derivada da exploração do trabalho concreto, continua determinante (KUENZER, 2000, p.3).

A “excelência” objetivada pelas empresas junto às escolas públicas de ensino básico diz respeito a uma modalidade específica do trabalho – o flexível e polivalente – que demanda o domínio dos conhecimentos científicos-tecnológicos e sócio-históricos que são adquiridos por meio de uma formação “qualificada” e continuada. Nessa perspectiva, Kuenzer (2009) ressalta que a ação da escola é dialética, pois deve desvelar a totalidade para que seja possível aos “sobrantes” reconhecer-se e em sua relação com o universal, de modo que estes possam encontrar meios para superar o caráter secundário que lhes é dado frente as diferenças culturais. O desafio que se coloca para a escola é o de

criar situações significativas de aprendizagem através das quais o aluno desenvolva competências cognitivas superiores, competências comunicativas, éticas, estéticas e de organização coletiva, de modo a ser capaz de exercer a crítica, a criação e a educação continuada, como condições necessárias embora não suficientes, para a

superação da exclusão; para tanto, ele deverá dominar não só os conteúdos, mas os processos de produção e divulgação dos conhecimentos (KUENZER, 2009, p. 10).

Nesse sentido, como estratégia de comunicação para reforço e projeção da marca, a parceria da Gerdau com a escola é muito bem sucedida. No entanto, a escola ao empreender as metodologias toyotistas no seu dia-a-dia, acreditando dar um passo para mudar a condição dos alunos, reforça a desigualdade de oportunidades e a lógica do *self made man*. Aquele que melhor se conformar (tomar forma) como trabalhador, por seu próprio mérito, terá mais condições de alcançar o “sucesso”. Ou seja, a escola passa a ser um território que prepara o sujeito para que tenha potencial de responder as situações imprevistas, se comprometa com a empresa e consiga enfrentar o *stress* do trabalho passivamente. Outrossim, não cria condições para que o sujeito possa romper com os papéis que lhe foi previamente prescrito. Nesse sentido, as estratégias de comunicação defendem os interesses da empresa sem cumprir seu papel de transformação social.

#### 5.4 A imagem pública: várias Gerdaus

No que diz respeito à imagem pública, vê-se que a gestão da comunicação da Gerdau cria um clima favorável na cidade para que as experiências em relação a empresa reflitam positivamente sobre sua marca. A pesquisa tenta mostrar que a organização é vista como empresa séria e responsável, mas também é vista como poluidora e exploradora dos recursos da região. Nessa medida, os relatos revelam que, de acordo com a atividade do entrevistado e seu engajamento com a unidade siderúrgica local, muda-se a perspectiva sobre a siderúrgica e a imagem sobre a corporação.

A Gerdau teve duas fases. Teve a fase em que ela era Pains. Uma fase totalmente ruim para a cidade. Apesar de que tinha a parte social, a quantidade de emprego que ela gerou e o imposto que ela gerou. Mas em termos de poluição, ela era um ponto negativo. Tanto é que até as casas ali perto até hoje não é valorizada. Quem mora ali perto da Gerdau hoje não é valorizada. Mas em relação ao avanço, em termos de meio ambiente e participação social melhorou muito. A gente tem que dar valor também, né, não é só meter o pau não. Nesse aspecto ela melhorou bastante. Porque eu acho que ela foi obrigada a mudar. Porque o apelo ambiental ele cresceu muito (...).

Ainda acontecem críticas demais contra a empresa. Porque a pessoa quer também 100% de despoluição e isso aí é impossível conseguir. Às vezes acontece. Tem reclamação ainda. Igual no caso da mortandade de peixes, a primeira a ser acusada foi ela. Porque o pessoal tem essa de que o empresário é praticamente um bandido e não é. A visão não pode ser essa. Então ainda tem críticas mas diminuiu bastante em relação ao passado. (Ambientalista, 2008)<sup>112</sup>.

<sup>112</sup> Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com o Ambientalista, representante da ONG “SOS Itapecerica”, realizada em 26 set. 2008, em sua residência em Divinópolis.

Eu vejo que hoje os comentários são positivos, há um, um, uma aceitação muito positiva da empresa no bairro. Já foi muito assim negativa no bairro devido a tanta poluição, a tantos acidentes de trabalho, era uma coisa, assim, bem pesada, o povo ficava assim mais afastado. Hoje eu vejo que há uma proximidade, que há uma boa aceitação, e que o pessoal vê assim até com um orgulho a Gerdau. Embora continue poluindo, ainda haja poluição, a gente já vê que a Gerdau é, tem todo um trabalho de cuidado, ela cuida do, ela cuida do seu próprio ambiente, cuida dos seus funcionários e está cuidando do entorno, me parece que eles reformaram agora ali o CSU todinho (Diretora, 2008).

Eu acho que é uma empresa cidadã. Não estou aqui... não conheço ninguém, nunca conversei com eles. Mas principalmente na área de Recursos Humanos o pessoal lá está muito preparado. E eles têm uma coisa fundamental, o intercâmbio. Eles te dão resposta rápida. Você pode procurá-los para algum fato, ou uma crítica, ou pedido, ou um convênio, ou uma parceria, aquela resposta negativa ou positiva eles te dão rápido (Vereador, 2008).

A Gerdau é uma empresa importante, para a gente de Divinópolis. Veio da antiga Pains que faz parte da história da nossa cidade. É... hoje ela tenta exercer a atividade dela com maior responsabilidade ambiental. (...) Então ela aplica a melhor tecnologia que tem. Ela aplica. Mas mesmo assim causa um impacto ambiental. Ela é ciente disso. A comunidade é ciente disso. Através dessas parcerias ela tenta, um pouco, minimizar esses impactos, desse passivo gerado, digamos, né, sendo parceiro de outras ações ambientais. E, de, falar da Gerdau, é uma empresa séria, de todos os funcionários que eu conheço lá. São pessoas fáceis de lidar, são ... não tem ninguém trabalhando e fazendo molecagem com o meio ambiente. São pessoas bastante transparentes (Secretário, 2008).

A impressão que eu tenho da Gerdau é dessa responsabilidade que ela tem buscado ter socialmente. Adequação. Não há, nunca tivemos problemas com ela. Agora ela é muito mais do que isso, né. Ela tem um funcionamento, ela é uma... empresa aí... transnacional, praticamente né. Então é muito pouco, né. O que ela desenvolve aqui ela desenvolve muito mais em outros lugares (Promotor de Meio Ambiente, 2008).

A Gerdau faz parte do grupo, faz parte, né, na verdade, só que como empresa cujos dirigentes, as cabeças, não incorporaram o município de Divinópolis como local que não deveria só ser o que gera a renda para eles. (...) Nenhum dos alto dirigentes, de alto escalão, moram lá. Todo dinheiro da Gerdau, ou dela, vai para fora. Não existe investimento da Gerdau em grandes coisas. Eu acho que são muito incipientes. Então ela está aqui porque aqui é o ponto, né? É o ponto adequado para que ela possa fabricar ferro. Porque nós estamos próximos da região do ferro. Então é onde ela deveria estar no contexto, dentro do contexto econômico, né, da produção do ferro. Mas isso não faz com que ela, ela, a empresa, as cabeças, que se aqui é o local, aqui também deveria ser o local onde sair o gestor. Onde você investe efetivamente. O investimento dos donos da Gerdau não são na região de Divinópolis e nem na região de Divinópolis. Então, para mim é uma empresa bem no estilo das empresas, das empresas norte americanas. Você vem, você se instala, porque é mais valorizado, aqui é o melhor local sob o ponto de vista geográfico. Porque aqui eu tenho a facilidade do ferro, porque aqui eu tenho e só. E eu mantenho aqui os funcionários que são de mais baixo escalão. A mão de obra, né, que segura o pesado e no máximo, e no máximo, chefe de setor lá do terceiro, quarto escalão. (...) Ou seja, ela é uma empresa que (...) os interesses dela é a produção em larga escala e vender isso em um bom preço. E ela consegue fazer isso porque ela está no lugar certo para fazer isso. Porque é aqui que ela tem a matéria prima, se não ela já teria ido embora (Coordenadora, 2008).

Como pode ser observado<sup>113</sup>, há por parte dos líderes locais empatia com a siderúrgica, que “embora continue poluindo, ainda haja poluição”, é definida como séria

<sup>113</sup>

Os relatos são a resposta dos entrevistados sobre a pergunta, “como você define a Gerdau”.

porque assume suas responsabilidades; importante para o município; parceira porque é “preocupada” com a realidade local; “transparente” porque é “aberta” para o “diálogo”.

A condescendência em relação às condutas da empresa, também chamam a atenção. Os entrevistados sabem que a Gerdau polui, mas consideram que as ações de responsabilidade junto aos trabalhadores, ao entorno e ao meio ambiente são superiores aos impactos negativos causados pelo processo de produção. Ainda há poluição, mas eles acreditam que a empresa se esforça para minimizar o problema. A fala do Ambientalista é ilustrativa. Ele alerta para o fato do ajustamento de conduta da empresa ser uma resposta às pressões da sociedade civil e não um ato voluntário da corporação. Ele também destaca que quando há problemas ambientais no município, a empresa é uma das primeiras a ser acusada, mesmo quando o problema não foi causado por ela. Por outro lado, ele pondera que é preciso tolerar, porque a atividade siderúrgica gera impactos negativos, mas ela é importante para a sociedade contemporânea em relação à movimentação econômica da cidade, bem como para a extração e beneficiamento do aço, produto indispensável para a vida contemporânea.

A comunicação da empresa e a performance dos funcionários também se destacam nas falas. “E eles têm uma coisa fundamental, o intercâmbio. Eles te dão resposta rápida”; “pessoas fáceis de lidar”, ou como explicou o Promotor (2009),

Eles costumam comunicar o Ministério Público e a Polícia do Meio Ambiente, para evitar ‘ah, as pessoas vão fazer esse questionamento, vão fazer essas reclamações’ então, não, eles atuam de forma preventiva (Promotor, 2009).

Se mostrar “aberta” para os públicos de interesse, “respondendo” às demandas da sociedade ou “antecipando” ações, ao invés de omitir problemas, são práticas que comunicam que a empresa não tem o que temer, já que ela é “organizada”, “séria” e “responsável”. Nessa medida, o treinamento e a capacitação dos trabalhadores, a partir das diretrizes e política institucional, também promovem a padronização de conduta junto aos públicos, o que reforça a imagem de seriedade e compromisso da Gerdau. “O que ela desenvolve aqui ela desenvolve muito mais em outros lugares”. E não é somente a comunicação face-a-face que se destaca. Apesar de a Gerdau afirmar que não divulga suas ações por mídias de massa, é justamente pela mídia de massa televisiva que a população toma conhecimento do que é empreendido na cidade. Com exceção da Diretora, do Promotor e do Secretário que têm mais proximidade com a empresa, os demais entrevistados sabem das ações de responsabilidade social e ambiental pela televisão. Esta informação revela a assessoria de imprensa como importante estratégia comunicativa da corporação, porque, além de colocar a população a par dos

empreendimentos no município, a corporação legitima suas ações e, no dia-a-dia, fortalece os vínculos territoriais que sustentam seu posicionamento global.

A fala do Promotor também se destaca, porque chama a atenção o parâmetro de avaliação do entrevistado. Para ele, as ações da Gerdau no município, como visto anteriormente, cumprem com as expectativas, porque ela atua com a prevenção e antecipa problemas. Além disso, é uma empresa fácil de lidar, por causa do bom fluxo comunicativo entre as organizações. Nessa medida, os ajustamentos de conduta e a adequação às normas ambientais reafirmam no território a imagem global projetada pela corporação. Ao comparar a relevância das ações da Gerdau em Divinópolis, o entrevistado supervaloriza a imagem global da empresa em detrimento de sua relação com a cidade. “Então é muito pouco, né. O que ela desenvolve aqui ela desenvolve muito mais em outros lugares”. Vê-se no relato que, para o narrador, a grande empresa é muito mais representativa do que as ações que ela realiza localmente e não pode ser julgada apenas por estas ações. “Ela é muito mais do que isso”; “empresa (...) transnacional”. A fala revela que a Gerdau alcança seus objetivos porque é narrada como empresa responsável e modelo a ser seguido.

Por outro lado, os relatos também mostram que a Gerdau ainda é vista como poluidora e isso se explica por alguns motivos. Inicialmente percebe-se que se trata de um costume local caracterizar a siderúrgica como poluidora. “Ainda acontecem críticas demais contra a empresa”. A experiência da população com a Pains criou um estereótipo que precisa de tempo para ser modificado. Apesar de não ter mais o problema com o pó, ainda é muito viva a lembrança da poeira na vida das pessoas. Isso é tanto verdade que, quando eram questionados sobre os problemas do bairro, muitos respondiam automaticamente que era o pó e depois tratavam do que realmente era um problema para eles, como exemplifica o relato da Moradora. “Que o povo gosta de falar que é a poluição da Pains” (Moradora, 2009). Observa-se na fala que não é a Moradora que reclama do pó, mas o “povo”. As pessoas gostam de reclamar do pó da Pains, não ela. Para a entrevistada o que a aflige é a violência e a falta de emprego para a população<sup>114</sup>. Todavia, como discute Gomes, W. (2004), a imagem pública é construída no embate entre o público e o privado, entre a idéia subjetiva que se tem da organização e o compartilhamento desta idéia. Desse modo, ao colocar à prova sua opinião, a Moradora pactua com a imagem comum de que a empresa é poluidora mesmo que não a veja mais poluir.

---

<sup>114</sup> Conferir entrevista com Moradora, Apêndice B.



A pesquisa tenta mostrar que os entrevistados mais “parceiros” da Gerdau são também os que mais contemporizam com a atuação da empresa na cidade. Eles se conformam tanto com os impactos ambientais, quanto com a precarização do trabalho, que julgam ser necessários para o desenvolvimento local, quando na verdade diz respeito apenas ao desenvolvimento da empresa. “Embora continue poluindo, ainda haja poluição, a gente já vê que a Gerdau é, tem todo um trabalho de cuidado, ela cuida do seu próprio ambiente, cuida dos seus funcionários e está cuidando do entorno”. Há na fala da Diretora (2009) respeito e carinho pela organização, que é vista como empresa “cuidadosa” com o local em que atua. Frente a relação afetiva que se estabelece, a entrevistada tem dificuldades em estereotipar a organização (BOSI, 1977) e transparecer que na verdade o que dita a ação da corporação são seus interesses comerciais.

Por fim, destaca-se a imagem da Gerdau para os menos engajados com a corporação.

Moradora: Uma vez que teve uma greve, que eu vim aqui fora e estava limpinho. Eu falei assim, ‘gente, mas que coisa triste’. É mais certo a gente ter o pó mesmo e eles ficarem trabalhando, né?

Irmã: Ela podia mudar né e continuar trabalhando. (...)

Moradora: Mas não muda não, não tem jeito não sô. Ela é multinacional, não tem jeito. Ela é muito grande, tem muita coisa. (Moradora, 2009).

Frente aos impactos da crise econômica mundial de 2008, as irmãs problematizam sobre a insegurança atual no mundo do trabalho para a criação de perspectiva de futuro e revelam, assim como a fala da Coordenadora, que compreendem a relação existente entre a empresa e a cidade. Em outras palavras, pode-se dizer que não há compromisso da corporação com o lugar em que atua e sim com interesses privados que são ditados pela lógica de negociação comercial. Como o produto local tem bom custo benefício, vale a pena manter a unidade, quando o empreendimento não for mais interessante, a corporação muda de cidade sem se preocupar com as vidas locais. Nessa medida, o compromisso da Gerdau é com seus acionistas e não com as pessoas que vivem realmente do trabalho gerado direta ou indiretamente pela organização. Como discute Bauman (1999), o compromisso da grande empresa é com os proprietários ausentes e não com o cotidiano da cidade.

## CONCLUSÃO

O cotidiano, nos ensina Heller (2004), a vida de todo humano, de cada um de nós, é forjado pelos sentidos, sentimentos, paixões, idéias, ideologias que continuamente circulam e se refazem, nos atravessam e cedem lugar à nossa poética. É dela que trata Michel de Certeau (2004), quando se pergunta sobre a razão de uma sociedade inteira não sucumbir às tentativas contínuas de controle e disciplinamento. É isso o que também aborda Homi Bhabha (2001), ao propor o par pedagógico e performático e ao dizer, com Derrida, que os sentidos são refeitos na *di-seminação*.

A vida de cada um é forjada segundo as poéticas inventadas cotidianamente – disso parece não haver dúvida e isso foi narrado pelos atores que convivem com a Gerdau em Divinópolis. Mas não se pode esquecer de que há um pedagógico, um controle, uma disciplina. Numa palavra: há o consenso, chamado propriamente de hegemonia, como forma pela qual há a crença e aceitação de um futuro proposto pela força que controla e disciplina o humano que não faz parte da classe dominante econômica, política e culturalmente. Porém, é só por ela, pela hegemonia, que se consegue poetizar. Apenas atravessados pelo pedagógico que o “qualquer um” de Certeau (2004) poetiza suas vidas ordinárias. É só porque há tal hegemonia que existe resistência no conformismo.

É desse conformismo de que trata esta pesquisa.

Estudar a comunicação na relação empresa e comunidades foi o meio pelo qual se observou como a hegemonia capitalista dissemina seus valores e os cristaliza, no cotidiano do humano comum e como este se conforma para resistir.

### **O papel da comunicação na relação da empresa com seus públicos.**

Sustentada nas análises feitas, a pesquisa mostra como a comunicação é utilizada estrategicamente para que a empresa, especificamente o Grupo Gerdau, alcance seu objetivo – que no caso em questão é se tornar uma empresa siderúrgica global entre as mais rentáveis do setor –, e mostra como no local, as práticas comunicativas da empresa sustentam seu discurso de responsabilidade, solidez, experiência e flexibilidade para se adaptar rapidamente às mudanças ambientais, garantindo o retorno do investimento dos acionistas. Mostra também, como a corporação cria vínculos afetivos com a população que sustentam sua imagem global.

Os relatos demonstram que apesar da universalidade das ações de “responsabilidade” socioambiental e da empresa ainda ser vista como poluidora, há transformação da imagem pública da siderúrgica no imaginário coletivo.

A empresa conhece as particularidades da cidade e se destaca em relação as demais empresas da região, em especial do ramo siderúrgico, porque antecipa situações de risco, estabelece os parâmetros para “solucionar” o problema, procurando os órgãos e oferecendo-lhes uma saída. Assim, passa a ser o modelo seguido por outras organizações. Isso pôde ser visto no embate entre os sindicatos patronal e dos trabalhadores quando da negociação para quebra de contratos trabalhistas, em que as condições acordadas tomavam como referência aquelas propostas pela Gerdau. Com o Promotor de Meio Ambiente, que ressaltou o caráter preventivo da empresa como uma atitude que deve ser seguida por todos, empresas e cidadãos.

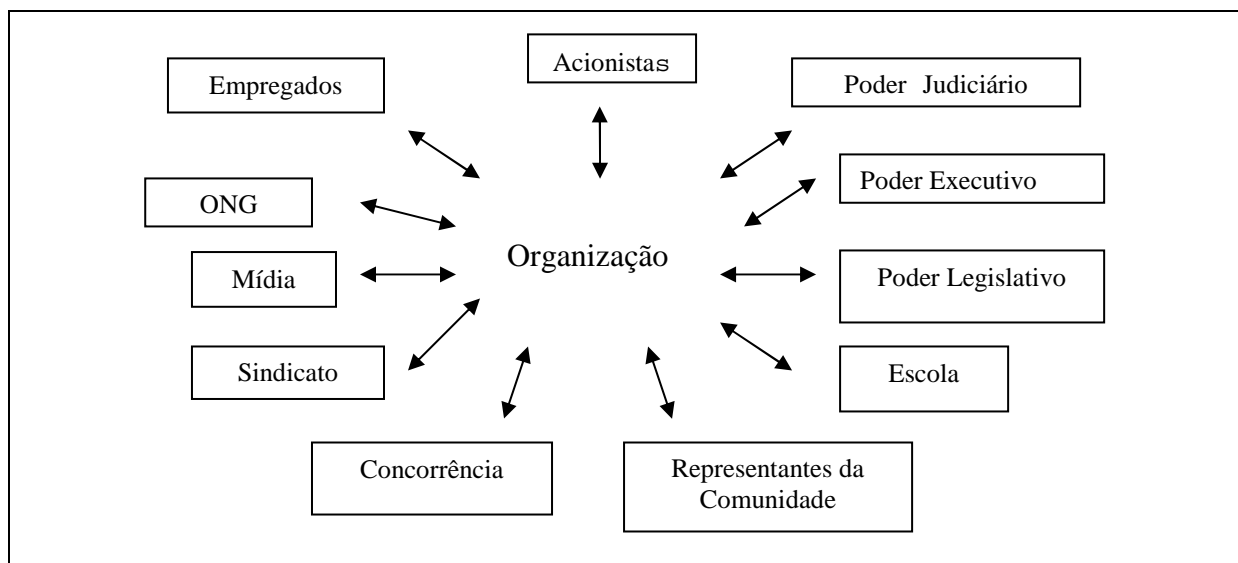
Por sua excelência comunicativa, por planejar e organizar suas ações, por tornar comum suas práticas, a corporação se posiciona acima das demais empresas na região. Para trabalhadores, população, lideranças e gestores públicos a comunicação da Gerdau a diferencia.

### **O paradigma informacional**

Apesar de sua política comunicacional aparentar ser de “transparência”, “portas abertas” e “diálogo” com os públicos, as práticas comunicativas da grande empresa são sempre antecipadoras, falam pelos outros. Atua como o ventríloquo que faz falar o quê lhe interessa. Nessa medida, só há diálogo com aqueles que utilizam a linguagem da corporação e se adaptam aos seus interesses. Ou seja, enquadram suas propostas na lógica organizacional.

As análises revelam que as práticas comunicativas da Gerdau, como se discutiu no primeiro capítulo, tomam como referência modos informacionais de conduta. A corporação busca conhecer a sociedade com a qual se relaciona para escolher o melhor meio e modo, discurso/signos, valores, para fazer circular sua mensagem. Cria um ambiente favorável para que o receptor decodifique a informação o mais próximo possível do que a empresa desejou comunicar, fazer ver. Posteriormente, busca o *feed back* para ajustar o processo comunicacional. Na tentativa de controlar tal processo, a corporação se coloca no centro de articulação dos atores. Nessa medida, apesar de a empresa se apresentar como “transparente” e “aberta” o fluxo comunicativo das práticas de responsabilidade socioambiental é unilateral: ela é quem objetiva, propõe, define quem participa, como, quando, por que e quanto deve ser

empreendido, em conformidade com as estratégias comerciais, processo que pode ser ilustrado pelo quadro abaixo:



Aqui, os diversos públicos com quem a empresa “dialoga” respondem a ela apenas segundo uma lógica instrumental – ao menos para a empresa: as setas nos dois sentidos indicam não um fluxo dialógico da organização com seus públicos, mas uma resposta informacional, o *feed-back* pelo qual a empresa re-codifica suas mensagens para melhor atingir seus objetivos estratégicos.

As análises revelam que o planejamento estratégico da comunicação lança mão de técnicas de formação da opinião das lideranças para fortalecer seu vínculo com a cidade. Como se pode observar, a empresa procura capacitar - (con)formar - lideranças na cultura do mercado, objetivando a disseminação de suas informações e da cultura organizacional junto à população. Tomando como referência o esquema da teoria “*two-step flow*”, da comunicação em dois níveis, a empresa se aproxima das lideranças, que devem replicar os valores e informações sobre ela, influenciando positivamente a imagem que a opinião pública tem sobre a corporação.

A empresa também se apropria do silêncio e do temor do isolamento, lançando mão das práticas da *espiral do silêncio* para, discursivamente, construir sua verdade. Ou seja, a grande empresa que tem o poder dos modos de produção e da circulação simbólica, antecipa suas ações e os discursos sobre elas. É quem apresenta a versão que, na falta do contradiscurso, se torna a versão oficial para a opinião pública. Nessa medida, ações punitivas impostas pela Justiça são simuladas, por meio do discurso da empresa, como voluntárias; e obrigações legais são divulgadas como se fossem sua iniciativa. Ela assume a centralidade na

articulação dos atores sociais porque aparece como a organização que estimula e incentiva a realização de todos os projetos dos quais participa. É quem “detém” a memória das ações coletivas locais - porque, afinal, governos mudam de quatro em quatro anos, mas a organização fica, como relatou a Assessora técnica.

### **Os impactos da comunicação dentro e fora dos muros da organização**

Não obstante o reforço de imagem para a corporação, a pesquisa destaca o papel da comunicação na disseminação dos valores culturais da organização junto aos trabalhadores, que se engajam em fazer sempre melhor, e, também, fora dos muros da empresa.

As análises chamam a atenção para o modo como a cidade se torna objetiva e emocionalmente dependente da iniciativa privada e como os valores neoliberais, a lógica da acumulação flexível, da livre iniciativa, do *self made man*, a ideologia do progresso e do moderno são incorporados e compactados na cultura local. A Gerdau é vista como aquela que cuida do seu entorno, cuida do funcionário, cuida do meio ambiente, quando na verdade o que regula a ação é o interesse comercial, o ponto geográfico, a otimização dos recursos e a capacidade produtiva da unidade.

Frente a precarização do mundo do trabalho, o temor do desemprego, a falta de perspectiva de futuro, a dificuldade de acesso a educação de qualidade, para os trabalhadores a grande empresa é objeto de desejo, pois aqueles que nela trabalham têm a “oportunidade” de se qualificar profissionalmente, de ter acesso a formação superior, de projetar o futuro (porque acreditam que a empresa é sólida e segura), de resistir à realidade de penúria que os cerca porque acreditam que, graças a ela, podem mudar sua própria condição. Por isso os trabalhadores procuram dar o seu melhor, para que possam ser recompensados. Eles reconhecem o valor da empresa mas não o valor de seu trabalho, apesar de serem eles quem produz a riqueza da corporação. Nessa medida, não se reconhecem por sua atividade como sujeitos e donos do seu saber.

Para a cidade, a chegada da Gerdau significou, positivamente, o controle dos impactos ambientais negativos com os quais a população convivia há anos em troca do “progresso” que a siderúrgica tinha a oferecer. Mas significou, também, a redução de postos de trabalho frente à lógica de enxugamento, polivalência e flexibilidade empreendida pela corporação. Processo com o qual a população se conforma porque não vislumbra alternativas, que possa orientá-la na resistência, fora do modelo neoliberal de acumulação flexível e exploração do trabalho, Assim, a coletividade se conforma à exploração da empresa porque acredita que assim

resistemàs dificuldades da vida rural, à inoperância da gestão pública, se afasta do temor do desemprego e pode projetar o seu próprio futuro, que é a promessa de uma vida melhor.

### **O mercado como regulador das demandas coletivas**

A pesquisa também revela a competência dos gestores públicos para apresentar um Estado incompetente para atender as demandas sociais e incapaz de articular a sociedade civil para pensar, de forma participativa, modos de vida alternativos ao modelo neoliberal. O que se vê é a defesa de um modelo desigual e excludente, de manutenção do poderio econômico e político, que não objetiva o desenvolvimento de movimentos sociais autônomos e de um Estado forte e atuante, mas a manutenção do *status quo*. Ou como salienta Denis de Moraes (2005), a postura dos governantes implica a deslegitimação ideológica de qualquer formulação alternativa ou contestadora. A idéia do Estado mínimo defendida por seus próprios representantes mostra que os governantes defendem interesses privados das grandes corporações e não os interesses da população, em especial da *classe-que-vive-do-trabalho*.

Por fim, a pesquisa mostra que, apesar do potencial transformador das práticas comunicativas de responsabilidade socioambiental empreendidas pela Gerdau, a exploração do homem sobre a natureza permanece, porque ela é a exploração do homem pelo próprio homem. Por isso, as práticas da organização promovem mudanças no processo produtivo, criam um novo trabalhador, estreitam os laços com as comunidades, mas não transformam a desigualdade social, econômica, cultural que submete os territoriais às vontades e ao poder dos *transterritoriais*. Provavelmente esse seja o verdadeiro problema do impasse em relação ao desenvolvimento sócio-econômico, ambiental e político sustentável, visto que a natureza que se destrói é o meio fiel à vida humana.

### **Os desafios**

Como se observou, a comunicação da empresa não é polifônica, no sentido de que só há uma voz no seu processo de “comunicação” – a sua própria. E a pesquisa mostra que a empresa não se interessa por mudar a situação de desigualdade e manutenção de poder econômico, cultural, produtivo que a beneficia. Assim, ela articula práticas comunicativas a seu favor e a não comunicação de atores em posições contrárias a sua, para se fortalecer. No entanto é preciso ressaltar que a prática comunicativa da grande empresa só é eficiente porque tem como aliado o meio ambiente político e econômico que corrobora com seus interesses.

Porque, *a priori*, a comunicação não é instrumento de manutenção de poder e pode, para cumprir seu papel social, revelar o cenário excludente que alimenta a exploração da natureza, a exploração do homem pelo próprio homem. Como se vê nos relatos, apesar de toda conformação, no cotidiano os sujeitos resistem, criam suas histórias de realização pessoal e coletiva fora dos muros da organização e independente dos interesses desta. Ou seja, apesar de toda a “competência” comunicativa da empresa, há sempre algo que escapa. Nessa medida, faz-se necessário empoderar comunicativamente o sujeito para que se possa construir coletivamente uma sociedade mais justa e solidária. Como aponta Martín-Barbero (2005), comunicar foi e continuará sendo algo muito mais difícil e amplo do que informar, pois

comunicar é tornar possível que homens reconheçam outros homens em um duplo sentido: reconheçam seu direito de viver e a pensar diferente e reconheçam a si mesmos nessa diferença, ou seja, que estejam dispostos a lutar a todo momento pela defesa dos direitos dos outros, já que nesses mesmos direitos estão contidos os próprios (MARTÍN-BARBERO, 2005, p. 70-71)

Por esta perspectiva, mais do que apontar caminhos esta pesquisa revela desafios. O desafio de se pensar um Estado que atue na defesa do bem público e na articulação de vontades para que possa garantir os direitos humanos. O desafio de que a escola forme sujeitos autônomos que possam criar meios de vida alternativos ao modelo neoliberal e ao metabolismo do capital. O desafio para o trabalhador, de se reconhecer em seu trabalho como sujeito dono de seu saber. O desafio de que os moradores da cidade pensem juntos alternativas para solucionar os problemas coletivos e possam planejar modos de desenvolvimento econômico alternativos ao modelo hegemônico que sejam justo para os que trabalham e efetivamente garantam a qualidade de vida de todos. O desafio do comunicador que, para cumprir seu papel social nas organizações, terá de enfrentar o problema da luta de classes e o modo como as organizações se apropriam dos saberes e do discurso do mundo do trabalho para explorar o ser humano e não para humanizá-lo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AARTS, B; BAUER, M. W. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W; GASKELL, G (Org). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 39-63.
- ADORNO, T. W; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho** – reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ALTHUSSER, L. Ideologia e Aparelhos Ideológicos de Estado. In.: ZIZEK, S. **Um Mapa da Ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. pp. 105-142.
- ANTUNES, R. e ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, 2004, v. 25, n. 87, p. 335-351.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ARAÚJO, A. M. C. ; GITAHY, Leda. Reestruturação produtiva e negociações coletivas entre os metalúrgicos paulistas. **Idéias**, Campinas, v. 9-10, n. 1-2, p. 65-111, 2003.
- ARENDT, H. **Entre o Passado e o futuro**. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BACCEGA, M. A. **Palavra e discurso**: literatura e história. São Paulo: Ática, 1995.
- BACCEGA, M. A; CITELLI, A. O. Retórica da Manipulação: os sem-terra nos jornais. **Comunicação e Artes**, São Paulo, v. 14, n. 20, p. 23-29, abr., 1999.
- BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Editora HUCITEC, 2004.
- BARRETO, L. **Memorial de Divinópolis**: História do Município. Divinópolis: Serfor, 1992.
- BAUMAN, Z. **Globalização**: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- \_\_\_\_\_. **A Comunidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- BHABHA, H. K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BENDASSOLLI, P. F. Público, privado e o indivíduo no novo capitalismo. **Tempo Social - Revista de Sociologia USP**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 203-236, 2000.
- BERMAN, M. **Tudo que é sólido desmancha no ar**: a aventura da modernidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.
- BOSI, E. A opinião e o estereótipo. **Contexto**, São Paulo, n. 2, p. 97-104, mar. 1977.
- \_\_\_\_\_. **Memória e Sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: Cia. das Letras, 1994.
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. In: **Administração on line**: prática, estudo, ensino. São Paulo, v.1, n.1, Jan./Fev./Mar., 2000. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em: 08 nov. 2009.
- BUENO, W. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.



- CASTELLS, M. **O poder da Identidade**. v. 2. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERTEAU, M. De. **A invenção do cotidiano**. v. 1. Petrópolis: Vozes, 1995.
- \_\_\_\_\_. **A invenção do cotidiano**. v. 2. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CÉSAR, R. C. E. A Relações Públicas frente ao desenvolvimento comunitário. **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo, n. 32, p. 87-112, jul./ dez, 1999.
- CHAROUX, Adriana G. **A ação social das empresas**. Quem ganha com isso? São Paulo: Peirópolis, 2007.
- CHAUÍ, M. **Conformismo e resistência: aspectos da cultura popular no Brasil**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.
- CHESNAIS, F. Mundialização: o capital financeiro no comando. **Revista Outubro**. São Paulo, n.5, p.7-28, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria da administração**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- COHN, G (Org). **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: EDUSP, 1971.
- CORGOZINHO, B. **Nas Linhas da Modernidade: continuidade e ruptura**. Divinópolis: [s.n.], 2003.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.
- DAGNINO, E. Cultura, cidadania e democracia: a transformação dos discursos e práticas na esquerda latino-americana. In.: ALVAREZ, S.; DAGNINO, E.; ESCOBAR, A. (orgs.). **Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos: novas leituras**, Editora da UFMG, 2000. p. 61-102.
- DAGNINO, E. ¿Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? In.: MATO, D. (org.). **Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización**. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004. pp. 95-110.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3ªed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FÍGARO, R. A. **Comunicação e Trabalho - Estudos de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação**. São Paulo: Anita Garibaldi, 2001.
- \_\_\_\_\_. Comunicação no mundo do trabalho: instrumentalizando a razão comunicativa. In: \_\_\_\_\_(Org). **Gestão da Comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FREUD, S. **O Mal-Estar na Civilização**. Rio de Janeiro, Editora Imago, 1997.
- GERDAU. **Relatório Anual 2006**. [S.l.]: Gerdau, 2006. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/informacoes-financeiras-relatorios-anuais/8737.global.pt-BR.force.axd>>. Acesso em: 15 jul. 2009
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2007**. [S.l.]: Gerdau, 2007. Disponível em: <[http://www.gerdau.com/upload/pt-BR/gerdau\\_ra\\_2007.pdf](http://www.gerdau.com/upload/pt-BR/gerdau_ra_2007.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2008**. [S.l.]: Gerdau, 2008a. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/relatoriogerdau/2008/ra-br/download/RA2008-GERDAU-Completo.pdf>>. Acesso em: 15 de jul. 2009.

- \_\_\_\_\_. **GERDAUNews**, ano 5, n. 61, 2008b. Disponível em: <[http://www.gerdau.com/NEWSLETTER\\_NEWSLETTERS\\_ANTIGAS/24.file.axd](http://www.gerdau.com/NEWSLETTER_NEWSLETTERS_ANTIGAS/24.file.axd)>. Acesso em: 11 mai. 2008.
- \_\_\_\_\_. **Gerdau em parceria com a comunidade**. Cartilha trem solidário. Divinópolis, 2008c,
- \_\_\_\_\_. **Missão, visão e valores**. 2009a. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/missao-visao-valores.aspx>>. Acesso em: 21 mai. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Política do meio ambiente**, 2009b. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/meio-ambiente-e-sociedade/meio-ambiente-politica-de-meio-ambiente.aspx>>. Acesso em: 21 mai. 2009
- GERDAU pára em Divinópolis e afasta mais de 600 metalúrgicos. **DiviNews - O seu Jornal online**. Divinópolis, 6 dez. 2008a. Disponível em: <<http://www.divinews.com/cidade/83-cidade-noticias-v/4401-gerdau-para-em-divinopolis-e-afasta-mais-de-600-metalurgicos.html>>. Acesso em: 23 mai. 2009.
- GERDAU não descarta demissões em Divinópolis. **DiviNews - O seu Jornal online**. Divinópolis, 16 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.divinews.com/cidade/geral/4557-gerdau-nao-descarta-demissoes-em-divinopolis.html>>. Acesso em: 23 mai. 2009.
- GOMES, I. **Efeito e Recepção**: a interpretação do processo receptivo em duas tradições de investigação sobre os media. Rio de Janeiro: E-Papers, 2004.
- GOMES, W. A Política de Imagem. In: **Transformações da política na era da comunicação de massa**. São Paulo: Paulus, 2004, p. 240-289.
- HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**, v. I e II. Madrid, Espanha: Taurus, 2003.
- HALBWACHS, M. **Memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1994.
- HELLER, A. **O cotidiano e a história**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.
- HENRIQUES, S. M. (Org). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Pará de Minas, Minas Gerais: Gênese, 2003.
- IDEC, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. **Guia de Responsabilidade Social para o Consumidor**. São Paulo: IDEC/ Fundação Avina, 2004. Disponível em: <[http://www.idec.org.br/arquivos/guia\\_RSE.pdf](http://www.idec.org.br/arquivos/guia_RSE.pdf)> Acesso em: 02 out. 2009.
- KUENZER, A. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, maio/ago. 2002.
- \_\_\_\_\_. Educação, linguagens e tecnologias: as mudanças no mundo do trabalho e os desafios para a educação escolar. In: **Congresso Brasileiro de Comunicação, 32, 2009, Curitiba**. Anais... Curitiba: Libercom, Curitiba, 2009.
- KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia**. Bauru: EDUSC, 2001.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LASCH, C. **A cultura do narcisismo**. Rio de Janeiro, Imago, 1983.

- LEONTIEV, Alex. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.
- LIPPMANN, W. Estereótipos. In: STEIMBERG, C. H. (Org). **Meios de comunicação de massa**. São Paulo: Cultrix, 1970.
- MAIA, R. Dos dilemas da visibilidade midiática para a deliberação pública. In: LEMOS, A. *et. al.* (org.). **Mídia.Br**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2001.
- MATÍN-BARBERO, J. Dislocaciones del tiempo y nuevas topografías de la memória. In: BUERQUE, Eloísa (org). **Arte Latina**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- \_\_\_\_\_. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, D. (Org). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2005, p. 57-86.
- MARSHALL, T. H. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- MARX, K. **O Capital: Crítica da Economia Política**. Livro I. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- \_\_\_\_\_. O manifesto comunista. São Paulo: Ed. Sundermann, 2003.
- MATTELART, A; MATTELART, M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.
- MÉSZÁROS, I. A crise estrutural do capital. **Revista Outubro**, São Paulo, n. 04, p. 7-15, 2000.
- MIÉGE, B. **O pensamento comunicacional**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MIRANDA, O. (Org) **Para Ler Ferdinand Tonnies**. São Paulo: EdUSP, 1995.
- MORAES, D. O capital da mídia na lógica da globalização. In: \_\_\_\_\_(Org). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2005, p. 187-216.
- MOTTER, M. L. Consciência Lingüística de Fabiano. **Revista Princípios**. São Paulo, n. 32, p. 65-69, jan./ mar, 1994a.
- \_\_\_\_\_. A linguagem como traço distintivo do humano. **Revista Princípios**. São Paulo, n. 34, p. 68-72, jul./ set. 1994b.
- \_\_\_\_\_. Campo da Comunicação: Cotidiano e Linguagem. In: BACEGA, M. A. (Org). **Gestão de Processos Comunicacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- NORONHA, L. Crise no setor de gusa. **Gazeta do Oeste**, Divinópolis, 2009. Disponível em: <[http://www.gazetaoeste.com.br/index.asp?modulo=flex\\_texto&subcategoria=20&conteudo=13788](http://www.gazetaoeste.com.br/index.asp?modulo=flex_texto&subcategoria=20&conteudo=13788)>. Acesso em: 20 jun. 2009.
- PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. de S. (Org). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003, p. 373 - 418.

- QUEM somos. **Fundação Projeto Pescar**. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <[http://www.projetopescar.org.br/conteudo/conteudo\\_site.asp?InCodTipoConteudo=1](http://www.projetopescar.org.br/conteudo/conteudo_site.asp?InCodTipoConteudo=1)>. Acesso em: 16 jul. 2009.
- RUDIGÜER, F. **Ciência Social crítica e pesquisa em comunicação**. Trajetória histórica e elementos de epistemologia. São Leopoldo: UNISINOS, 2003.
- SAES, D. Cidadania e capitalismo: uma crítica à concepção liberal de cidadania. **Revista Crítica Marxista**, Campinas, n.16, p. 9-38, 2003.
- SCHWARTZ, Y. Entrevista. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro, v. 4. n. 2, set. 2006.
- SHAFF, A. **Linguagem e Conhecimento**. Coimbra: Almedina, 1974.
- SILVA FILHO, C. F. da; BENEDICTO, G. C de; CALIL, J.F (Org.) **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2008.
- SOBRINHO, R.. O verdadeiro papel dos vereadores na fiscalização. **Jornal Debate, Divinópolis**, 11 set. 2007. Disponível em: <<http://www.jornaldedebates.com.br/debate/como-acabar-com-impunidade-dos-politicos-no-brasil/artigo/verdadeiro-papel-dos-vereadores-na->>. Acesso em: 30 out. 2009.
- WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.
- WEIL, S. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. São Paulo: Paz e Terra, 1982.
- WELMOWICKI, J. **Cidadania Ou Classe? O Movimento Operário na Década de 80**. São Paulo: Ed. Sundermann, 2004.
- WILLIAMS, R. **Palavras-chave: um vocabulário de cultura e sociedade**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- WILLIS, P. **Aprendendo a ser trabalhador: escola, resistência e reprodução social**. Rio Grande do Sul: Artes Médicas, 1991.
- WOLF, M. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Presença, 1995.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A - Roteiro de Entrevistas**

#### **Funcionários de Divinópolis**

##### **1. Aspectos pessoais**

- a. Qual sua profissão/ atividades cotidianas?
- b. Qual sua idade?
- c. Como você se informa no dia-a-dia?
- d. Conte um pouco de sua história. Sua família é de Divinópolis?

##### **2. Percurso profissional**

- a. Qual foi seu percurso profissional até chegar a Gerdau? Conte um pouco da sua história.
- b. Com quantas pessoas trabalha e quais são suas responsabilidades na Gerdau?

##### **3. Imaginário sobre Divinópolis – MG**

- a. Em relação a compra da Pains pela Gerdau, o que você percebe que mudou?
- b. Quais são as principais dificuldades relacionadas à unidade de Divinópolis?
- c. Como é a relação da Gerdau com a cidade?

##### **4. Valores**

- a. Como define a Gerdau?
- b. Quais são os objetivos e as políticas institucionais que orientam seu trabalho na empresa?
- c. Quais são os desafios na Gerdau?

##### **5. Comunicação**

- a. Como você se informa no dia-a-dia?
- b. Como você fica sabendo das informações sobre a empresa?
- c. Como você participa das atividades realizadas pela Gerdau?

##### **6. Responsabilidade social, ambiental**

- a. O que entende por empresa socialmente responsável?
- b. Você participa de projetos sociais/ambientais da Gerdau? Quais e como?
- c. Como você avalia o papel de responsabilidade social/ambiental da Gerdau?

##### **7. Projeção futura**

- a. Quais são os desafios para Divinópolis?

**Ex- Funcionário da unidade Gerdau em Divinópolis****1. Aspectos pessoais**

- a. Qual sua profissão/ atividades cotidianas?
- b. Qual sua idade?
- c. Como você se informa no dia-a-dia?
- d. Conte um pouco de sua história. Sua família é de Divinópolis?

**2. Percurso profissional**

- a. Qual foi seu percurso profissional até chegar a Gerdau? Conte um pouco da sua história.
- b. Com quantas pessoas trabalhava e quais eram suas responsabilidades na Gerdau?
- c. Como foi sua saída?

**3. Imaginário sobre Divinópolis – MG**

- a. Em relação a compra da Pains pela Gerdau, o que você percebe que mudou?
- b. Quais são as principais dificuldades relacionadas à unidade de Divinópolis?
- c. Como é a relação da Gerdau com a cidade?

**4. Valores**

- a. Como define a Gerdau?
- b. Quais são os objetivos e as políticas institucionais que orientam seu trabalho na empresa?
- c. Quais são os desafios na Gerdau?

**5. Comunicação**

- a. Como você se informa no dia-a-dia?
- b. Como você ficava sabendo das informações sobre a empresa?
- c. Como você participava das atividades realizadas pela Gerdau?

**6. Responsabilidade social, ambiental**

- a. O que você entende por empresa socialmente responsável?
- b. Você participa de projetos sociais/ambientais da Gerdau? Quais e como?
- c. Como você avalia o papel de responsabilidade social/ambiental da Gerdau?

**7. Projeção futura**

- a. Quais são os desafios para Divinópolis?

## **Representante da Gerdau sobre assuntos de responsabilidade social**

### **1. Aspectos pessoais**

- a. Qual sua profissão/ atividades cotidianas?
- b. Qual sua idade?
- c. Como você se informa no dia-a-dia?
- d. Conte um pouco de sua história. Sua família é de Divinópolis?

### **2. Especificidades**

- a. Descreva a siderúrgica Gerdau.
- b. Quais foram os desafios para a Gerdau no que tange a relação que existia entre a Pains e o bairro, ou mesmo, entre a Pains e a cidade de Divinópolis?

### **3. Relacionamento com a população**

- a. Como você define a relação que existe hoje entre a Gerdau e a população de Divinópolis?
- b. Quais ações de responsabilidade social e ambiental são realizadas pela Gerdau em Divinópolis? E especificamente no seu entorno?
- c. Que tipo de demanda a Gerdau recebe da população?
- d. Como selecionam as demandas que podem apoiar?
- e. Qual a avaliação da empresa em relação a estas ações?
- f. Por que apoiar ações de responsabilidade social e ambiental?

### **4. Mobilização social**

- a. Como a população é informada sobre as ações realizadas pela empresa localmente?
- b. Há participação dos funcionários nas ações de responsabilidade social e ambiental? E se há, como este tema é trabalhado/tratado pela empresa entre os funcionários? Como a empresa avalia esta relação com a população?
- c. Nas ações promovidas pela empresa como é a participação da população?
- d. Quais são os canais formais (oficiais) de comunicação da empresa com a população?
- e. Quais contribuições/sugestões foram dadas pela população e acatadas/aproveitadas pela empresa?

### **5. Desafios**

- a. Em relação ao processo de produção da Gerdau, não se pode negar o impacto negativo da siderurgia. Quais são os desafios e as ações da Gerdau para a promoção da qualidade de vida?
- b. Na sua opinião, como morador(a) da cidade de Divinópolis, quais são os desafios para a cidade e para a população para a promoção da qualidade de vida local?
- c. Qual é a política /contribuição da Gerdau em relação ao esforço para baixar os níveis de CO<sub>2</sub> e minorar o aquecimento global?

## **Lideranças Bairro Porto Velho em Divinópolis**

### **1. Aspectos pessoais**

- a. Qual sua profissão/atividades cotidianas?
- b. Qual sua idade?
- c. Conte um pouco de sua história. Sua família é de Divinópolis?

### **2. O bairro Porto Velho**

- a. Como veio morar no bairro Porto Velho? Por que sua família decidiu morar no Porto Velho? Conte o que era o bairro quando veio morar nele.
- b. Como o Porto Velho é hoje e como deseja que ele seja no futuro.

### **3. Relacionamento com a Gerdau**

- a. Como você vê a mudança da Pains para a Gerdau?
- b. Qual é sua relação com a Gerdau?
- c. Como é viver ao lado da Gerdau?
- d. Você conhece alguém que trabalha na empresa?  
- se sim, o que ela conta sobre a empresa?

### **4. Atividades desenvolvidas pela empresa**

- a. Você tem acesso a algum tipo de informação sobre as atividades da Gerdau na cidade? - Quando tem, como fica sabendo?
- b. Você já foi procurado pela empresa para participar de alguma atividade?
- c. Você conhece os projetos de responsabilidade social/ambiental realizado pela empresa na cidade? Você participa de algum destes projetos? E se participa, como você participa?  
**(Caso não participe)** Já procurou a empresa alguma vez para a realização de alguma atividade?  
- Se sim, como foi?

### **5. Imaginário sobre a Gerdau**

- a. Defina a Gerdau.



## **Gestores de instituições parceiras da Gerdau em Projetos**

### **1. Aspectos Gerais**

- a. Qual sua profissão/atividades cotidianas?
- b. Em qual bairro mora? O que interfere nesta escolha?
- c. Conte qual a atividade e objetivos da instituição/organização em que atua.

### **2. Relacionamento com a Gerdau**

- a. Qual a relação da instituição, na qual atua com, a Gerdau?
- b. Quais projetos da instituição têm a parceria/apoio/patrocínio da Gerdau?
- c. Explique do que se trata o projeto:
  - Quais são os objetivos dos projetos?
  - Qual é o público de interesse?
  - Quais ações são realizadas?
  - Qual o papel da Gerdau?
  - Qual o retorno da empresa?
  - Quais resultados do projeto?
  - Quais desafios?
  - Como avaliam os impactos das atividades?
- d. Além da Gerdau, a outras instituições que participam do projeto?
  - **se sim**, quais e como?
- e. Quais são os desafios para a realização de projetos sociais/ambientais em Divinópolis?

### **3. Valores e expectativas**

- a. Para você o que é responsabilidade social/ambiental?
- b. Na sua percepção, por que a Gerdau investe em ações sociais/ambientais?
- c. Como é Divinópolis hoje e como você a vê no futuro.
- d. Na sua opinião, é possível aliar interesses públicos e privados?

### **4. Imaginário sobre a Gerdau**

- a. Defina a Gerdau.

## **Órgãos de fiscalização, ONG e sindicato dos trabalhadores da siderurgia**

### **1. Aspectos Gerais**

- a. Qual sua profissão/atividades cotidianas?
- b. Em qual bairro mora? O que interfere nesta escolha?
- b. Conte qual a atividade e objetivos da instituição/organização em que atua.

### **2. Relacionamento com a Gerdau**

- a. Qual a relação da instituição, na qual atua, com a Gerdau?
- b. Quais práticas da empresa podem ser classificadas como abusivas e quais podem ser consideradas positivas?
- c. Como a empresa se comporta quando é procurada por sua instituição?
- d. Vocês já foram procurados por ela?  
- se sim, em quais circunstâncias?

### **3. Valores e expectativas**

- a. O que é responsabilidade social/ambiental?
- b. Na sua percepção, por que a Gerdau investe em ações sociais/ambientais?
- c. Quais são os desafios de Divinópolis?
- d. Na sua opinião, é possível equilibrar interesses públicos e privados?

### **4. Imaginário sobre a Gerdau**

- a. Defina a Gerdau.

## Apêndice B – Entrevistas

### ENTREVISTA Nº 1

**Entrevista com Novato, funcionário da Gerdau, realizada em 27 de março de 2009 na Fundação Educacional de Divinópolis**

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistado

*P: Para começarmos, gostaria de saber qual é a sua profissão e quais são as suas atividades cotidianas, o quê você faz no seu dia-a-dia.*

E: Bom, sou formado em técnico eletromecânico, no, na instituição do Cefet e no dia-a-dia eu estou estudando na parte da manhã, voltado a engenharia, né, meu curso de engenharia, na parte da tarde eu estou indo para o Senae fazer um curso pago pela Gerdau, na área de siderurgia.

*P: E tem outras atividades além dessas voltadas mais para a área profissional que você participa também?*

E: No momento não. No momento eu estou dedicando exclusivamente a isto.

*P: A formação mesmo. Isso toma tempo.*

E: E a noite, a noite eu namoro né, quando dá. Quando resta um pouco de tempo.

*P: Me conta uma coisa, você tem quantos anos?*

E: Tenho 24 anos.

*P: Sua família é aqui de Divinópolis?*

E: Sim.

*P: Seus pais já moravam aqui, ou eram da região e vieram para cá. Me conta um pouco da sua história.*

E: Não, os meus pais sempre moraram aqui. É, só a minha mãe, ela é nascida em Santo Antônio dos Campos, só que um pouco a mais de recém nascida ela veio para cá, aí ela conheceu o meu pai que é daqui, casaram e tiveram filhos.

*P: O seu pai também é da área da siderurgia ou não?*

E: O meu pai é da área de metalurgia.

*P: Também trabalha lá na Gerdau?*

E: Não. O meu pai, ele tem um problema crônico no joelho e ele está afastado.

*P: Como é que você se tornou metalúrgico. Qual foi seu percurso até chegar a essa profissão?*

E: Eu, é uma longa história, porque eu comecei a minha profissão, a minha carreira, como ferroviário. Eu formei eu tinha 17, fiz estágio na Ferrovia Centro Atlântica. Após dez meses de estagiário eu fui efetivado como funcionário. Após seis meses efetivado como funcionário eu fui transferido para a Vale, para trabalhar na Vale do Rio Doce na cidade de Itabira.

*P: Ah, tá.*

E: Lá eu fiquei onze meses. Depois de onze meses eu retornei para a cidade, fiz um processo seletivo para a Gerdau para, para treineer.

*P: Você veio passar férias e aproveitou ou você veio desligado e participou do processo?*

E: Eu já vim desligado e participei do processo de treineer da Gerdau. Aí eu passei, fiquei lá, também, onze meses, depois de onze meses eu fui efetivado como funcionário.

*P: Isso foi em que ano?*

E: Isso foi em 2008. Eu comecei em 2007 e fui efetivado em 2008.

*P: Me conte uma coisa, qual é o bairro em que você mora e o que interferiu nessa escolha? Imagino que você more com seus pais, você sabe me falar, primeiro qual é o bairro, né, mas me falar o que foi que interferiu na escolha dos seus pais por este bairro?*

E: O bairro, é... Meus pais moram, inclusive eu, nós moramos no bairro Maria Helena. Eu morei 21 anos com a minha avó. Só que, antes disso, os meus pais já tinham mudado para o bairro Maria Helena devido ser um bairro novo e por condições financeiras, o lote lá era mais barato, era mais acessível, antigamente, naquelas condições. Isso foi o grande, é...

*P: Incentivador.*

E: O grande incentivador de poder estar mudando para o bairro Maria Helena.

*P: Onde que fica o Maria Helena mesmo?*

E: Fica atrás ali do bairro Magabeiras.

*P: Uhm, Mangabeiras... é que estou aqui a seis anos e ainda tem alguns bairro que eu não localizo.*

E: Você conhece o bairro Nações?

*P: Conheço.*

E: É do lado do bairro Nações, do outro, do outro lado da linha férrea.

*P: E lá, para fazer... Você falou que lá você fez o processo de treineer, qual é o perfil desses colegas que entraram junto com você? É só gente da sua idade, entra gente mais velha, como é que é?*

E: São de 18 a 24 anos. Esse era o requisito do projeto. Tinha, havia alguns lá que tinham 17 anos mas estavam para completar 18 anos. Este foi o perfil principal para poder, pelo menos, participar do processo seletivo de treineer.

*P: Só entra como treineer ou entra a partir de outras propostas de emprego? É porque treineer é uma categoria, né, até para a formação. Estou perguntando assim, se pessoas que tem alguma experiência também entram, mas aí não seria com treineer mas em outra categoria.*

E: Sim, já entra como profissional já, né. É... de acordo com a demanda da empresa, se ela estiver precisando do profissional ela contrata.

*P: Entendi. Qual é o departamento em que você trabalha lá?*

E: Eu trabalho no departamento de Aciaria, na produção do aço.

*P: Você trabalha com turno também ou não?*

E: Trabalho com turno.

*P: E como você faz com seus estudos?*

E: Aqui, é... Lá eu trabalho no revezamento de três, de três turnos. Sempre três turnos, são quatro turmas. Enquanto três turmas estão trabalhando uma está folgando. O horário da turma é o seguinte, do turno, é o seguinte: de 7 as 15 pega uma turma; depois a outra pega de 15 as 23; e a outra turma pega das 23 as 7 da manhã. Aí quando é, o turno que me atrapalha lá, o turno de 15 as 23. Só que aí eu troco com um outro que está estudando.

*P: De manhã.*

E: Ele estuda de manhã. Aí dá para a gente estar fazendo essa flexibilidade de horário para a gente estar estudando.

*P: E me conta uma coisa, essa questão da formação eu sei que ela é muito importante para a Gerdau. Eles oferecem algum tipo de ajuda para vocês nesse sentido, como é que é a política de incentivo a essa formação na corporação?*

E: O funcionário quando ele está a três anos já na empresa, há uma carência de três anos, ele tem direito a, a financiamento de bolsas através da Gerdau. De imediato ela oferece 20%. Esses 20% que ela oferece, ela te repõem 20% da bolsa né. Aí sai de graça, você não precisa restituir a empresa. E você também tem a opção do seguinte, você tem 20% e tem mais a opção de pegar mais 60%, aí seria 80% de bolsa do curso, que ela te oferece. Só que esse 60% é descontado em folha de pagamento. Esse é o incentivo da Gerdau. Além de várias oportunidades que você tem lá dentro.

*P: E aí como é que são esses outros incentivos em termos da formação. Você estava me falando que faz o curso no Senae. Como é que é o incentivo em termos dessa capacitação da Gerdau?*

E: Em qual sentido?

*P: No sentido mesmo de preparar vocês, é... Você entrou lá como treineer, né? Passou por cursos? Como é que foi isso. Ou foi só na aciaria, no tete a tete no dia-a-dia.*

E: Eu, quando eu estava como treineer na Gerdau, eu ficava quatro horas estudando no Senae e ficava quatro horas na empresa. Aí, quatro horas eu ficava vendo matérias teóricas, de acordo com o que eu já iria executar futuramente. E na Gerdau, também, tem um departamento lá que chama SCI, Sistema de Capacitação Industrial. É, a função desse departamento é sempre capacitar os seus colaboradores. Todos que entram para ser funcionários da Gerdau possui uma matriz de capacitação. O quê que é a matriz de capacitação, é, são todos os módulos que você tem que fazer. Aí esse departamento de SCI ele é que é o apoio para você estar cumprindo essa matriz de capacitação. E essa matriz de capacitação, quanto mais você vai subindo no nível dela, aí você esta sujeito a aumento de salário, você está sujeito a, é, a promoção de níveis profissional.

*P: É como se os cursos que você vai fazendo lá dentro fossem te pontuando também.*

E: É.

*P: E isso é dentro do horário de trabalho, é fora do horário de trabalho, como é que é isso?*

E: Isso dentro, pode ser dentro e fora do horário de trabalho. Você chega no departamento de capacitação industrial aí você pega um módulo, você leva para a sua casa. Você tem a total liberdade de fazer uma prova quando você quiser.

*P: Então você se capacita em casa.*

E: Isso. Chama, é, auto capacitação. Agora, assim, se você quiser ir lá e fazer uma prova no horário de serviço, você tem total liberdade de ir lá e fazer essa prova, porque a educação é

uma política da empresa, como tem uma política de segurança, uma política de qualidade, uma política de meio ambiente, a Gerdau ela apóia 100% a capacitação de seus colaboradores.

*P: E se algum colaborador, derrepente, não tiver tempo de fazer esse aprimoramento há alguma punição ou não, é voluntário mesmo. Cabe a ele escolher ou não. Porque derrepente a pessoa não está podendo mesmo.*

E: Voluntário é uma palavra que, podemos dizer, se faz se quiser né. Mas não é, é uma auto capacitação. É... a Gerdau ela é muito rígida, em tudo que faz. Ela é rígida e séria. De maneira ou outra eu tenho que estar fazendo né, se não... por exemplo, é, as vezes você vai ver o seu colega de trabalho subindo na sua carreira e você pode ficar estático devido a isso aí. Isso aí, é até um meio de incentivo para que o colaborador não deixe de estudar.

*P: Entendi. Como é a relação da Gerdau com os funcionários?*

E: É uma relação muito respeitadora né. Por isso que, a Gerdau ela tem um documento chama “Diretrizes éticas da Gerdau”. Essas diretrizes engloba comunidade, engloba o colaborador, engloba, é, é, fornecedores, tudo que envolve o processo da Gerdau ela tem, ela faz o máximo possível para poder estar respeitando. Por isso que ela tem essas diretrizes éticas da Gerdau assinada pelo seu presidente.

*P: E como é que isso é colocado a disposição de vocês. Como é que vocês ficam sabendo dessas ações?*

E: Ações como assim?

*P: Em termos de informação mesmo, sobre essas ações que ela faz junto a comunidade, essas diretrizes éticas, como é que eles colocam isso para vocês, como é que eles divulgam isso para vocês, como é que vocês ficam sabendo.*

E: Mas aí, por exemplo, de acordo com a comunidade a gente mesmo sente, porque ela tem um banco de dados de funcionários que são voluntários, inclusive eu sou um deles. Ela, ela faz ações sociais que visa o beneficiamento da comunidade, como, por exemplo, no meu caso, eu fui voluntário de um curso de inclusão digital. A Gerdau, ela disponibiliza o próprio tempo do colaborador, o tempo de expediente para poder estar enviando, para poder ensinar, no meu caso eu ensinei informática na escola do bairro Maria Helena mesmo. E isso aí são enes, enes ações que a Gerdau faz para poder estar beneficiando as comunidades, principalmente a dos pobres.

*P: E porque você resolveu ser voluntário?*

E: Ah, eu acho, eu acho, assim, eu acho que já fui ajudado por bastante pessoas. E também, assim como eu fui ajudado por bastante pessoas, eu tive essa oportunidade, eu também gostaria de estar passando algo de bom para elas, né, as vezes pode ter uma oportunidade mais a frente das pessoas né. Isso chamaria de, é... esqueci a palavra., é... susten, susten, sustentabilidade né. Essas pessoas mais a frente não ficar dependentes de outros né. Mas com os conhecimentos adquiridos poder se auto ir para frente aí né.

*P: Criar condições para si.*

E: É. Não é, igual eles fala, “pescar o peixe e dar o peixe”, é ensinar a pescar. Essa aí é a função da Gerdau, a função e a intenção da Gerdau dentro da comunidade onde ela está inserida.

*P: O quê que é para você trabalhar na Gerdau?*

E: Para mim, trabalhar na Gerdau é uma motivação muito grande. Por quê? Porque o lado profissional, os benefícios da Gerdau são muito bons, em termos salarial e, também, em termos de reconhecimento profissional, e mais ainda por ser uma multinacional né. Empresa que é reconhecida mundialmente. Essa aí é uma das motivações que eu tenho para trabalhar lá.

*P: E foi a Gerdau que te incentivou a fazer o curso ou fazer o curso de engenharia de produção já era uma intenção sua?*

E: Já era uma intenção minha, já era uma intenção minha. Inclusive era mais, assim, era intenção minha, na verdade, fazer um curso de engenharia, não importava qual. Quando eu tava na FCA eu passei fazer engenharia mecânica em Itaúna, só que eu acabei sendo transferido para a Vale Itabira, lá eu comecei o curso de engenharia de produção. Acabei vindo embora. Aí aqui eu ganhei uma bolsa do ProUni para poder fazer engenharia de produção.

*P: Ah, que bom.*

E: Aí eu ... agora acho que fica mais fácil.

*P: Fica muito mais fácil.*

E: Fica mais fácil.

*P: É o ProUni é uma proposta que eu, particularmente, gosto muito. Acho que a gente transforma não só a vida da gente, como a história da família da gente.*

*Quais são, do seu ponto de vista, as principais dificuldades relacionadas a unidade Gerdau aqui em Divinópolis? Em aspectos gerais mesmo.*

E: As dificuldades?

*P: Podemos falar em dificuldades a serem enfrentadas e ganhos, fazer essa contraposição.*

E: Por exemplo, é..., em uma siderúrgica em si já é muito dificultoso trabalhar, porque é um ambiente muito, muito, podemos dizer, agressivo né, poeira, ruído. A onde eu trabalho, principalmente, calor muito grande. Essa em termos de profissão é uma das mais difíceis, né, de agüentar. Agora, o que eu vejo também, por exemplo, eu, individualmente, eu gostaria de subir muito lá dentro da Gerdau, só que eu vejo uma dificuldade nisso porque é o seguinte, tem muitas pessoas lá hoje que estão fazendo o curso de engenharia de produção, não só da produção, mas mecânica, civil, e eu acho que esse aí, esse fator, vai ser um grande, um grande empecilho para esse acontecimento. Só que é o seguinte, eu acho que ali, nem todos vão ficar. Porque ninguém vai querer ficar enfrentando essas dificuldades de siderurgia com um curso de engenharia, com o diploma de engenheiro na mão. Aí eu acho que e com certeza não vai ter oportunidade para todos, porque eu acho que são muitos que estão fazendo. Esse aí eu acho um ponto de dificuldade na minha carreira.

*P: E uma questão de ganho?*

E: De ganho?

*P: É, já que falamos de dificuldades.*

E: O ganho é que, é, mesmo com as dificuldades lá dentro da Gerdau, a Gerdau é uma escola para mim. Eu tenho aprendido bastante coisa lá, é..., como tratamento profissional, como, assim também, como, pessoal, a gente vê, né, as muitas dificuldades que tem tanto na vida pessoal quanto na vida profissional dos vários colaboradores lá dentro e a gente vai convivendo com isso. E quando a gente vai convivendo com isso a gente aprende muito né. A melhor forma de aprender eu acho que é dessa maneira, é o jeito que a vida ensina, lá dentro, dentro da Gerdau. Com certeza é uma escola lá dentro, em todos os sentidos. Aprende muito com as dificuldades lá dentro.

*P: Como é a relação da Gerdau com a cidade de Divinópolis? Do seu ponto de vista.*

E: Do meu ponto de vista.... A pesar de muita gente falar que a Gerdau polui, e tudo mais, é, eu creio que já foi pior. Foi uma, é..., principalmente na antiga siderúrgica Pains. Isso aí no caso, por exemplo, hoje a Gerdau é a empresa que mais, é..., recolhe impostos da cidade. Se não for a maior é uma das maiores. Isso aí eu acho que é um ponto positivo para a cidade. Além de, igual, lá dentro da Gerdau hoje, provavelmente, ela deve estar com uns 1100 colaboradores lá dentro, incluindo próprios e terceiros. Então, só aí já é 1000 empregos a mais para a cidade. É... os próprios projetos sociais que é, que a Gerdau tem com a comunidade, eu vejo um lado bom também. E, e também em termos de economia né, os funcionários da Gerdau ganham re, para a região é relativamente bem e ajuda a estar movendo a economia da região. Essas aí são coisa boas.

*P: Como é que você definiria a Gerdau?*

E: Uma escola, igual eu já havia falado. Uma escola né. Cheia de dificuldades, mas que também é cheia de vitórias, porque as dificuldades lá são tantas, são tantas que quando a gente consegue obter um ou outro resultado esperado pela empresa, a gente também se motiva com isso. É porque a gente também é reconhecido lá dentro quando isso acontece.

*P: Deixa só eu voltar um pouco aqui, é que você disse que morava com a sua avó, em qual bairro?*

E: Ela mora no bairro Niterói.

*P: Ah, tá. Até pertinho ali né, fica bem atrás.*

*Como é que a empresa... Como é que você.... Ou melhor, é que a empresa tem os objetivos dela e as políticas institucionais em relação as ações que ela desenvolve, como é que vocês ficam sabendo disso?Então, é, dessas políticas, dessas ações de responsabilidade social. Você falou que inclusive participa. E você também acabou de me falar, agora, que ela é uma das maiores pagadora de ICMS da região e informações sobre o cotidiano mesmo da empresa, o que está acontecendo, quais são as metas, quais são os objetivos. Como é que vocês ficam sabendo dessas informações?*

E: Ah, tá. Isso aí é por parte. Quando a gente entra prá, para trabalhar na Gerdau, a gente fica duas semanas em treinamento só vendo políticas e outros interesses da Gerdau. Esse aí é um ponto. Ela passa todo um treinamento de segurança, todo um treinamento de qualidade, todo um treinamento de meio ambiente e tudo que está inserido, isso é um ponto né. É, e... e todo mês, lá na unidade, não, desculpa, de dois em dois meses, é gerado através da comunicação da empresa, é, tudo que acontece na unidade de Divinópolis. Esse jornal chama “Diretas Já”.

*P: Vem de Porto Alegre mesmo ou é feito aqui?*

E: É, tem informações de Porto Alegre e, também, informações que é inserido aqui. Aí por este jornal, traz todas as informações da Gerdau. Assim, em termos de recursos humanos, de metas, de colaboradores que estão entrando na empresa, os aniversariantes, os que estão sendo contemplados por estar completando mais de um ano de empresa, e assim por diante. Agora as metas, nós ficamos sabendo é na área com os nossos gestores. Aí tem os gestores e os facilitadores. Aí eles é que passam a meta da empresa e da área para a gente.

*P: Entendi. Como é que você avalia as ações da empresa com os funcionários?*

E: Como eu avalio...

*P: As ações da empresa faz voltadas para o funcionário.*

E: São boas, são boas.



*P: E quais ações são essas, em que áreas são feitas essas ações?*

E: É, é... você fala...de pessoal?

*P: É, de pessoal mesmo. A pessoa lá dentro como um funcionário, como colaborador. Quais são as ações que a empresa desenvolve para esse colaborador?*

E: Assim, eu não entendi, assim, em qual lado? Da família, do ...

*P: Qualquer lado.*

E: Ah, tá. Ah, não. A Gerdau ela tem vários, ela tem vários, como eu posso dizer, vários sistemas, assim, para poder estar homenageando a família. Inclusive, todo ano tem um lá que chama, um programa na Gerdau que chama “Gerdau com a comunidade”, é..., os próprios colaboradores levam a família para conhecer o ambiente de trabalho da empresa. Ela, e através do ônibus que a própria empresa fornece, ela visita toda a área da Gerdau, é, a unidade inteira, né. Igual, quando bate uma meta de segurança, de meio ambiente, a Gerdau ela concede prêmios, faz festa para os colaboradores e os familiares. Os próprios planos de saúde da Gerdau são muito bons. O plano odontológico, por exemplo, a gente vai lá a gente não paga nada. A gente só paga se for fazer uma cirurgia grave na boa. Isso se estende ao colaborador e a sua família. Esse é um dos pontos né, mas são enes pontos, que a gente aqui de imediato não consegue lembrar de todos. Mas são enes pontos.

*P: E em relação a segurança do trabalho na empresa, trabalhar com auto forno, trabalhar na aciaria, imagino que tenha uma série de, como você diz, não e só duro tem as situações de risco também, como é que a empresa controla isso, como é que isso se dá também?*

E: A Gerdau ela, ela é, a prioridade lá dentro é a segurança. O sistema de segurança lá da Gerdau hoje é um dos melhores sistemas de segurança do mundo, chama SST – sistema de segurança total. Inclusive na unidade de Divinópolis, nós estamos, em fevereiro, nós completamos três anos sem acidentes dentro da Gerdau. E isso é uma marca histórica e, também, podemos dizer recorde porque é praticamente impossível conseguir essa meta se tratando de siderurgia e do porte da Gerdau. Essa aí é um ponto, um ponto bastante vitrine, né, para, para a comunidade de Divinópolis dentro do grupo. Para acontecer este resultado, a Gerdau ela investe massivamente em segurança. Lá tem várias ferramentas para esse, para a segurança, vou falar uma que chama “recusa de trabalho”. Se a gente for realizar um tipo de tarefa lá dentro, se a gente não se sentir seguro em realizar as tarefas, por exemplo, as vezes a gente está inseguro que pode acontecer alguma coisa, né, algum acidente com a gente, a gente assina um formulário que chama RT – recusa de trabalho -, você assina e entrega para o seu facilitador que mostra os riscos que você acha que você tem ali naquela atividade. Ninguém te obriga a fazer o trabalho. Você não faz mais o trabalho com esse documento em mãos e entrega para o seu facilitador e o facilitador vai providenciar os recursos para que aquela condição insegura que você achou ali, seja resolvido para você realizar a atividade, independentemente de você estar parando a produção ou não. Inclusive um dos parágrafos, um dos parágrafos da política de segurança da Gerdau é o seguinte, é, eu vou falar aqui com as minhas palavras, “nenhuma situação de emergência, de produção pode colocar em risco a vida ou a integridade física do colaborador, que tem prioridade.

*P: Então é preferível ele não fazer do quê...*

E: Ele não fazer do que estar inseguro de fazer.

*P: Então é preferível o forno parar do que ele correr o risco.*

E: Isso. E sempre na jornada de trabalho, também, tem outras ferramentas de segurança que se chama DDS – diálogo diário de segurança. Nós fazemos a reunião, antes de iniciar as

atividades de trabalho, aí a gente tira a pressão para poder ver como é que está. A gente aborda temas na nossa reunião voltado para a segurança da área e no final, quando a gente assina o livro que é um documento, a gente expressa nossa situação diária, que chama “termociometro”. Aí lá, no próprio documento tem uma expressão de uma carinha feliz, uma carinha neutra e uma carinha triste. Se a gente colocar, marcar, o rostinho neutro, ou triste, antes da gente iniciar o trabalho, o facilitador conversa com a gente, vê se a gente está seguro para ir para a área trabalhar ou não. Essa ferramenta é bastante importante.

*P: E as pessoas não se sentem coagidas de repente colocarem que não estão bem e levar uma bronca, não sei.*

E: Não. Não porque se acontecer isso de levar uma bronca, pode levar até para o gestor, porque quem estiver errado é quem está oprimindo, né, a pessoa. Isto lá na Gerdau não existe. Se você não tiver consciência de fazer, não faça nada, se você não sabe fazer não faça. E temos também lá, um programa que chama “sensibilização de segurança”. Todo ano, igual esse ano, no ano passado já fez, foi num, numa casa de campo lá, lá em Pitangui. Aí, semana por semana, vai uma turma, vai e fica lá o dia inteiro, fazem reflexões sobre segurança, sobre a família, passa um vídeo sobre, sobre segurança, escolhem algumas famílias lá, dos colaboradores e filmam elas, e falam tudo sobre segurança, né. Isso aí é uma ferramenta muito importante, porque saem colaboradores lá de dentro chorando. É para sensibilizar mesmo. Aí, fica lá no hotel o dia inteiro. É, almoço, a gente chega de manhã tem café, almoço, aí no final do dia tem um churrasquinho lá para a gente (sorri).

*P: Churrascão eu imagino. Me conte uma coisa, essa visita dos familiares da empresa, como você acha que isso repercute na vida do trabalhador?38’43’’*

E: Porque, é...a função da Gerdau em termos de segurança é o seguinte, você entra lá dentro e sai lá de dentro sem perder nenhuma unha para você voltar do jeito que você entrou para a sua família. Esse é o foco da Gerdau. Então, a Gerdau ela faz com que o colaborador sinta isso e passe também para os seus familiares. Porque o envolvimento dos familiares dos colaboradores da Gerdau são tão grande, que quando passam vídeo tape lá das famílias elas estão totalmente por dentro do quê o pai de família está fazendo e também com o quê a Gerdau está preocupada, que é devolver o pai de família inteiro para a sua família. Aí elas sentem isso, porque a família sente isso. Igual, eu estava conversando com minha namorada uma vez, eu comecei a falar com ela onde eu, como é que eu trabalho, assim, o ambiente em que eu trabalho, ela “não, não, pára, pára”. Mas aí eu deixo ela, deixo ela a par do seguinte, “não, lá é perigoso, realmente é perigoso, mas a empresa é preocupada em sempre manter a integridade física do colaborador lá dentro”. Mas isso ela não quis escutar mais não.

*P: Imagino. Você consegue comparar as siderúrgicas da região e a Gerdau? Você sabe me dizer, quais são as principais diferenças entre a Gerdau e as demais siderúrgicas?*

E: Olha, em termos de siderurgia eu só trabalhei na Gerdau. Mas em comparação, assim, eu não sei te falar porque eu não presenciei lá dentro de outras, né. Mas em termos de segurança, a Gerdau ela é mundialmente bastante conhecida.

*P: Mudando um pouquinho nosso foco, o quê que você entende por empresa socialmente responsável? O quê que você chamaria de empresa socialmente responsável.*

E: Empresa socialmente responsável, eu entendo que é aquela empresa que produz, aquela empresa que produz mas ela preocupa com tudo aquilo que está em volta. Ou seja, ela preocupa com a sociedade, ela preocupa com seus colaboradores e, principalmente, ela produz com sustentabilidade. É aquela empresa que ela, que está produzindo mas não está comprometendo a sociedade ao seu entorno. Isso aí é um tipo de ...

*P: Empresa socialmente responsável.*

E: Isso.

*P: Como é que você avalia o papel da responsabilidade socioambiental da Gerdau? Aqui até mais ou menos você me falou, então vou mudar um pouquinho, por quê que você acha que a Gerdau investe em ações de responsabilidade social e ambiental?*

E: Ah, tá. Por quê que eu acho isso?

Porque além de tudo, se a Gerdau quiser ter um mercado maior, grande, cada vez maior, exportar tudo mais, hoje ela precisa ter uma certificação de qualidade, de segurança e de meio ambiente. Isso aí é um ponto. Eu acho que é uma das maiores preocupações, porque, assim como toda empresa capitalista ela quer lucro. Se hoje uma empresa grande ela não tem esses três tipos de certificados, a tendência dela é, cada vez mais, sair fora do mercado de trabalho. E eu falo porquê que ela atende, é porque a gente vê ali também no dia-a-dia lá. Lá dentro da própria empresa tem um projeto lá que chama “projeto pescar”, são vários alunos lá no qual recebem aulas diariamente de atendimento e de vendas para inserir estas pessoas no mercado de trabalho, isso é um ponto social já.

*P: Alunos do ensino fundamental e do ensino médio?*

E: Eu não sei a idade Janaina, mais são adolescentes já, de 18 anos, de 16 a 18 anos. São vários alunos lá, chama, projeto pescar. É daquele, é, é tipo aquilo que eu falei para você, pescar, estar ensinando as pessoas a pescar, por isso que chama “Projeto Pescar”. Aí é, é em decorrência disso que a gente vê que a Gerdau, ela está preocupada em todos os aspectos. Até porque, também, cada vez mais ampliar o seu mercado de trabalho. E a Gerdau na unidade de Divinópolis, ela possui esses três, esses três certificados, segurança, qualidade e meio ambiente. O órgão certificador da Gerdau é um dos mais rígidos do mundo, que chama, meio confuso o nome, é um órgão noroeguês, “Thats Norts”. Aí, é, para poder ser reconhecido nesses requisitos que é chamado de ISO igual ISO 9001, ISO 9002, ISO 14000, 14001, é preciso estar dentro de vários, de vários aspectos para poder ser reconhecido. E a Gerdau como ela está nesses aspectos é por isso que ela foi reconhecida. Mas as vezes pode estar perguntando o seguinte, “não mas, uma vez reconhecida, reconhecida para sempre?” Não, tem manutenção de ano em ano. Todo ano tem essas auditorias que é externa e durante o decorrer desse ano tem auditoria interna que é entre nós mesmos lá e a chefia, né. Aí fazem toda uma auditoria para poder chegar lá a auditoria externa, que é para manter a certificação aí é, é, isso é o fato. Então, não tem como parar de poder olhar para a segurança, qualidade e pro meio ambiente. Não tem como parar.

*P: E me conta uma coisa, como é que vocês são envolvidos nesse processo da auditoria?*

E: Em treinamentos, em treinamentos. Esses módulos que eu falei, que abrange a matriz de capacitação, é tudo em cima disso. Módulo de segurança, módulo de qualidade, módulo de diretrizes éticas, de meio ambiente e o módulo técnicos, que é aquele em que a gente realiza na área de acordo com a nossa atividade.

*P: Por acaso a Gerdau divulga esses valores para vocês, quantas ações são aqui de Divinópolis, quanto que ela investe nisso, ou não?*

E: Quanto que ela investe eu mesmo, pessoalmente, eu nunca fiquei por dentro não.

*P: E quantos projetos são, você sabe?*

E: Se eu não me engano, a última vez que eu fui voluntário, tinha cerca de 45 projetos sociais.

*P: De áreas distintas ou eles tem algumas áreas de atuação?*

E: É tem é, igual, tem projeto no Maria Helena, tem projeto no Interlagos, no bairro da Graça, é tudo que envolve ali, o, o, a área ali do ...

*P: Do entorno.*

E: Isso, da Gerdau, do entorno da Gerdau ali.

*P: A Gerdau além de realizar os projetos dela, ela se torna parceira ou faz patrocínios, você sabe como é que ela seleciona, quais são as diretrizes para apoiar ou não apoiar um projeto, o quê que pesa na hora de ...*

E: Ah, tá. Pesa esse, por exemplo, ela lança um projeto, “não, eu escolho, nós vamos escolher a escola x” e começa a investir, começa a dar os recursos, mas eu acho que não tem um processo assim não. Entendeu? Igual, por exemplo, eu entro lá hoje. Eu entrei hoje na Gerdau e tem uma escola lá que ainda não tem nenhum projeto da Gerdau, aí eu vou correr atrás da comunicação social juntamente com o instituto Gerdau que é responsável, justamente, por poder estar fazendo esse tipo de trabalho. Eu procuro a coordenador e falo assim, “oh, a escola está dessa maneira, tem como melhorar isso”, aí, eu passando isso para a, toda a situação para a coordenadora, aí que ela vai tomar as providências. Se realmente, é ..., pode incluir um projeto naquela escola ou não. Ela começa a fazer pesquisa, ir lá, aí ela começa a investir naquela escola. Se escola for realmente interessada, for executando tudo que a Gerdau está proposta a fazer, a Gerdau continua com o incentivo. E o que abrange esse projeto é limpeza, é livros, é curso de capacitação dados pelos próprios colaboradores voluntários, é assim que ela age. Se a escola for interessada ela continua com o projeto, se não, não tem como né. Quando fala escola é o próprio representante daquela escola né.

*P: E você acha que essas ações de voluntariado voltam para dentro da empresa de que forma? Por que que a empresa incentiva vocês, inclusive, a serem voluntários?*

E: É... repete por favor a pergunta.

*P: Minha pergunta não ficou boa mesmo né.*

E: Não, não, é que eu não entendi mesmo.

*P: É que a empresa incentiva vocês a serem voluntários. Como que ser voluntário colabora junto a equipe e aos funcionários? Por quê que a empresa incentiva vocês para serem voluntários?*

E: Ah, tá. É aquilo que eu falei né. Uma empresa, além de estar na lei que toda empresa tem que ajudar a comunidade na qual está inserida, e tem, este é um ponto, né, que é lei. E tem, também, que o presidente da Gerdau, o Jorge Gerdau, ele é um grande incentivador da cultura no País, isso parte dele. E a Gerdau, além dela estar cumprindo por lei, ela tem prazer de poder estar ajudando. Herança do próprio presidente da Gerdau, do Jorge Gerdau.

*P: Ok. Caminhando para o fim então. Para você, quais são os desafios da siderurgia em relação a Divinópolis? Aí, independente da Gerdau.*

E: Os desafios? Nô! Primeiramente, atualmente é essa crise, né. Porque a mais afetada foi a, o ramo de siderúrgico né. Eu acho que o grande desafio no momento é esse. Porque tem empresas que estão mandando embora, tem empresas que, por exemplo, a Gerdau para não demitir ela, ela está dando o curso né. Igual, eu estou inserido nesse curso do Senae por causa disso. Para não poder mandar ninguém embora está tendo que fazer isso. Não só ela mas é toda grande empresa. Agora o grande desafio é poder manter os empregos do pai de família, hoje, atualmente. Não só aqui em Divinópolis mas eu acho que em toda a siderurgia do país, do mundo. Isso eu acho que é o grande desafio. E cada vez mais, dar condição para o

funcionário trabalhar, né, numa área tão agressiva igual a siderúrgica. Isso eu acho que é um desafio.

*P: Ok, é isso.*

E: Acabou já?

*P: Ahan.*

E: Rapidinho.

*P: Quando a conversa é boa é assim, muito obrigada viu.*

## ENTREVISTA Nº2

### Entrevista com Chefe funcionário da Gerdau, realizada em 23 de abril de 2009, feita na casa da pesquisadora

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistado

*P: Para iniciarmos, eu gostaria de saber algumas informações gerais sobre você, qual é a sua profissão, quais são as suas atividades cotidianas, que função você desempenha hoje.*

E: Bom eu trabalho na empresa há 23 anos e comecei na empresa, não sei se isso seria interessante, mas eu comecei lá como contratado temporário, né, sem nenhuma expectativa. E, mas é, um contrato para três meses, para a gente fazer um trabalho que tinha lá para ser feito, uma limpeza. E eu procurei, a medida que o trabalho foi terminando, eu procurei vaga para mim entrar na empresa mesmo. Consegui, depois de várias tentativas, eu consegui numa área que se chama laminação. E comecei lá como operador simples e fui me inteirando do processo, fui aprendendo e voltei a estudar porque eu não tinha, eu só tinha basicamente o primeiro grau. Fiz o segundo grau e agora mais recente, em 2007, eu conclui o curso de administração. Então a minha formação é esta, né. A minha graduação é administração.

Lá na empresa, atualmente, depois de várias passagens, hoje eu exerço uma função que se chama, chefe de laminação. Eu sou responsável por uma área produtiva com 47 pessoas diretas, mais algumas indiretas. É uma área produtiva, que produz barras, vergalhões. Nosso nível hierárquico, né, nós temos o diretor que nós não, é gerente, gerente executivo. Que é denominado na unidade gerente executivo. É quem, é o maior posto que tem nessa unidade onde eu trabalho, aqui em Divinópolis. É o gerente executivo, depois vem o gerente de área e depois vem o chefe. Na hierarquia onde eu me encontro. Abaixo vem os facilitadores, depois vem os técnicos, depois os operadores 4, 3, 2 e 1. Então essa é a hierarquia da minha atividade.

No meu dia a dia, a gente realiza um trabalho tanto administrativo quanto de área mesmo, de produção. A gente é responsável por todo esse trabalho, é... Na parte administrativa a gente cuida de alguma contratação, algum processo seletivo, a gente é que participa. Algum processo demissionário, também, a gente participa. Confesso que o processo, particularmente, na minha opinião, o processo seletivo é mais difícil do que o demissionário, por incrível que pareça. E no dia a dia, horas extras, essa parte administrativa das pessoas e também na parte produtiva a gente elabora padrões, melhora processos, desenvolve produtos, faz auditorias para as pessoas, treina as pessoas, faz reuniões com as pessoas. A gente tem todo um cronograma de reuniões, tudo com data estabelecida. Então o dia a dia é esse. A gente planeja, faz planejamento de custo para os meses seguintes. Então é uma diversidade muito grande. Tem os trabalhos relacionados a segurança, também, que são obrigatórios pela empresa, que tem que estar fazendo. Avaliações, a gente tem avaliações de desempenho, que chama. A gente faz avaliações das pessoas, conforme todo um cronograma, a gente avalia a pessoa, frente a frente, uma a uma. É uma avaliação, é uma avaliação... como é que é o nome, eu me esqueci. Mas a gente faz dos subordinados uma avaliação onde a própria pessoa se avalia, escolhe dois pares para o avaliar e eu como superior faço uma avaliação dele. Então, são quatro avaliações e depois tem a reunião de feed back, onde o sistema pega essas quatro notas, que a própria pessoa se deu, os dois pares que ele escolheu e a minha como superior, o sistema pega essas quatro avaliações, faz uma média e coloca lá qual foi a nota que ele tirou, de 0 a 100. E depois tem uma reunião de feed back minha com a própria pessoa isolada, onde a gente vai avaliar aqueles pontos. Então é um trabalho longo. Todo ano é feito esse trabalho. Tem também as avaliações da gente também, eu como, como líder também sou avaliado. Eu também me avalio. É uma avaliação 360°: eu me avalio, eu escolho dois pares para me

avaliar, dois subordinados e o meu gerente, também, me avalia. Então, assim, tem todo um trabalho de avaliação. Meu chefe também é avaliado, todo mundo é avaliado.

*P: Isso é uma vez por ano ou é mais frequente?*

E: Essa avaliação minha com os operadores, ou seja, avaliação a nível operacional ela é anual, a nível de liderança ela é a cada dois anos, essa avaliação. Então é isso aí o dia a dia. É produção, é treinamento, é administrativo, é RH, é segurança, tem agenda, a gente tem as agendas, que para falar a verdade a gente não consegue cumprir.

*P: Todo mundo. Você disse que entrou na empresa há 23 anos, você tinha quantos anos?*

E: Eu entrei em 85, eu tinha.... 62 para 85, vai dar 23 anos né?

*P: Você tem 62 anos hoje?*

E: Não, eu nasci em 62.

*P: Ah tá.*

E: 62, 23, é isso. 23 anos.

*P: Ok! Em que bairro você mora e o quê interferiu nessa escolha?*

E: Eu moro no bairro São Luiz, ali perto do Niterói. Na época eu morava no Niterói né, aliás, não, é, eu morava no Niterói hoje é que eu moro no São Luiz.

É e a opção pela empresa. É nessa época, para falar a verdade, eu já tinha tentado de tudo. Tentei ser militar, tentei ser jogador profissional de futebol, tentei ser, morei em São Paulo três meses. Então ..., eu trabalhava antes em metalurgia, também. Trabalhei nove anos antes de entrar na Pains, hoje Gerdau. Trabalhei no centro industrial naquelas fundições que tem lá, eu trabalhei 9 anos, então eu sempre fui metalúrgico. Mas eu, naquela época, eu sabia que essas firmas do centro industrial não te ofereciam possibilidade de crescimento, então, muito limitado, né. Nessas empresas eu já trabalhava no nível máximo que a gente poderia chegar, que era moldador. Então, eu queria algo que me desse mais oportunidades. Tentei várias coisas, como eu disse, futebol, polícia, tentei comprar caminhão, tentei morar fora e acabei entrando para a Pains que na época, aqui em Divinópolis era, a gente tinha, a Rede, a CEMIG e a Pains, como as três empresas para se trabalhar, né. Que te oferecia recursos para crescimento profissional. E a Pains, depois de seis meses de tentativa, eu consegui entrar na Pains. Então foi por, por ser uma empresa que tinha mais recursos. A opção por ela foi por isso.

*P: E o bairro São Luiz fica no entorno da Gerdau ou não?*

E: Não. Ele fica é... se a gente for pelo São João de Deus, ali quando a gente vai para aquela antena da Globo, para aquele lado ali.

*P: Ah, tá.*

E: É bem, é três quilômetros de distância da empresa.

*P: Ok. Você é de Divinópolis, sua família é daqui? Me conta um pouco da sua história.*

E: Eu sou daqui, sempre morei aqui né. Fora esses três meses que eu morei em São Paulo. A minha esposa, a família, ela é nordestina, ela é do Rio Grande do Norte, minha esposa, mas nasceu em Minas, os pais dela é que são do Rio Grande do Norte. Ela é de Pains mas eu a conheci aqui mesmo. Nós nos casamos, temos três filhas. Somos casados há 21 anos, temos três filhas: 20, uma de 14 e uma de cinco. Sempre moramos lá no São Luiz, é... é isso aí. Sempre moramos aqui mesmo.

*P: Eu ia te perguntar como você se tornou metalúrgico mas você me contou no processo. Bem que não, você disse que já era metalúrgico, muito antes de entrar para a Gerdau, né?*

E: É.

*P: E aí, se você já trabalhava, imagino que o quê, com uns 16 anos você já trabalhava com metalurgia?*

E: Não antes, né. Eu trabalhei em várias, vários ramos né. Na época era comum a gente trabalhar né, engraxate, oficina de lanternagem, recapagem, de servente, fiz de tudo, fiz de tudo. Vendí biscoito. E com 14 anos, exatamente em 76, 1976 com 14 anos eu fui para uma fundição. Fui trabalhar numa fundição. Que na época era um lugar que tinha muita vaga e a gente ganhava um salário, né. Conseguia ganhar pelo menos um salário com metalúrgico. Então, na época, era o que tinha de melhor. A opção era trabalhar em fundição. Tinha várias fundições dentro da cidade, então eu... Nesses outros trabalhos a gente ganhava meio salário, essa coisa toda, as vezes nem isso. Então lá era um salário, fui para a fundição. Vários colegas meus trabalhavam em fundição na época, então eu comecei nessa fundição. Aí de uma fui para a outra, depois fui para outra, trabalhei em várias fundições. Durante 9 anos, de 76 até 95. Com pequenos intervalos que eu saía, ia trabalhar em outra coisa, três meses em São Paulo, mais nesse, nesse ramo, por necessidade mesmo né. Porque tinha que ganhar mais. Família muito grande e pobre, tinha que ganhar mais. Então tinha que trabalhar em algo que me desse pelo menos um salário.

*P: Ok. Entrando na relação com seu trabalho lá, como é que foi o processo de seleção. Você falou que entrou lá como temporário, você entrou ainda na Pains para fazer uma limpeza, como você me disse. Qual era o perfil do pessoal que era contratado nessa época que você entrou na Pains e a gente até aproveita e faz um comparativo, já que você também faz contratações hoje, qual é o perfil desse profissional que hoje a Gerdau contrata. Até para compararmos a diferença.*

E: É... bom... Na época, isso lá em 85... Para falar a verdade eu comecei a... eu tinha dois parentes lá, dois amigos que ficavam olhando para mim se surgia alguma vaga. Aí surgia uma vaga. Eu me lembro bem de uma vaga que surgiu para se fazer solda, aí me perguntaram se eu fazia solda, eu falei que não. Aí eu ficava alguns dias, ia lá quase que de duas em duas, uma em uma semana, “ou tem alguma vaga?”, “não”, “tem?”, “não”. Aí um dia, “tem uma vaga aqui de apontador”. Aí me deram um papel para eu escrever algumas coisas, eu fui escrevendo um monte de coisas. Aí eles olharam, “não, vamos aguardar mais”. Porque a minha letra ela era, ela é terrível. Então assim, na época, basicamente, o que se exigia era, era... habilidade naquilo que ia se fazer. Por exemplo, apontador, tinha que escrever bem. É... quando eu fui fazer o teste para entrar mesmo na empresa, era uma vaga de maçariqueiro. Aí eu cheguei lá me chamaram, me chamaram para fazer o teste. Eu estava em casa e tal, “é para você vir aqui as dez horas fazer o teste”. Eu fui lá, aí me deram alguns EPI’s, avental, máscaras, luvas, uns troços que eu nunca tinha visto na minha vida, eu não sabia nem colocar aquilo no corpo e falaram assim, “corta aquele pedaço de chapa ali com o maçarico”. Eu não sabia o quê que era o maçarico, eu não sabia nada e não consegui nem vestir os EPI’s. Então, é..., o teste para eu entrar na empresa foi esse. Aí até esse conhecido meu na empresa falou “não, o rapaz não sabe mexer com isso não. Ele não sabe mexer com nada disso não. Ele vai ser contratado para aprender ainda”. Aí me mandaram fazer alguns exames médicos. Eu fui lá dentro mesmo, fiz alguns exames lá dentro. E na época, a gente conversa também com o psicólogo, eu conversei também com o psicólogo, fiz alguns testes com o psicólogo e fui contratado. Então assim, um modelo bem..., bem..., perigoso, bem arcaico né, comparando com o modelo que se vê hoje. Porque hoje o sistema de contratação funciona como um banco.



A empresa não faz a contratação, ela tem uma empresa terceira que cuida disso. Então, quando a gente tem alguma contratação aprovada, a gente vai no sistema e faz esse pedido de contratação. Esse pedido, aí a gente coloca no sistema, já tem uma ficha própria, informatizada, a gente coloca lá: qual é a experiência da pessoa, qual é o grau de instrução da pessoa que a gente deseja, há que é a faixa etária de idade, qual é a experiência na área. É... tem várias, várias perguntas lá: tem que levantar o braço, tem que mexer os dedos, tem que conseguir agachar, tem que conseguir correr, tem que conseguir virar. Então a gente faz várias perguntas, o sistema pergunta para a gente todos esses itens bobos, mas importantes para a gente não correr o risco de contratar uma pessoa que não consegue levantar o braço e o serviço exige. Então precisa de levantar o braço e você responde “sim”, precisa é... agachar, levantar assim, precisa virar, precisa fazer força então são várias ....

(O telefone dele tocou e era uma ligação da Gerdau. Tivemos que parar a entrevista para ele atender).

Bom, então a gente preenche essa ficha eletrônica, com um monte de itens, se vai trabalhar em calor, se vai trabalhar e lugar confinado, se vai trabalhar... então é um monte de pergunta que a gente responde. Se aumenta o QL, se substitui; qual o motivo da contratação. Então essa ficha, ela vai para o RH que repassa para essa empresa. Essa empresa busca, nos milhares de currículos que ela tem, ela busca ali alguém que se identifica com aquelas características que a gente pediu: loiro do olho azul, alto, moreno, baixo. O que a gente pediu. E essa empresa entra em contato com a gente perguntando quanto que a gente quer ouvir. Se é uma vaga a gente pede, “ah, arruma aí uns cinco”. E aí começa todo um processo de entrevistas. Ela primeiro seleciona esses cinco, essa empresa seleciona essas cinco pessoas, ou três, o quê a gente pedir. Ela já faz uma prévia avaliação e a gente se encontra com essas pessoas, numa mesa redonda as pessoas se identificam, falam um pouco de si própria e da sua experiência. E a gente vai e escolhe aí, ah, fulano e fulano, “desses cinco, esses três aqui parece que atende”, ela dispensa os outros dois e aplica mais alguns testes nesses três. E depois desses três a gente, ela traz os resultados dos testes feitos com esses três. Testes psicológicos, psicotécnicos, sei lá é... avaliações. E ela mostra para a gente o resultado, “olha, dos três esse aqui está bom, este aqui está melhor e esse aqui é o melhor dos três”. A gente volta a encontrar com os três e a conversar com os três e aí a gente escolhe. A escolha é da gente, ela simplesmente faz essa avaliação. Aí “não, gostei desse”. Aí essa pessoa é contratada, ela... não é contratada né, ela vai para um processo de exames, uma bateria de exames médicos. E é olhada a ficha, é um monte de coisas. E sendo tudo aprovado, aí sim, ela é contratada.

*P: E depois desse processo de contratação há um processo de acolhida dessa pessoa na empresa, como é que é isso?*

E: Sim. A pessoa, quando ela termina todos os exames médicos, quando ela inicia, ela vai na empresa, ela é recebida primeiro pelo técnico de segurança. Eles chamam de “Fazer a integração”. O técnico de segurança, essa pessoa não vai para a área produtiva. Ela fica na, na administração. O técnico de segurança passa para ela todas as normas, regras, através de, de, de, telão, de exemplos. Ela fica ali com o técnico de segurança, depois vem o pessoal de RH explica tudo ali para ela dos direitos, formas de pagamento, tudo, os prêmios. Essa pessoa depois tem um encontro com o diretor também, é... o diretor, também, recebe essa pessoa, conversa, explica tudo. Ela, essa pessoa também, a gente tem lá na empresa o que a gente chama de SCI, é centro... é um centro de formação. É uma biblioteca com alguns módulos. Tem lá alguns, os módulos de segurança, de meio ambiente, é, alguns operacionais que, principalmente os de segurança e meio ambiente, a pessoa ela é, obrigatoriamente ela tem que fazer primeiro esses módulos. Esses módulos é lá uma apostila, que tem lá algumas

informações como que, o quê que acontece com os resíduos, para onde é que vai os resíduos, o quê que é resíduo, o quê que é impacto, o quê que é aspecto, isso na área de meio ambiente. Nas questões de segurança é, a, qual é a política de segurança. Como proceder no caso de uma explosão. Vários assuntos, várias EPI's que se usa para isso ou para aquilo. A pessoa lê nessa apostila, ela estuda nessa apostila e faz uma prova escrita. Todos os colaboradores, desde o diretor até – não é diretor é o gerente executivo -, até o operador, até o estagiário fazem esses módulos, esses treinamentos. Então, é, tem ... É montado para essa pessoa um, uma descrição de cargo, então a pessoa entrou lá como maçariqueiro, está lá: maçariqueiro do setor de aciaria, descrição do cargo, o quê que ela pode fazer, o quê que ela pode estar autorizada a fazer, o quê que ela não pode fazer. Está tudo descrito ali. É mostrado para ela as obrigações dela. É montado para ela, inicialmente, durante esse processo de contratação, uma, o quê se chama lá de uma matriz de capacitação, onde é...é listado todos os módulos que ela vai ter que passar por eles. Se ele é o maçariqueiro, é, maçariqueiro da aciaria, maçariqueiro um da aciaria, quais são os módulos, esses módulos: 005,008 e assim vai. Operador um da laminação, é o módulo: 007, 0010. Então, esses módulos são cartilhas de instruções. Como que, por exemplo, para o maçariqueiro, como é que faz a solda numa chapa tal. Então, essa pessoa tem que, essa pessoa tem que ir lá, estudar esses módulos, fazer uma prova e tirar uma nota mínima.

*P: Antes de ir para a operação em si, digamos assim. Ou mesmo enquanto ele já está na operação ele vai fazendo essa reciclagem?*

E: Isso, exatamente. Tem alguns módulos que são obrigatórios antes de descer para a área de produção. Ele fica, ele fica uma semana, mais ou menos, quando ele é contratado, ele fica, acho que é uma semana, na administração, passando por todo esse processo, de conversar com o técnico de segurança, com RH, com diretor. E ele fica também estudando e fazendo esses módulos. Alguns desses módulos são feitos antes de descer. Os de segurança, os de meio ambiente, principalmente. Os de, alguns módulos dá, como é que eu vou dizer, relacionados a política da empresa, a ética da empresa, a estrutura da empresa, como que a empresa funciona. Então tem alguns desses módulos, então deve dar aí uns seis, sete módulos no total, são feitos antes.

Aí, depois que ele passa por esses módulos, por esse treinamento, por essa aula né, porque ele fica lá na sala de aula vendo lá projeções da empresa, uma semana mais ou menos, aí ele desce para a área. Quando ele chega na área ele fica também por uns dias só olhando. Ele não põe a mão, ele não trabalha. Ele fica ali três dias, uma semana depois, dependendo da área, só observando. E é designado o que a gente chama lá de padrinho. Ou seja, uma pessoa já mais sênior vai acompanhar aquele novato. Então ela que vai ficar de olho nele. Ela que vai ficar colada nele, que vai ficar observando ele, explicando para ele, mostrando o serviço. É... Aí aos poucos que ele vai começando a trabalhar.

*P: E esses padrinho aceitam bem, porque tem gente que não gosta de jeito nenhum.*

E: Não, a gente não tem problema não. O pessoal até, vamos dizer assim, acho que ele se sente até importante e gosta, é.... eles .... preocupa, quer fazer um bom, um bom treinamento para a pessoa. Nós nunca tivemos problemas de alguém assim que não desse certo não. Pelo contrário, até. Então assim, olhando, eu que vivi os dois momentos de contratação, então a gente vê uma discrepância né, uma diferença enorme, né. A gente tinha nessa época, na minha entrada em 85, a gente tinha o departamento pessoal que tinha a função de apontar as horas extras, fazer contratações, demissões, é....basicamente esse trabalho, né, de fazer pagamentos e isso aí foi mudando né, ao longo dos anos, para RH, Recursos Humanos. Então assim, já no período atual, não atual, já, já, já mudou. Eu acredito que já na década de 90 já começou essa mudança né. Não é mais departamento pessoal né, passou para RH.

No nosso modelo de gestão, por exemplo, várias atividades que antes eram do departamento pessoal, foi passado para a área né, para a liderança, né: marcação de férias, é..., essas contratações, avaliações, apontamentos, entrega de EPI's. Então muitas atividades que eram do departamento pessoal antigo passa para a liderança da área. Também um avanço muito grande foi a extinção do cartão. Né, porque antes, nessa década de 80, tinha aquele cartão de ponto. Depois passou para aquele cartão magnético, aquele igual cartão de banco. E, eu não me lembro quando, agora eu já não me lembro quando, mas eu acredito que já tenha aí uns nove anos, acaba também o cartão de ponto. É... esse cartão magnético. A gente não tem apontamento nenhum. A pessoa, todo mundo tem um crachá porque ele usa para abrir a cancela quando vai de carro ou a roleta, mas assim, não tem ponto apontado, entrou dez para as sete, saiu as oito horas. Não existe apontamento nenhum, é... ninguém ... Hora extra, também, a própria pessoa é que aponta. Não tem aquela pessoa que fica apontando, conferindo as horas extras de ninguém. Atraso, também, se acontecer da pessoa chegar atrasada, ou sair mais cedo, ou faltar no serviço, a própria pessoa vai no computador e registra. Registra que saiu mais cedo, registra que fez hora extra, que faltou. Então isso aí, basicamente que resolveu muito do trabalho que antigamente era feito pelo DP né, Departamento Pessoal. E algumas outras funções tá com a liderança né, marcação de férias esse tipo de coisa assim.

*P: Como é que é a relação da Gerdau com os funcionários?*

E: Bom, é... a relação da Gerdau, uma coisa que a gente, que é unanimidade lá dentro é a preocupação da empresa com a segurança das pessoas. Isso aí, a empresa não mede esforços, nem recursos financeiros de, de, de nada. Então isso aí é muito valorizado. A empresa é avaliada pelas pessoas, também, anualmente. É..., chama pesquisa de opinião. Então, é... os operadores respondem 62 perguntas sobre a empresa. Então a empresa tem bem detalhado o quê as pessoas pensam dela. E o nível, é..., dos operadores sobre a empresa é muito alto, é..., na faixa de 85, 90. É feito por área, então na minha área, por exemplo, nós tivemos noventa e..., nos últimos três anos nós tivemos 90, 93, 92. Então assim, tudo acima de 90% de favorabilidade, que a gente chama. Isso aí, de aceitação. Então existe uma relação, que a gente enxerga, de operador e empresa, muito boa. Muito de confiança, porque a empresa oferece recursos de todas as espécies para as pessoas. A pessoa em termos de segurança ela tem essa preocupação extrema. Inclusive, a ..., a ordem do dono principal é de que nenhuma gota de sangue justifica, aliás, nenhum resultado de produção, resultado financeiro, justifica a falta de segurança das pessoas. Não tem resultado que vale uma gota de sangue. Então, a gente vê exemplos lá claros, desse tipo, né, da empresa gastar milhões para preservar a segurança. Um exemplo muito claro disso, tinha um guincho lá que custava 200 mil reais por hora ele ficou lá três dias parado, porque estava com leve chuva, o telhado estava umedecido e os operadores tinham que subir no telhado para tirar as telhas e..., mas não deixaram. A empresa não deixou. O guincho ficou lá a mil e duzentos reais por hora durante três dias parado até que o telhado secasse. Quer dizer, está correto, mas é algo que na década de 80 era inimaginável. Isso aí o cara subia lá até descalço. Então assim, é uma mudança muito drástica nesse sentido.

Então, a empresa ela também te empurra para o crescimento profissional, ela te cobra, ela te força, entre outras, a buscar o crescimento profissional, a estudar, a fazer cursos de línguas. Ela por ser uma empresa global, então ela uma empresa que está sempre em expansão, que está sempre adquirindo novas unidades fora do país, fora do continente, então ela, ela precisa muito de mão de obra especializada e aculturada. Então ela compra uma unidade lá na África, na África até que ainda não, mas na Europa, América Latina, nos EUA ela tem bastante, então ela precisa de alguém que tem esse nível de capacidade, conhecimento, de gestão e que tenha a cultura Gerdau já em si, para quê? Para ir lá implantar essa cultura. Então ela, quer dizer, é

uma empresa que tem várias oportunidades. Eu tenho vários colegas que já trilharam esse caminho né. Trabalhava aqui, que são aqui de Divinópolis, trabalhava aqui comigo e hoje está nos EUA, está no Canadá, está no Peru, exatamente seguindo essa linha. Então, a empresa ela tem essa, ela tem esse campo para a pessoa crescer. Basta a pessoa assimilar a cultura, porque também não é, não são todos que assimilam essa cultura. A cultura Gerdau ela é muito firme, ela é muito séria, não é todos que se encaixam nesse processo e a pessoa tendo a formação, ela tem que ter uma formação bem graduada né, ela tem que ter cursos, línguas. Ela tendo esses itens, quer dizer, ela tem o mundo pela frente. Índia, China, que está tentando entrar agora né, nos EUA já está, na América Latina, na Europa. Então a pessoa tem todo esse campo a sua frente.

Nesse período, vamos dizer assim, outra coisa que me fez apaixonar pela empresa, é que antes de trabalhar na empresa, você trabalhava nessas outras firmas, menores, vocês trabalhava dois meses, três meses para receber um. Era uma dificuldade, pagamento atrasado, você não sabia se a empresa ia funcionar no ano seguinte e lá não. Nesses quase 24 anos que eu trabalho se o dia 30 for na segunda ela paga na sexta, no sábado. Então, assim, para não atrasar um dia ela adianta dois, três no pagamento. Então nesses 24, quase 24 anos, não teve um dia sequer que foi diferente. Então, só de ter visto isso aí quando eu comecei a trabalhar eu já na época ri. Porque antes trabalhava três meses para receber um e lá, lá não. É o pagamento é no dia 15 e no dia 30. A nível ...

*P: Um adiantamento.*

E: A nível operacional. A nível de executivos, que é no caso aí, é de chefe para cima, denominado executivo, é um pagamento só, só no dia 30. Mas se dia 30 for no domingo, não dá tempo. Aliás, aí ela vai depositar. Se o dia 30 for na segunda, aí ela vai depositar na terça dia 1º, ela deposita na sexta e cai no sábado.

*P: Há incentivo da Gerdau no auxílio a formação, por exemplo, você que fez o curso de Marketing, você teve incentivo da empresa, inclusive financeiro, além desse de correr atrás e ter a possibilidade de promoção?*

E: Sim. Ela tem lá um programa de incentivo onde durante o período em que a gente está estudando ela, do total da mensalidade, ela dá 20%, isso ela dá, 60% ela financia e a gente paga mensalmente 20%. Então a gente desembolsa mensalmente 20%. Ganha 20 e os outros 60 vai acumulando. Depois que a gente forma, tem um período de um ano, né, de carência. Depois de uma ano de formado ela começa a descontar é..., aquele dinheiro que ficou, porém, sem nenhum acréscimo, sem nada de juros. Então, é..., por exemplo, é ótimo para a gente. Porque, por exemplo, a gente começa o salário de hoje é um, eu vou começar a pagar esse mesmo valor daqui a cinco anos, seis anos, quantas vezes o salário já não aumentou? Então é uma ajuda significativa.

*P: Isso independente do curso que você estiver fazendo ou há aqueles cursos que são interessantes para a empresa e aí ela contribui mais para esses, ou não, é indiferente.*

E: É indiferente. Ela não, ela não opina no curso que a gente vai fazer, né. Parte da pessoa, dependendo do quê ela pretende. É óbvio que para ela o interessante, para a empresa, o interessante é o curso de engenharia mecânica e, é... segundo é o de metalúrgica, engenharia metalúrgica, são os dois mais interessantes para ela. E depois o de engenharia eletrônica, mas basicamente engenharia mecânica, esse é o carro chefe que interessa para ela e que abre mais portas. Mas também nada impede das pessoas também fazerem engenharia é, é, civil, administração, como eu fiz, RH, recursos humanos, meio ambiente. Ela não, ela não interfere nessa escolha não.

*P: E a seleção disso, é independente ser um novo funcionário ou um funcionário antigo todos têm direito a solicitar essa ajuda da empresa?*

E: É aí, a única exigência é duas coisas. Uma a pessoa tem que ter o mínimo de dois anos de casa. E a outra é, antes de liberar esse financiamento, essa ajuda, o chefe dele, daquela pessoa, é consultado para saber. “Olha, fulano está pedindo auxílio aqui, pode?” Isso é para evitar né, porque as vezes aquela pessoa está para ser demitida por um motivo ou outro né, aí vai e entra no financiamento, então, aí o chefe fala “não esse aí pode fazer, esse aí vai ficar, esse aí é bom”. São só essas duas exigências.

*P: Do seu ponto de vista, quais são as principais dificuldades relacionadas a unidade de Divinópolis? Aí é do cotidiano do trabalho da empresa, das dificuldades da empresa, ou das relações dentro da empresa. Quais são as dificuldades que você vê hoje aqui em Divinópolis?*

E: A unidade de Divinópolis em relação ao grupo?

P: É.

E: Ou ao mercado em geral?

*P: Eu falo até em termos da siderurgia em geral. Então quais são os desafios para a unidade aqui em Divinópolis?*

E: Bom, é... Talvez, o maior desafio da unidade de Divinópolis eu diria que seja, basicamente, interno. Porque o nome no mercado ele é bem consolidado, ele tem muita força. Mas porém, existe uma, entre aspas, uma disputa porque o produto que é feito aqui é feito em outras unidades que também dão lucro. Então tem unidades maiores do quê essa aqui. Então existe toda uma relação de custo benefício. Ou seja, existe, entra tudo comandado, tudo coordenado por São Paulo né, que é a sede. Que é onde se faz o PO, que a gente chama de planejamento operacional. Então, converge para o escritório em São Paulo esses pedidos e de acordo com o desempenho de cada unidade, a disponibilidade e a capacidade é que esses pedidos são direcionados. Então se uma unidade está lá com seus custos operacionais muito elevados, aqueles pedidos não vão para ela. Então, automaticamente, ela tem que trabalhar isso aí. E Divinópolis enfrenta uma dificuldade em relação a algumas unidades aqui do Sudeste, né, como Rio e São Paulo. Porque a maior usina mesmo em termos de volume é no Rio. É... e São Paulo também, é a segunda maior, que faz os produtos que tem aqui em Divinópolis. E essas duas empresas tem ali uma facilidade muito grande com relação a Porto. Então, Divinópolis tem esse custo a mais de deslocar o material de Divinópolis até Vitória, Rio, Santos. Então seu custo fica mais alto do que as outras nesse item. O que ela compensa de outra forma, porque essa unidade de Divinópolis é a número um do grupo em termos de custo. É a que tem o menor custo. Essa unidade é a unidade que tem o melhor desempenho, é a unidade que tem um número maior de atendimento a normas. Então Divinópolis é, é, os olhos, a menina dos olhos né, do grupo, é Divinópolis.

*P: Me conta uma coisa, como foi essa adaptação de quando a empresa foi comprada, ainda Pains e comprada pelo grupo Gerdau. Para você que estava lá, como é que foi essa adaptação cultural? Os funcionários. De sair de uma empresa, ou seja, ser uma empresa e se tornar outra empresa, imagino eu. Como é que foi isso?*

E: Olha...

*P: E desculpe, levou muito tempo, foi num período curto, como é que você avalia esse processo de transição mesmo.*

E: Bom, no início, houve uma apreensão muito grande, né, porque a gente nunca tinha ouvido falar em Gerdau na época, era Pains. E o que a gente ouviu por alto era de que era uma empresa que trabalhava com o quadro enxuto e que pouca gente fica, quando ela compra uma empresa pouca gente fica e quem fica fica bem. Isso aí foi o que a gente mais ouviu falar

durante o processo. E realmente, assim, eu avalio que não houve nenhum trauma, nenhum estresse, nenhum, nenhum, é..., nenhum solavanco. Eles mantiveram o diretor. Na época a gente tinha o diretor que era da Pains, a Gerdau comprou e manteve esse diretor. Isso aí eu acho que foi fundamental. Ela trouxe outros gerentes de RH, diretor administrativo, tinha o diretor executivo, o administrativo, aí veio de Porto Alegre, óbvio né. Ela colocou algumas pessoas na direção do grupo para trazer a cultura. Mas a nível operacional, assim, não foi nada feito de forma traumática. A coisa foi acontecendo naturalmente, é..., muito, com muita transparência, é um diferencial da empresa é a transparência. Com muita transparência, com muita justiça. Ela não prometeu, ela não foi e demitiu aquele mundo de gente. Para falar a verdade na época ela não demitiu ninguém que não tivesse que ser demitido. Ela chegou, ela trouxe todo um..., a preocupação dela era todo um processo de 5S. Uma das primeiras preocupações dela, implantar a cultura do 5S, da limpeza do bem estar. Ela veio trazendo isso aos poucos. Ela veio trazendo manutenção autônoma na época. Então assim, ela não forçou, ninguém sentiu a mudança. Foi algo bem natural. A gente tinha na época aí, uma geração que já estava aí, vamos dizer assim, em época de aposentadoria, então teve muitas pessoas que aproveitaram para aposentar e sair. Ela demitiu algumas pessoas, mas nenhuma que não fosse necessário. E ela foi. Ela trouxe uma modernização muito grande e foi reduzindo o quadro. Mas tudo de forma gradual, de forma bem racional, bem planejado. Para se ter uma época, houve uma época em que na Pains, na minha área em um turno a gente tinha 32 pessoas, isso em um turno. Eram três, quatro turnos. Hoje em um turno tem nove pessoas. Então assim, algumas modernizações, equipamentos melhores. E, mas assim, ela não fez aquela modernização assim “coloca uma máquina aqui onde trabalhavam dez pessoas”, “então pega essas dez e manda embora”. Não, ela não fez isso. O quê que acontecia ela ia a medida que as pessoas iam aposentando, ela não ia contratando novos. Ela ia realocando, tirava esses dez daqui, trazia para cá, transferia para aqui, para ali. Ela não fez assim uma demissão. Então aconteceu naturalmente. Quando a gente viu a gente já estava. É lógico que a gente sentiu um pouco, não vou dizer assim que não foi do nada, a gente sentiu porquê ela tem todo, ela trabalha, diferentemente da Pains, ela trabalha muito com sistemas, ela trabalha muito com planejamento, com papéis, com máquinas, com computadores, tem muita informatização, padrões, então, treinamento, capacitação. Isso aí foi uma carga violenta, de capacitação. Mas nada que fosse de assustar. Tudo bem tranquilo e bem aceitável a transição.

*P: E em relação a essas inovações tecnológicas que a Gerdau implantou, como é que você vê isso em relação a qualidade de vida do trabalhador na empresa?*

E: Nossa, isso aí foi uma coisa que é um marco na história da empresa essa questão. Porque eu sou um exemplo vivo disso. Eu nessa época que eu era operador e na década de 80 quando eu entrei, eu me acidentava bastante. Eu sempre tinha um corte, uma queimadura, um problema, uma coisa ou outra. E ela, a Gerdau, uma das preocupações dela, preocupação número um dela é a segurança das pessoas. Isso aí, ela hoje acho que tem dez mil funcionários. A última vez que eu soube, no grupo todo são dez mil. Para qualquer um, eu não digo os dez mil, porque tem gente da Europa que as vezes não está com a cultura ainda, mas aqui no Brasil se tiver seis mil funcionários, qualquer um dos seis mil funcionários que a gente perguntar eles vão responder a mesma coisa. A preocupação número um da empresa é a segurança. Então ela trouxe muitos processos, ela trouxe muitos alarmes, bloqueios para os equipamentos. Jogou fora equipamentos velhos que traziam risco. Ela foi se modificando, foi modificando o processo e trazendo tecnologias de prevenção de acidentes. Então ela mudou muita coisa no parque, no comportamento das pessoas, na cultura, na mentalidade, com a única intenção de preservar mesmo a vida das pessoas. Então foi fundamental para nós. Eu sempre digo assim que se eu continuasse no ritmo que eu vinha talvez hoje eu não estaria aqui dando essa, fazendo esse relato, essa, poderia esta ...

*P: Ou não estaria inteiro.*

E: Ou estaria falando por gesto, sei lá.

*P: Como é que você vê, você que já trabalhou em outras siderúrgicas, fundições, quais são as principais diferenças em relação a Gerdau e a outras siderúrgicas aqui da região?*

E: Olha, para mim falar da atualidade agora, não sei se eu teria condições, porque eu só estou lá dentro, eu não vivo a realidade de outras unidades siderúrgicas. Mas, assim, o que eu posso dizer, é que pelo menos na época, em 85, quando eu sai das empresas menores e fui para a empresa, na época, Pains, a Pains que na época, assim, não querendo criticar nem nada, que já não tinha muita coisa desse trabalho, já era totalmente diferente das outras empresas. Ela já tinha uma preocupação, não como a Gerdau, mas já tinha uma preocupação com as pessoas, tinha esse respeito pelo salário, tinha uma preocupação relativa com o cliente. Então a gente já tinha, eu já senti uma diferença enorme. Isso eu já senti lá em 85.

Agora hoje, eu não sei dizer muito com relação as outras empresas como é que é, porque eu só vivo a realidade da Gerdau. Mas assim, o pouco que eu sei de alguns comentários de colegas, é, e, eles comentam. As vezes a gente faz contratação, o operador chega, “eu trabalhava em tal lugar, nó!” O cara fica maravilhado. Ele não acredita nas coisas que ele vê. O que ele tinha lá e o que ele vê hoje na Gerdau. Então ele, dá para a gente ter hoje uma idéia de que a diferença ainda é grande, do quê, em se tratando da relação empresa e empregado, em termos de Gerdau e talvez outras empresas. A diferença parece ser gritante.

*P: Como é que você vê a relação da Gerdau com a cidade de Divinópolis?*

E: É, eu, bom, vamos dizer assim, eu sou suspeito para falar né, mas pode ser algo difícil de acreditar. É, Gerdau ela tem, ela tem um trabalho muito grande, muito forte, direcionado ao social. É uma empresa siderúrgica que tem lá os seus agravantes né, os seus aspectos né, em termos de meio ambiente por exemplo, mas, quem, qualquer pessoas, a unidade de Divinópolis ela tem 600 funcionários próprios, mais uns duzentos terceirizados, eu não tenho dúvida que qualquer pessoa que a gente perguntar, mais as 800, eles vão dizer algo diferente que seja do que eu estou falando. A preocupação dela com o social. Ela tem, ela tem uma área toda voltada para esse trabalho. É, é, esqueci o nome da área lá. É uma pessoa que cuida toda dessa parte social. Então ela tem todo um trabalho de ajuda a creches, a escolas da região. Ela tem, ela tem um programa, onde ela foi na comunidade selecionou, parece que, 32 adolescentes em parceria com algumas entidades da cidade. Essas pessoas ficam lá dentro, vão ficar lá um ano, já estão lá a meses. Elas vão no horário do almoço, elas almoçam lá dentro, receberam todo o material e elas ficam lá dentro da empresa, numa sala, recebendo toda uma capacitação, reforço escolar, as vezes as pessoas da empresa mesmo, os engenheiros, os facilitadores, vão lá ministrar algum treinamento para essas pessoas. Ou seja, essa pessoas vão ficar lá durante um ano, esses adolescentes, vão ficar lá um ano sendo capacitados. Eles vão sair de lá já direcionados para empregos na cidade aí, em parceria com essas ACID<sup>115</sup>, essas entidades aí. Então, é, chama aí “Projeto Pescar”. Então, é, ou seja, “Projeto Pescar”, ensina a pescar não dá o peixe, né. Está capacitando essas... E são jovens pré-selecionados conforme renda familiar mesmo. A gente vê que são pessoas carentes, que são selecionadas para participar disso.

E ela tem vários outros programas o “*Junior Achievement*”, é uma empresa, também trabalho voluntário o pessoal. Os administradores, os engenheiros, os técnicos, juntam ali umas cinco pessoas e também, são selecionados jovens, na faixa de 13, 14 anos e montam uma empresa. Eles montam uma empresa mesmo, aí eles vão produzir. Normalmente eles produzem porta retrato, ou sabonete, ou bombom. Então ali, esses voluntários da empresa vão passando para

<sup>115</sup>

Associação Comercial de Divinópolis.

esses jovens as noções de almoxarifado, estocagem, administração, de venda, de produção, de como mover uma empresa. Durante um período e em determinada data, esses jovens vão lá para dentro da empresa vender e a gente tem que comprar. A gente compra e eles faturam, vêem seu lucro se deu prejuízo. Então é todo um trabalho de treinamento de capacitação dessas pessoas. Então tem esses programas, tem a preocupação com o meio ambiente. Ela, uma coisa que ela fez agora, eu me lembro que teve um ano em que a empresa gastou, eu não me lembro qual foi o ano. Tem uns seis anos atrás, a empresa gastou, aqui em Divinópolis, ela gastou em um ano mais do quê o dobro do que a prefeitura gastou na cidade inteira, só com meio ambiente. Na época, se não me engano, foram cinco milhões de, não sei se dólares ou reais, mas eu me lembro que foram cinco milhões, que gastou num ano com coisas relacionadas a meio ambiente.

Agora, por exemplo, agora por último, ela, com relação a poluição, ela tem a parte de alto fornos que tem os galpões, altos, com 12 metros de altura, e que a poeira acumula em cima desse telhado. Quando venta o vento tira essa poeira do telhado e joga nas casas. Ela instalou todo um sistema de irrigação, de canos, em cima de todo esse telhado do galpão todo e diariamente eles lavam esse telhado. Foi assim um investimento altíssimo. E despoeiramento, ela tem um sistema de despoeiramento. Então ela investe pesado. É obrigação dela também, é lógico, ninguém está questionando isso. É só para relatar. Ela tem essa preocupação com o meio ambiente.

Tem várias atividades que antigamente eram feitas 24 horas por dia, hoje não pode ser feito a noite. Por exemplo, descarregar caminhão. As vezes caminhão de gusa ficava lá e basculava aquilo ali, aí fazia aquele barulho, não pode. Quebrar, eles chamam lá de quebrar bode, também é um troço que fazia barulho. É só até as 18, era 24 horas. A muito tempo que está proibido. Isso para quê, para não provocar ruído, para não incomodar a população. Então, tem, ela tem toda essa. Ela tem uma cartilha, um livro grossinho, que eu deveria ter trago que tem todo o trabalho dela social. Eu tenho esse livro lá. Então tem essa relação dela com a ... Ela todo ano, ela faz monitoramento, ela monitora a qualidade do ar do entorno no bairro Jusa Fonseca, Porto Velho, Interlagos, ela tem equipamentos que monitoram diariamente, periodicamente. Eu não sei a frequência mas é eu só sei que mensalmente tem uma reunião onde são apresentados os valores, qual o nível de poluição do ar, é... o quê mais em? Ela tem trabalhos com crianças no campo de futebol também, chama, esqueci o nome do projeto, é tirar criança da rua. Esqueci o nome, é... esqueci. Então ela tem toda... as licenças, ela sempre, todas as licenças com antecedência liberadas, as licenças ambientais. Ela tem uma preocupação muito grande com relação a isso. Então é isso. Ela tem, a relação dela com a cidade. Se algum vizinho reclama o gerente administrativo, o gerente de, o gerente, da administração, o gerente do RH, ele vai na casa dessa pessoa ouvir essa pessoa, “o quê que incomodou a senhora e tal”, tem todo um trabalho bem ... Sempre tem reuniões, periodicamente ela convoca lideranças, autoridades, lideranças e leva lá na empresa. Prestar conta, para mostrar os trabalhos que estão sendo feitos em relação ao meio ambiente. Aí os líderes de bairro vão, de escolas. Enfim, a relação, pelo menos aos olhos nossos é muito boa. Ela não divulga, ela tem uma norma de não fazer e divulgar, mas ela faz vários trabalhos aí na sociedade, mas ela não divulga.

*P: E você já participou com voluntário de algum desses projetos?*

E: É, fora da empresa não. Eu já participei é, por exemplo, arrecadação de alimentos, arrecadação de madeira, papelão para a ASCADI<sup>116</sup>, mas esse, é, esse trabalho voluntário para fora da empresa eu vergonhosamente não participei.

116

Associação dos Catadores de Divinópolis.



*P: Eu sei que a Gerdau incentiva muito o pessoal a participar, esse incentivo, que ganho você acha que tem, tanto para a empresa quanto para quem participa. Você como chefe, inclusive, como é que você avalia. Deve ter algum funcionário que derrepente já participou. Como é que você avalia essa participação dos voluntários nessas ações?*

E: Olha esse, essa questão do voluntariado realmente é um trabalho muito forte que tem lá, informatizado, a nível nacional, ele, eu enxergo que ele tem um ganho muito grande para a pessoa que participa. Pelo que eu sinto, dos depoimentos das pessoas que vão e ajuda a pintar uma escola, ajuda a distribuir um alimento, ajuda a capinar um lote aí numa creche. Fazer reparos elétricos numa creche, em asilos. A pessoa que é eletricista vai e faz. A gente vê neles uma satisfação muito grande. E a gente não, num, num, a gente não vê assim, por parte da sociedade, nenhuma resposta. Mas eu tenho certeza que é algo fantástico. O trabalho voluntariado da empresa é algo que só vendo sabe. É o ano inteiro, não é só no Natal. O voluntariado é o ano todo. Eles marcam lá, junta a equipe e vão. Escolhe uma escola, por exemplo, e vão pintar, vão reformar, vão concertar as lâmpadas, vão fazer isso, vão fazer aquilo. E ela faz doações de móveis e equipamentos usados também. Faz frete de tudo aquilo. Então eu acho que é muito da cultura, do pensamento dos donos, do Gerdau, esse trabalho voluntariado. Eu acho que eles tem um prazer muito grande nisso. Isso começou, a gente já ouviu essas histórias, isso aí começou lá na década de 60, que o antigo dono, diretor, não sei se é o João Gerdau um dos antecessores. Não sei se ele despertou para esse trabalho. Mas eu não tenho dúvida de que é um trabalho que ajuda muito a cidade de Divinópolis. Várias entidades, ajuda bastante. Faz um bem muito grande para quem está sendo ajudado e para as pessoas que participam. Não há a menor dúvida. A gente só não houve retorno, né. Mas tudo bem, a gente não faz isso para...

*P: Não quer dizer que não tem, né.*

E: É. A gente sabe que o pessoal reconhece.

*P: E você acha que a empresa investe nessas ações por quê?*

E: Olha, é... existe todo um, a gente dizer que ... Eu acho difícil a gente afirmar, dizer que ela faz isso por... simplesmente por... é...que ela faz isso simplesmente porque gosta, porque quer, por prazer. Eu não sei se alguém vai ter condições de afirmar ou que ela faz isso de coração, ou que ela faz isso por marketing, por negócio mesmo. É uma resposta difícil de afirmar. Eu ficaria com os dois. Porque a gente sente uma espontaneidade muito grande na direção da empresa em fazer esse trabalho. Sem demagogia, sem... Eles falam muito que não adianta a parte, dentro dos muros da empresa, estar tudo ok e em volta o pessoal estar passando fome, estar doente, estar sofrendo. Não é a, não é a vontade das pessoas. Mas por outro lado a gente sabe também que o acionista quando ele vai comprar uma ação, ele vai entrar para um negócio ele olha, tem peso, “é uma empresa que tem muito acidente? É uma empresa que tem muitos problemas ambientais?” Isso aí é um fator, é uma exigência até na Europa, aqui no Brasil, a nível de Bolsa. Então, isso aí também ajuda a valorizar o negócio da empresa. Esse bem social, esse trabalho social. Mas eu também não tenho a menor dúvida, não tenho o menor receio em afirmar que tem também o lado humano por parte da alta direção em fazer isso. Mesmo se não tivesse essa necessidade financeira, necessidade, vamos dizer desse, do mercado, eles fariam esse trabalho. Eu não tenho a menor dúvida disso. Eu acho que atende a essas duas, os dois lados.

*P: Os dois objetivos.*

E: Tanto atende por vontade deles, quanto para atender o negócio.

*P: Mudando um pouco, como é que você fica sabendo das informações sobre as ações da empresa? As informações da empresa em si. Há comunicados, há veículos de comunicação interna, como é que você fica sabendo? Pela televisão, por exemplo.*

E: Você fala não do trabalho em si, não, né. Não nesse sentido. A vida da empresa.

*P: Você tem sua rotina e as informações relativas ao que vai ser produzido. Eu falo da empresa em geral. Você, por exemplo, me falou de várias informações e ações da empresa em termos da cidade que as vezes não tem relação direta com seu dia a dia ali no processo de produção, mas você fica sabendo. Como é que você fica sabendo?*

E: Bom, com relação ao meio ambiente a gente tem lá o que a gente chama de CIMA, que é comissão interna de Meio Ambiente. É uma comissão, um comitê que tem lá dentro da empresa, para tratar das questões que tem lá relacionadas a meio ambiente. Então, mensalmente tem uma reunião que é junto com a reunião de CIPA, que são duas reuniões juntas. Então essas questões relacionadas a meio ambiente, se houve reclamações da comunidade, alguma coisa relacionada a meio ambiente, os resultados desse monitoramento é apresentado nessa reunião.

A gente tem também, mensalmente, uma reunião, que o gerente executivo que é o mais, a hierarquia mais alta na unidade. Ela apresenta para nós os resultados do mês. Para todo mundo, é aberto, para os operadores, não só para as lideranças. Para todo mundo, é aberto. Ele apresenta lá, esse mês: produzimos tanto, vendemos tanto, tivemos tanto de receita, tanto de lucro. Então todo mundo lá sabe, perfeitamente, quanto que a empresa deu de lucro naquele mês.

Tem também a intranet. É um sistema, né. É uma internet interna, onde a gente, tem várias telas ali, o quê você quiser saber está ali. Cultura Gerdau, é, tem uma espécie de... Tem lá o Gerdau News, esse Gerdau News ele duas, três vezes por dia, ele cai na tela para a gente e lá vem informações. Por exemplo, a unidade tal está comemorando hoje cinco anos sem acidente. A unidade tal, fez um trabalho na comunidade não sei o quê. A unidade de Barão de Cocais treinou tantos jovens nisso ou naquilo. Então, nesse Gerdau News tem informação desse tipo, tem informações também o preço do minério subiu; a China está assim; as Bolsas tá assim, tá assado; a usina da Usiminas vai parar o forno. Então duas ou três vezes por dia cai lá essas manchetes. Se a gente quiser abrir a gente clica e abre lá o restante.

Tem esse Gerdau News e tem essa internet que qualquer coisa a respeito da empresa que a gente quiser saber tem lá as caixinhas. “Ah, eu quero saber sobre a história da Gerdau”, você clica ali. “Ah, eu quero saber os resultados, a cultura, as avaliações.” Então, qualquer informação que a gente quiser é só clicar lá na intranet que qualquer pessoa tem acesso.

*P: E os funcionários lêem, tem o hábito de ler estas informações, ou você avalia que não.*

E: A nível de operadores?

*P: É.*

E: Não. A nível de operadores... É lógico, né, cê tem ali algumas exceções. Alguns tópicos mais importantes a liderança passa para eles, “ô gente, aqui oh”, “fomos destaque nisso, oh”, “o Brasil inteiro está circulando que nós completamos, batemos recorde”. Aí a gente joga no email deles, aí o email eles lêem. Todo mundo lê email. Todo mundo, todo operador tem o seu email e diariamente eles vão lá olhar email. Não tem o “ah, não sei ler”. Não existe isso lá não. Pode ser um cara de 60 anos, ele foi obrigado a aprender. Acessar email, ler email, passar email. Foi obrigado a mexer na informatização. Mais assim, esses detalhes assim, é, não. Eu acredito que a maioria né. Têm alguns que acessam, lêem mais. Porque a gente tem muitas pessoas lá, a nível operacional que já são formadas, engenheiros, engenheiros mecânicos. Tem muita gente lá, a nível operacional. Então já tem um grau de maturidade, um grau de conhecimento muito grande eles...

*P: Correm atrás da notícia.*

E: É. Você tem lá meios de, se você quiser fazer uma reclamação com o dono. Você tem lá o Gerdau Meios, você pode conversar diretamente com o dono, o André Gerdau que atualmente, hoje, é o dono.

Lá em Porto Alegre tem também uma sessão que você pode reclamar de qualquer coisa, “ah, não estou satisfeito com isso ou com aquilo”, você passa um email para lá eles te respondem.

*P: Eu ia até te perguntar, você falou das pesquisas de opinião dos funcionários, como é que vocês vêem esse retorno. Porque muitas vezes a gente faz essas pesquisas de opinião coloca algumas questões que precisam ser revistas, ou que podem ser revistas, e há muitas empresas, não digo nem especificamente da siderurgia, que fazem isso, mas na hora que as informações chegam elas não tomam medida nenhuma em relação aquilo que elas receberam. Como é que é isso dentro da Gerdau?*

E: Olha isso aí é, isso aí é amarrado, vamos dizer assim. É porque se a gente faz a pesquisa de opinião, a gente tem a pesquisa de opinião onde os operadores “você está satisfeito com o seu salário”, “o seu chefe te dá atenção”, “seu chefe conversa com você”, “a empresa preocupa com a segurança”. São 60 perguntas, 62. Depois é feita uma tabulação, é contratada uma empresa, que faz uma tabulação, te dá ali os resultados, e é feito por área, então, cada área vê lá o seu resultado, “olha, na sua área o pessoal está falando que o chefe não conversa com as pessoas”. E cada área, pega ali aqueles pontos onde a nota foi pior e monta um plano de ação.

*P: Ah, tá.*

E: Monta um plano de ação, esse plano de ação vai para um sistema GME, que é um sistema informatizado do grupo. O grupo inteiro vê, as ações ficam lá registradas, com data. E aí, tem que ser cumprido.

*P: Para você, como é que você entende as ações de responsabilidade social, ações de responsabilidade ambiental. Como é que você definiria esse termo.*

E: Ações de responsabilidade social. Bom, eu diria que esse trabalho que a gente já citou são trabalhos de ações sociais, onde a intenção da empresa, a gente não tem a menor dúvida, que é melhorar a qualidade de vida das pessoas. É dar condições para as pessoas, é preparar as pessoas, porque essas pessoas, futuramente, podem retornar para a empresa, para trabalhar na empresa, por quê não? Então eu acho que, ações sociais, quando ela faz esse trabalho aí de prepara as pessoas, ensinar como administra, passar essa noções, esse trabalho de tirar as pessoas da rua que ela tem. Jovens e as crianças através do futebol. São ações sociais que, vamos dizer assim, de uma forma utópica, deveria ser função de todo mundo né. Porque uma empresa que tenha uma certa condição, ela tem que, ela tem que fazer essa preocupação. Ela não tem que ter apenas aquela preocupação de simplesmente ganhar dinheiro e... É lógico, ela não é uma empresa filantrópica, ela tem que ganhar dinheiro, mas é aquilo que eles pregam, né, “não adianta a gente estar bem aqui e ali fora esta todo mundo mal. Então eu acho que essas ações, ela tem essa preocupação com as ações sociais eu acho que isso aí, eu me atrevera até a dizer que isso aí é inerente ao ser humano. O ser humano não consegue, ele chega num certo ponto em que ele não consegue ficar sem buscar algo nesse sentido. Então eu acredito que a liderança, os donos do grupo né, eles conseguiram chegar nesse nível... Talvez no início da empresa, não que a preocupação no início é de se firmar no mercado, de se estabelecer no mercado. Mas depois que ela já conseguiu isso, ela está entre as dez maiores do mundo, produtoras de aço. Chegou num nível, não precisa chegar nesse nível também não, porque como eu disse, ela começou com esse trabalho a mais de 50 anos atrás, 1960. Então eu acredito que esse trabalho social, eu me atrevo até a dizer que é inerente a pessoa. De uma

forma ou de outra a pessoa chega num certo nível que ela sente falta de fazer esse trabalho social.

E o trabalho do meio ambiente não é muito diferente, né. Porque hoje a gente está vendo aí que se não cuidar vai acabar, sem contar as exigências, as exigências legais né. E a empresa tem, a empresa tem essa consciência de preservação do meio ambiente. Isso aí a gente vê lá claramente. Qualquer ocorrência, mínima que seja, a gente vê a mobilização como é que é. O cara está lá em Belo Horizonte, o diretor, ele larga tudo e vem. É de dia, é de noite, é de madrugada, é no Natal, é, num interessa. “Olha vazou o olho aqui”. Mas vem todo mundo. É todo mundo. Férias, muitas vezes o pessoal está de férias e abandona as férias e vai lá para ajudar. A gente viu isso nessa enchentes que deram agora, inundou, tinha gente que estava de férias e ....

*P: Foi ali pertinho.*

E: É. Então, ações sociais com de meio ambiente são bem paralelas. São bem iguais. Então, eu acho que é algo que tem, eu não vou negar também, que tem esse lado mercadológico. O mercado exige isso. Mas se também não exigisse eu tenho certeza que, não todas, mas a maioria das empresas elas iam partir para esse trabalho.

*P: Para caminharmos para o fim. Como é que você definiria a Gerdau para mim.*

E: Gerdau, olha. A Gerdau, modelo. Gerdau modelo, eu experimentei várias empresas, é... uma empresa que, não só te, é..., te ajuda profissionalmente, mas socialmente também. Na sua vida particular o aprendizado que a gente tem e leva é algo fantástico. É uma empresa muito clara, muito transparente, mas muito mesmo. Ela é algo que, é algo que é espantoso até, a clareza que eles tem, tem em todos os aspectos: com as pessoas, com o cliente, é..., com comunidade, em todos os sentidos. Então, eu diria que Gerdau é uma empresa modelo para mim. Honestidade da empresa, a clareza, o respeito com as pessoas. Porque os nove anos que eu passei por outras empresas, respeito por pessoas, não tinha o menor, em todos os sentidos. Nem o básico que é o pagamento do salário, eu já não digo integridade física, condições, né. Então eu defino a Gerdau como uma empresa modelo para mim.

*P: Quais são os desafios de Divinópolis em relação a siderurgia? Aí em aspectos gerais mesmo, independente da Gerdau.*

E: É o desafio, eu diria que o desafio das siderúrgicas de Divinópolis não seja muito diferente do desafio da Gerdau Divinópolis. Basicamente se resume em custo, competitividade. Não tem outro caminho, porque a gente sabe aí em 2008, né, nesse bum que houve aí de consumo, o pessoal estava vendendo gusa a 800 dólares a tonelada, essas siderúrgicas, essas outras siderúrgicas, estavam vendendo, se não me engano, eu não estou muito por dentro, mas por alto, eu soube a 800 dólares, 900 dólares, uma tonelada. Hoje o mercado está pagando 200, 180. Então... E isso daí é gente nossa né. A situação das empresas de Divinópolis é um dente de serra, né. Essas empresas siderúrgicas em sua maioria, né. Roda pára, funciona pára, funciona pára. Ela não tem uma estabilidade. Então não é, eu acredito que o desafio dela, seja passar por todo esse processo de competitividade, começando do zero mesmo. Do básico, aliás. Que é a valorização do maior patrimônio que inegavelmente são as pessoas. Tem que criar esse ambiente, essa condição de prazer da pessoa, essa capacitação pra pessoa. Porque a pessoa tendo esse prazer, ela se sentindo dona do negócio é o ponto de partida para a empresa ela é, é, conseguir melhores resultados de produção, menor desperdício, menos perda e automaticamente, reduzir seus custos e também tecnologia. Não é, é muito difícil, pode ser que se consiga, mas aprimorar, sem aproveitar o avanço tecnológico também fica difícil de se conseguir uma estabilidade para se tornar competitivo. Para acabar com esse... quando o mercado está pagando bem eles funcionam, quando o mercado cai eles vão e desativam os

fornos. Ela não consegue manter essa, um padrão né. Então, é.. por exemplo, eu me lembro bem, nessa época, eu não sei quanto que está hoje, mas o nível de abceteísmo muito alto. Eu me lembro bem que nessa época, quando eu trabalhava em outras empresas a pessoa estava gripada, estava começando a gripar ela ia no médico, tirava três dias de licença e não ia trabalhar. Faltava por qualquer motivo.

Interessante que eu tenho o exemplo, eu por exemplo, eu trabalho nessa empresa a 23 anos, eu não tenho uma falta. 24, quase 24 anos, eu não tenho uma falta. Eu tenho o exemplo de uma pessoa que eu conheço que é meu irmão, inclusive, que ele também era, “ah, o tempo está fechado, não vou trabalhar hoje não”. Era desse jeito. Ele está lá na empresa a cinco, seis anos, acho que já, numa outra área, não tem uma falta também. Então a pessoa adocece, lógico, dependendo do tipo da doença ela vai assim mesmo. É lógico, tem gente que não vai, não consegue, ok, mas não é como era antes. Qualquer motivozinho, as vezes a pessoa vai e pega cinco dias de licença. Vai e consulta o médico vai e dá a ela cinco dias de licença, ah, não fica de jeito nenhum. Ela fica três, dois só, e já, “não” e já volta a trabalhar. Isto porque, porque puxar saco? Não é, mais 600 pessoas com esse procedimento, não é, é porque a pessoa reconhece. Ela reconhece o esforço da empresa, o valor que a empresa dá para as pessoas. A empresa tem essa preocupação com a segurança, tem essa preocupação com o bem estar, ela tem essas portas abertas para a pessoa crescer sem limites. É, o vice presidente nosso hoje, vice presidente, ele era operador, começou na empresa como simples operador, hoje é o vice presidente, ou seja, é um dos mais importantes executivos do Brasil, chama Alfredo, é. Então a pessoa quando vê essa preocupação da empresa, ah, ela quer retribuir né. Ela tem a participação nos lucros, né. Duas vezes no ano a gente, conforme o lucro da empresa o funcionário recebe uma parcela. Então ele, ele recebe duas vezes por ano. Ele recebe doze salários, mais o décimo terceiro, 13, 14,15, dá uns 16 salários mais ou menos com essa participação nos lucros.

*P: E paga em dia ainda.*

E: Adiantado, para não pagar atrasado.

*P: E como é que você vê essa crise econômica mundial, como é que ela abateu aí sobre a Gerdau em Divinópolis?*

E: Olha a crise, dessa aí não escapou ninguém, né. Isso aí não adianta ninguém falar. Se ainda não tiver nenhum boteco em que ela não chegou ela vai chegar e com a Gerdau não foi diferente. A Gerdau também ela, ela, está sofrendo com a crise. Ela tomou várias medidas para atuar frente a crise. Ela reduziu produção a nível Brasil, a nível do grupo mesmo, no mundo inteiro. Ela reduziu produção, ela cortou muitas, muitos programas. Ela cortou programas de expansão que tinha, programas em andamento ela paralisou, ela readequou o quadro, ela tomou várias medidas. Demissões foram poucas em relação. Aqui em Divinópolis, por exemplo, foram muito poucas, pouquíssimas demissões que houveram em função da crise. Ela adotou esse programa de suspensão de contrato temporário com algumas pessoas. Aí, eu não sei, a nível geral mas Divinópolis, particularmente, foi, dentro do grupo, Divinópolis tem uma vantagem muito grande porque Divinópolis tem o custo, o melhor custo operacional do grupo no Brasil é em Divinópolis. Outra vantagem é que Divinópolis consegue atender várias normas de exportação, por exemplo, para produzir para a África é um tipo, para produzir para o México é outro e isso aí vai. E as outras unidades, não são todas que conseguem produzir atendendo aquelas especificações, Divinópolis consegue. Então, para Divinópolis a crise também atingiu, mas Divinópolis está conseguindo manter, não em ritmo normal, mas quase em ritmo normal, porquê, aí chega lá um pedido de exportação “opa, onde que consegue fabricar e ter um lucrozinho?” “Aqui não”, “aqui custa tanto, vai dar é prejuízo, então não”, então é... Mas o grupo em si está muito bem preparado né, a gente sabe que

diferente de alguns grupos, o grupo Gerdau sempre se preocupou em ganhar dinheiro vendendo aço. Ele nunca ganhou dinheiro especulando, é, com dólar, mexendo com cambio, negociações futuras, nunca. Ele sempre procurou ganhar dinheiro fabricando e vendendo aço. Então hoje, o grupo Gerdau se encontra numa situação muito boa, muito sólida, o que a gente ouve dos diretores. Ele tem as suas dívidas, por causa das aquisições que fez, que vinha fazendo né, ele vinha comprando unidades no mundo inteiro. Mas o dinheiro para pagar essas dívidas eles já tem guardado, então é muito organizada a empresa. Então ela está bem. Ela está preparada, ela está estruturada, ela está forte, ela está sólida para enfrentar essa crise. Exatamente por causa dessa solidez que ela tinha e por causa das medidas que ela vem tomando. Férias coletivas, antecipou manutenções, parou por unidade por vários dias para reduzir o estoque. Readequou o quadro, então. E principalmente, todo um trabalho, a nível operacional de conscientização, com relação ao momento. O nosso gerente executivo sempre comenta que onde ele anda na área ele sempre ouve das pessoas, ele vê que as pessoas estão por dentro e estão sabendo tudo sobre a crise e sabe o que ela tem que fazer né, u,u. No início do ano passado, no início, né, quando estourou a crise o nosso vice presidente ele soltou, vamos dizer assim, “ô, o nosso lema agora é, se você passar na rua, na área aí, no pátio, se você ver um parafuso jogado, pega esse parafuso e leva lá para o almoxarifado e manda guardar”. Quer dizer, a mensagem foi muito clara em termos de economia. Isso aí, a liderança, passou para os operadores de uma forma assim bem clara e bem entendida e isso é fundamental. O bem maior da empresa são as pessoas e a empresa tem esse nível de conscientização com relação ao momento e ajuda a economizar para a gente não ter despesa disso, para a gente ir remando até ver se esse...

*P: Se termina esse dilúvio. É a última pergunta, mais em função da sua fala, por quê você acha que Divinópolis se diferencia em relação as outras unidades nessa questão do custo. Qual é a diferença de Divinópolis para as demais?*

E: É, Divinópolis, bom, eu diria que esta pergunta eu também ficaria suspeito para responder, mas assim, pelo o quê a gente ouve e vê de colegas, mas a dedicação do povo mineiro, principalmente o pessoal de Divinópolis, a capacidade, a dedicação, o empenho e diferenciado. Então o conhecimento, a capacitação das pessoas, dos operadores, da liderança é algo diferenciado, principalmente a dedicação. Então, a pessoa não mede esforços. Por exemplo, eu me lembro que essa menina minha de cinco anos, no aniversário dela de um ano, as seis horas da tarde na hora que nós fomos “vamos cantar os parabéns”, “vamos”, na hora que nós fizemos assim<sup>117</sup> o meu telefone tocou, eu falei, “pessoal dá licença” e fui lá para a empresa. Então assim, é algo legal, não é. Infelizmente não é algo assim que a gente deve se orgulhar disso e que também é algo que eu diria, está assim, mais no passado. Porque a gente foi fazendo um trabalho de estabilização e hoje a gente não tem mais essa necessidade. Hoje a gente não tem mais esses, esses incêndios, a gente não tem mais essa de apagar incêndio. O processo está mais estável, as pessoas estão mais capacitadas, o quadro está bem adequado, é... as tarefas estão bem distribuídas, então é, não tem mais essa necessidade. Mas o diferencial de Divinópolis, viu, boa pergunta viu, com relação ao grupo, inegavelmente é dedicação, e a capacidade, o empenho, a valorização das pessoas. A gente vê isso claramente quando a gente vai em outras unidades é diferente, porquê, poxa, competir com Rio e São Paulo. Só essa, matéria prima está toda, sucata está lá. Maior centro de sucata é em São Paulo, Rio, os portos, estradas, né. Tudo lá em Rio e São Paulo. Transporte é algo caríssimo. E a gente tem aqui um custo infinitamente inferior, tem um custo de produção, custo operacional, inferir a esses outros lugares aí. Equipamentos, os equipamentos são basicamente os mesmos. Em muitas empresas as máquinas são as mesmas. Então eu acho que o que diferencia são as

---

<sup>117</sup>

Faz sinal de que vai bater palmas.

peessoas. Divinópolis é um centro exportador. Tem dirigentes para todo lado aí daqui de Divinópolis. Que se formou aqui, eles vem aqui pega e leva para outros. Então eu, realmente viu, o diferencial de Divinópolis são as pessoas. Eu acho que não tem outra explicação não.

*P: Ok, muito obrigada. Demoramos mais do que te falei que ia demorar.*

E: Não tem problema não, hoje está tranquilo.

### ENTREVISTA Nº3

**Entrevista com o Líder, funcionário da Gerdau, realizada em 27 de abril de 2009, feita em sua casa**

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistado

*P: Então para começarmos, qual é a sua profissão e suas atividades cotidianas.*

E: Eu sou metalúrgico, né, porém líder, hoje exerço o cargo como líder, que antigamente era encarregado, hoje não fala encarregado mais. Entrei na Gerdau há, 1990, antigamente Pains, né, e a Gerdau comprou. E de lá para cá vem acontecendo muitas mudanças na área de produção, até mesmo de trabalho. Quando eu entrei, trabalhava na, eu não entrei como líder né, sempre por baixo, mas é, faz parte da vida da gente. Entrei na área de carregamento, passando por vários setores até chegar lá hoje na laminação. Laminação é uma transformação do aço, né, por vergalhões, que a gente faz hoje aqui. Trabalhamos com vergalhões na construção civil e parte mecânica. O processo, um processo bem trabalhoso mas porém gratificante, né, e bonito de se ver, só quem está trabalhando precisa de ver que é bonito. É perigoso, muitos riscos, mas é bonito de se ver. Quem nunca entrou lá dentro numa área de laminação quando vê pela primeira vez fica fascinado, pelo processo que é.

*P: E o quê que você faz na área de laminação hoje?*

E: Eu tomo conta das máquinas que fazem os vergalhões. Tem uma turma que trabalha comigo, uma equipe que trabalha comigo. Em cada posto tem um dirigente que faz o processo todo. E é de laminados para a construção civil. E nisso aí, todo o processo de laminação passa por mim.

*P: Ok. Em qual bairro mora e o que interferiu nessa escolha pelo bairro?*

E: O bairro, eu moro no bairro Nossa Senhora das Graças. A escolha é que é um bairro tranquilo, pelo menos onde eu moro né. E todos os bairros tem os seus problemas, não é só..., até no centro tem os seus problemas, então ninguém está livre de problemas, então a escolha pelo bairro aqui é porque é um bairro tranquilo. Como eu trabalho a noite, trabalho em horário trocado para mim a tranquilidade é bom. Que, durante o dia eu quero dormir, preciso dormir. Você pegar um lugar agitado é meio complicado. E por outro lado a gente vê que é mais próximo do emprego, a gente fica com a vantagem, com a proximidade do emprego, né, para não ficar deslocando muito. Para mim essa escolha foi fundamental.

*P: E a família também fica tranquila aqui né.*

E: É.

*P: Você tem uma menina? É só você, sua esposa e você tem uma menina né?*

E: Menina.

*P: Comente um pouco da sua história, sua família é de Divinópolis?*

E: Sim, meus pais são de Divinópolis né. Os meus pais não, os meus pais são da zona rural e eu sim de Divinópolis. Agora, os meus pais eram da zona rural, perto de Ermida, do município dos Lopes por ali. E todos os familiares, a não ser os mais velhos, que são a minha irmã e o meu irmão, são da zona rural, depois de Divinópolis. Agora eu mais a minha irmã, a outra irmã minha, somos de Divinópolis.

*P: De todo jeito é aqui da região, Ermida é distrito de Divinópolis não é?*

E: É zona rural, eu creio que sim.



*P: Como é que você se tornou metalúrgico e qual foi o seu percurso profissional até chegar na Gerdau?*

E: É, é uma história complicada né. Essa história de “tornou metalúrgico”. A gente nas dificuldades da vida aí, né, quando os meus pais já estavam mais, mais doentes, já estavam assim com a idade mais avançada, e as dificuldades foram aparecendo e a gente precisando trabalhar, os estudos a gente já não queria mais, queria era trabalhar. Até, por um outro lado, ajudar os pais no dia a dia né. Tive a infelicidade de quando eu comecei a trabalhar na área metalúrgica perder logo cedo meu pai, que era quando eu pensava que eu poderia ajudar ele, eu perdi ele, com 16 anos de idade. Aí ficou eu e minha mãe dentro de casa. Chegamos, eu continuei trabalhando, fazendo o possível, mas também perdi minha mãe. E a área metalúrgica, para quem não tem um estudo, na época, para um menino com 16 anos de idade, ou seja, há 24 anos atrás, há 25 anos atrás né, então era uma área fácil de trabalhar. Eu comecei na São João, siderúrgica São João, que veio hoje a fechar, a Gerdau comprou ela e eu saí da São João e fui para a Pains, antiga Pains. Que a Gerdau veio a comprar e eu estou lá até hoje. E lá concluí os meus estudos que faltavam, né. Passei pelo, pelas escolas de novo. Pela Gerdau ajudando aí né e logo em seguida fui fazer um curso técnico no SENAE e fui me graduando aí na medida do possível.

*P: Você entrou na Pains você tinha quantos anos?*

E: Quando eu entrei na Pains eu tinha 23 anos.

*P: Você sempre trabalhou nessa área da metalurgia, da siderurgia?*

E: Sim.

*P: Você iniciou trabalhando nela.*

E: Pela siderúrgica São João. 16 anos de idade.

*P: Ok. A quanto tempo você trabalha na Gerdau, você já me falou. Como é que foi seu processo de seleção e qual era o perfil... Vou até mudar um pouco a pergunta. Qual era o perfil dos funcionários que eram contratados na época pela Pains e como é que você vê hoje o perfil dos funcionários que são contratados pela Gerdau.*

E: Ah... antigamente era fácil você ser colocado no emprego né. Se você tinha vontade de ir e não tinha preguiça, você estava empregado. Hoje não, se você não tiver um estudo, se não tiver um curso técnico você não vai conseguir ser empregado, você tem que ter um estudo. Hoje no primeiro lugar é o estudo. Hoje você pode ver que não só a Gerdau mas a maioria das empresas ela quer um segundo grau completo, ela quer um curso técnico. A Gerdau não fica atrás. Até porquê, sendo a empresa que é, se for pegar gente que não tem estudo... Cê vê, eu não tem estudo e o estudo ele é ótimo. Ainda tem gente, no Brasil, que não tem estudo, que não tem condições de estudar. Infelizmente no Brasil é desse jeito. Agora, se hoje uma pessoa quer ser contratada ela tem que estudar. E a Gerdau não é diferente, ela só quer nego estudado. Só quer pessoas estudada, curso técnico. Hoje na Gerdau se não tiver o estudo do segundo grau completo e o curso técnico você não entra, hoje, tá. Antigamente, na minha época, poderia te empregar era a vontade, sabe? O meu irmão trabalhava lá ele, “me coloca lá que eu vou”, “na empreita”, “na empreiteira eu não quero não, eu quero é na Pains”, “vou conversar na Pains”. Aí ele foi lá e conversou com um rapaz que era encarregado na área, na área de carregamento, eu fui conversar com ele. Ele falou assim, “ô, o salário é ruim”, desse jeito, “o salário é ruim, o emprego é ruim, não tem hora”, eu falei assim “não quero saber, eu quero é entrar”. Então, quer dizer, era a vontade mesmo. Falei assim, “então tá bom”. Toda vez que, eu fazia era psicólogo com a mulher lá. Fiz e passei. Pouco antes de eu entrar lá, eu

estava trabalhando na São João, não tinha saído da São João ainda a mulher falou assim, “cadê sua carteira para você trabalhar?” Eu peguei e falei assim “uai eu tenho que ver se eu estou fichado primeiro, estou fichado lá na outra firma”. “Não, pode trazer que você está fichado aqui, pode trazer”, “Tá bom então”. Peguei, fui lá, dei baixa na carteira lá na outra empresa e fui para lá. Eu não fiquei nem, como se diz, uma semana a toa. E de lá para cá esse monte de mudanças. Que nós pegava, um velho ditado, pegava no laço, hoje não é isso mais, hoje eles querem um propósito maior, quer estudo, quer curso técnico.

*P: E como é que foi esse processo de mudança, o que é a Pains para o que é a Gerdau. Como foi esse processo de transição da compra, da Pains para a Gerdau.*

E: Ah, isso aí, nós, nós da área não né, quando se se vê falar já se comprou, né. Dificilmente isso vaza. Até por... dúvida... como é que se fala, a área administrativa da Gerdau emprega isso aí para não vazar porque quando tem um querendo comprar tem muitos querendo comprar. A verdade é essa, então isso não vaza assim fácil. Só se vê falar que comprou. Mas na época o grupo que era da Pains, antigamente eram os alemães, eles, era a única firma deles que dava lucro era essa. Porém, muito longe para eles das outras usinas que eles tinham que era o grupo Korf e ela era a mais longe. Então, viu-se falar que estava com problema e que ia se desfazer de alguma usina. Se desfizeram da Pains praticamente, para o grupo Gerdau. Como a gente ficou sabendo que o grupo comprou só depois, “ah tá vendendo o grupo Gerdau comprou”. Aí se vê as mudanças. Vem as diretrizes da Gerdau, tem todos os seus, vem com um pacote né. Antigamente tinha muita gente trabalhando hoje isso é reduzido drasticamente, se a gente for olhar da época para agora. A mudança ela é drástica, mas não é para pior não tá. São mudanças bem sucedidas, são mudanças boas. Tanto para funcionários quanto para um todo.

*P: Como é que é a relação da Gerdau com os funcionários?*

E: Muito transparente. Ela tenta transparecer o máximo possível, com os funcionários e com o público dela né. Ela não esconde. Tem linhas diretas interna, tem comunicação direta, então, quer dizer, tudo aquilo que os empregados, os funcionários possam saber eles ficam sabendo.

*P: E como é que é esses canais de comunicação, quais são eles?*

E: Tem linha direta e tem canal internet na, nos computadores, entendeu. Você acessa um site lá e entra direto nela toda. Isso aí ela mandou para a gente também. É só você acessar pelo email. É só a gente acessar que mostra. E tem um canal dela que percorre todo o grupo, não só no Brasil como no exterior.

*P: E todo mundo tem o hábito de ler?*

E: Tem, todo mundo abre. Todo mundo abre a internet, entendeu. Até porquê, abre né... para nós vemos aquilo lá.

*P: Qual é a política da empresa em relação a formação profissional. Você me disse que terminou os seus estudos lá dentro e eu sei que ela incentiva, também, em termos de formação superior. Como é que é isso?*

E: Não, ela tem, ela tem o programa dela né, se funcionários, eu não tenho certeza tá, hoje, fora o tempo que é, mas ela, acho que é dois anos que o funcionário tem que ter de empresa. Vamos supor, se você entrasse lá hoje você não tinha esse direito mas se você já trabalhasse a dois anos já, aí você poderia ingressar nesse plano dela que é na formação. Hoje nessa crise eu não sei como eles estão fazendo. Eu creio que está um pouco parado, está um pouco cortado, mas quem está estudando continua, não foi cortado o salário. Eu digo agora, para os caras, mesmo que tem os anos lá dentro não estão fazendo, devido a essa crise mundial que está aí.

Mas ela tem o incentivo dela dessa tal forma. Dois anos o empregado, de trabalho, ele pode fazer o pedido. A empresa paga 30%, eu não tenho mesmo certeza se é 30 ou se é 40, ou se é 70, tá, eu não tenho certeza disso não, mas eu creio que é um bom negócio. Ela paga para o funcionário, repõe para ele e depois o funcionário repõe para ela. Eu acho que é 70%, eu acho. Aí o funcionário repõe para ela depois. Quando tiver trabalhando, quando tiver formado. Se ele formou ele fica lá dentro, se tiver a sua carreira numa experiência boa ele pode ficar trabalhando. Se ele quiser sair aí é descontado, tá, para outro campo de trabalho. Mas ela paga para o funcionário essa quantia que depois é devolvida para ela. E toda a formação dela é desse jeito. Você não pensa que vai entrar lá hoje e vai formar não, tem tudo uns anos como se diz de ...

*P: De casa.*

E: É.

*P: Do seu ponto de vista quais são as principais dificuldades relacionadas a unidade de Divinópolis?*

E: Olha, a posição dela, que é um pouco central, isso sim é a dificuldade dela, com o meio ambiente. Eu acho que é a única dificuldade dela hoje seria essa localização dela.

*P: Em relação a cidade.*

E: Isto. Ela é muito central, ela, a área de siderurgia não tem como não agredir o meio ambiente, não tem como. Infelizmente, eu não conheço, entendeu, ela pode gastar o dinheiro que for, ainda tem alguns probleminhas. Ela não tenho, como se diz, ela não tenho como enclausurar 100% de situação, não tem. A área metalúrgica é uma área muito agressiva, em qualquer lugar do mundo é assim. Não é só a Gerdau, não é só a Belgo, não é só. Então, quer dizer, em todo lugar do mundo o ambiente metalúrgico ele é agressivo. Mas ela tenta fazer de tudo, tá, de tudo, para que a sua comunidade vizinha não se torne tão agressiva assim para eles, tá. E vai gastando dinheiro e gasta, e gasta muito, investe muito tá, em meio ambiente, em... Isso tudo, como se diz, tudo que é bom, mas abolir esse troço. Eu acho que a dificuldade hoje da Gerdau é a localização dela que é central. Sabe, o quê pega é isso.

*P: E ela divulga esses valores que são empreendidos aqui na cidade?*

E: Divulga. Isso é tudo divulgado, entendeu. Tem reuniões com os moradores de bairro. Eles, a pessoal que mexe na área social divulga isso. Tem reuniões. As vezes mesmo tem reclamações de vizinhos. Pessoal vai lá e explica e tal e eles tentam fazer o possível para melhorar. São isso aí tudo com comunicação. E outra, ela esta tentando fazer assim, se tem casa muito próxima ela tenta comprar para evitar que certas pessoas sejam prejudicadas né. Então ela compra essa casa, num valor até acima, do mercado que é, simplesmente para ajudar a pessoa e por outro lado se ajudar.

*P: Entendi, a política da boa vizinhança.*

E: Isso.

*P: E do seu ponto de vista quais são as principais vantagens da unidade de Divinópolis?*

E: É a onde eu falo com você né, tem as vantagens e desvantagens, tem a vantagem de ser central, porque muita gente mora por perto, entendeu. Não tem como. Hoje, antes, os bairro eram mais juntos, hoje tem bairros longe da Gerdau, mas antes não, era Porto Velho, Niterói, poucas coisas, então, quer dizer, o pessoal estava ali pertinho. Pela vantagem de antigamente era essa, próximo dos seus, dos seus funcionários. Não tinha muito gasto não tinha nada. Hoje, a vantagem é essa. Antes era vantagem, hoje é desvantagem por ser central. Hoje central para ela não é bom e nem para a cidade. Mas antes era bom e hoje, como tem muita gente ali próximo, tá com problema. Pode ver que o pessoal que trabalha mesmo não mora

perto. Tem alguns, que se mora lá é longe, mas por quê, porquê são bairros novos, são bairros que começou agora e antigamente não. Mas hoje não.

*P: Para você o quê que é trabalhar na Gerdau?*

E: Para mim é ótimo. Para mim é ótimo, tá. Eu tenho muito orgulho de trabalhar lá. Não é... às vezes teria coisa melhor para fazer, mas como eu venho de uma área metalúrgica desde cedo, então desde cedo eu venho de uma área metalúrgica, você trabalhar na Gerdau hoje é gratificante tá. A gente não vê pelo lado salarial, sabe, profissional, tá. Pelo lado profissional. Se for olhar lado salarial eu também posso ficar satisfeito. Porque em Divinópolis não tem ninguém que pague igual a ela, área metalúrgica tá. Então, não tem nem como falar mal. Tem que falar bem e eu falo bem assim, bem mesmo tá. As vezes é estressante, as vezes irrita, as vezes tem confusões mas isso aí em todo lugar tem. Não é só na Gerdau, não é só nós. Toda empresa tem suas divergências, seus problemas. Hoje falando de Gerdau é uma empresa ótima para trabalhar. E muito gratificante. Para quem não a conhece talvez não diga o mesmo, mas pelo que se vê falar todos queriam ir trabalhar lá. Assim, vamos supor, todos assim de área metalúrgica tem um sonho de trabalhar na Gerdau e eu não sou diferente. Eu estou lá a 19 anos não vou falar diferente.

*P: Como é que você vê essa diferença em relação ao que é a Gerdau no ramo de siderurgia e como é que são as demais empresas da região.*

E: Olha, na região aqui é complicado dizer. Por exemplo, hoje o que nós temos aqui mais é guseiro, tá, por sinal muitas fechadas por causa dessa crise. Essa crise aí atingiu muito o setor de siderúrgica. Pode um dia vir a melhorar, pode aparecer uma melhora tá, mas essa crise aí, para o setor siderúrgico, ela foi assim quase que arrasadora, por quê? A matéria prima do aço, por exemplo, é o gusa e o aço você sabe que está empregado em muitos setor então é uma situação, para quem estava muito em cima, é um baque de uma hora para a outra. Em relação a Gerdau a outra siderurgia, ela tem uma vantagem de não mexer só com isso, ou seja, só gusa. Ela tem uma, ela faz seu gusa próprio mas tem o segmento do aço. Então essa vantagem ela tem. Quando, quando chegar um problema na metalurgia, com certeza vai atingir outros na frente e ela vai ficar um pouco para trás. Claro que vai atingir igualzinho atingiu, mas vai atingir de uma forma amena, não vai ser tão drástica igualzinho foi para muitos. Então, a vantagem dela é essa né. Ela te dá uma segurança maior perante as outras. Certo?

*P: Sim. Você conhece os objetivos e políticas institucionais que norteiam as ações da empresa? Se sim, quais são? Aí eu pergunto em termos gerais mesmo, com funcionários, com vizinhança, com fornecedores.*

E: A política dela é uma política séria, tá. Agradar todos os públicos, então a política nossa lá, tá, Gerdau tá, é agradar todos os públicos e o cliente, isso aí ela não abre mão. Ou seja, vizinhança, os colaboradores somos nós, tá, ela faz de tudo para que isso seja uma parceria ótima. O cliente tem que estar satisfeito, a vizinhança tem que estar satisfeita, os colaboradores dela que estão lá dentro, tá, tem que estar satisfeito. Até porque, se não estiver satisfeito não é bom. Tem também que trabalhar não. Senão fica a toa. Se então entrar para uma empresa e não estiver satisfeito, ficar a toa é melhor. Eu concordo com essa política sabe, porque não tem coisa pior do que você ir trabalhar contrariado. Você ficar lá oito, dez horas numa empresa contrariado é melhor ficar em casa. Fala “eu não vou”, fica em casa, é melhor. Pede uma licença, para trabalhar tem que estar satisfeito. Eu vou trabalhar satisfeito. A partir do momento em que eu não estiver satisfeito eu tenho que falar com ele, “ô, não estou satisfeito”, mudar, eu tenho que sair, alguma coisa. Arrumo um jeito, o que eu não posso ficar é insatisfeito. E ela prega muito isso, sabe, a satisfação dos seus colaboradores, dos seus clientes, da sua vizinhança.

*P: Você falou sobre a crise, como é que a Gerdau expôs a crise para vocês em relação as ações dela ou ela não comentou, como foi essa questão dentro da empresa?*

E: Isso ela, isso a gente, ela não fala, quer dizer, os gestores falam para a gente né “nós estamos em crise, a empresa está em crise”. E a gente vê também via internet lá tá vendo, que a empresa fulana ou siclana está demitindo, os jornais está demitindo e ela não é diferente, está lá, pelos canais que ela tem, fulana... e tem um canal lá da Intranet, que é interna tá, ela expõe todas as empresas, mineração, setor de siderurgia, por exemplo, ela faz de tudo né. Por isso que a gente abre aquilo lá, na parte de siderurgia e vai vendo: fulano demitiu tanto, siclano demitiu tanto, a fulano está vendendo porque não dão conta mais. Então esses, esses canais para a gente a gente fica sabendo como está essa crise sabe. Não é que eles vão e falam com a gente. A gente no dia a dia foi e vai vivenciando aquilo ali. E por outro lado você vê as demissões, há demissões, dá férias coletivas, tem férias de cinco meses lá do pessoal, alguns pessoais. Então, quer dizer, no dia a dia a gente vai vivenciando isso aí. Eles também não tem nem como divulgar isso aí. Como que eles divulgam isso, está na mídia direto para nós.

*P: E não houve nenhuma fala da empresa em relação as atitudes que ela teria ou não teria.*

E: Não. Aí o gestor chegou na equipe para todos nós que está assim, como diz, mais na frente da máquina, com o pessoal, aí eles falam para o pessoal assim “ô, a situação é essa, essa e essa, a situação não está boa” e isso aí vai né. Não tem como não falar tá, não tem... isso em termos de gestor, tá. Agora, diretamente lá de cima não, a gente tem nas linhas diretas da gente e tem o gestor falando com a gente.

*P: Na hierarquia lá tem, chefe...*

E: É o seguinte, tem o diretor executivo, tá, o gerente e os facilitadores, e aí depois vem a nossa. Então é assim, diretor, gerente, facilitador.

*P: Como é que eles selecionam esses facilitadores, a partir de quais critérios. Não é bem critérios, que características ele tem que ter para se tornar facilitador?*

E: É aí que eu falo para você. Você entrou na empresa, tem a chance de você estudar. No meu caso, por exemplo, se eu quiser uma melhora na minha carreira eu tenho que estudar mais, eu tenho que estudar mais para mim chegar a facilitador. E depois de facilitador chegar, eu acho que aí é só a nível de gerente, tá. Então, quer dizer, no meu caso, no meu caso por exemplo, eu sou técnico, então, para mim chegar a facilitador eu tenho que estudar, fazer curso superior, ter curso superior para chegar a facilitador. Mas não é assim, não quer dizer que eu vou estudar e vou ser facilitador, não é assim tá. Tem um critério, o cara tem que saber, conhecer o processo, entender que interagir com todo o processo. No meu caso que sou um, se eu estudasse era uma oportunidade para mim, mas eu não quero mais, eu estou cansado, não quero saber de estudo mais não. Mas hoje quem quer chegar a nível de facilitador, por exemplo, tem que ter um estudo e a formação superior, sabe, e conhecer do processo da área que trabalha. Não só da área que trabalha mas do processo como um todo. Do processo de, saiu do forno, gaiola e carregamento e resfriamento, tudo, ele tem que saber de tudo. No meu caso, por exemplo, eu sei muita coisa, mas eu não quero. Vou deixar para quem quer. Não quer dizer que você também vai estudar e vai ser não tá, não quer dizer isso tá, você tem que, como se diz, estar na hora certa no lugar certo para isso acontecer.

*P: Entendi. E como é que, é que eu sei que na hora que o pessoal entra tem um tal de padrinho lá. Os novatos entram e tem que acompanhar esse novato até aprender o serviço no dia a dia. Como é que é isso na relação de vocês lá. É quem está a mais tempo, a*

*coordenação em relação ao outro, ver o outro chegando e assumindo um posto igual, como é que é isso?*

E: Não, essa questões aí é o seguinte. Você entra na Gerdau hoje, você é apresentado a equipe, né, vamos supor, lá hoje são quatro turmas, tem lá, vamos supor que vai ficar lá comigo, com a minha turma, como eu não posso ficar lá acompanhando ele, eu não tenho como fazer isso, mas lá em baixo tem mais gente que pode fazer isso, até porque ele vai trabalhar em outra área. É uma área minha, que eu estou tomando conta, porém uma área de acabamento. Aí tem, pega uma pessoa e vai colar com ele. Não quer dizer que essa pessoa vai ficar só olhando ele não, vai trabalhar e ensinar para ele o serviço, as regras de segurança. Hoje lá é segurança, segurança, segurança, então quer dizer, primeira coisa é segurança. E assim o dia a dia até ele pegar um pouquinho de cada coisa, para depois ele sozinho na área continuar. Esse padrinho, quando você falou de padrinho, é essa pessoa que acompanha ele. Ela é, como vamos dizer, apadrinhada para acompanhar aquele menino que está chegando hoje. Vai acompanhar ele, vai trabalhando, trabalhando, ensinando para ele todos os processos e assim, para ele caminhar sozinho depois.

*P: Mudando um pouco as perguntas, o quê que você entende por empresa socialmente responsável, ambientalmente responsável.*

E: O quê que eu entendo disso aí?

P: É.

E: Bom, quando eu. Essa pergunta sua é uma pergunta interessante, ela envolve todos os públicos, que é a vizinhança, o colaborador, que é a parte política e social de fora da empresa também. Quando a gente fala de responsabilidade a gente fala de meio ambiente. Hoje temos uma, são várias não vamos falar que é uma só, são várias ferramentas para não agredir o meio ambiente. Não só como ruído, como óleo, sujeira, ela tem uma responsabilidade muito grande a esse respeito, sabe. Nada dela é jogado assim para a água. Pode haver alguns resíduos mas é pouca coisa que não afetaria tanto, mas aí, o que ela tem de segurança para fazer isso aí é muita coisa. Ela tenta fazer o possível. Em termos de ruído, a onde tem muito ruído ela coloca os portões, entendeu, é tudo fechado, e planta árvores para abafar o máximo possível. E assim vai fazendo com toda a sua área ao seu redor. Saindo fora com a Gerdau, responsabilidade com as estradas por onde os seus caminhões passam. Você pode ver, eu não sei se você chegou a passar aqui pelo Niterói, está sempre, quer dizer, tem muito que melhorar, tem, tem muito o que melhorar, mas pelo menos ela tenta fazer a parte dela que é, com certeza a... ela está assumindo. A Gerdau está ajudando. Então sempre ela está interagindo com a comunidade, postes, aérea, para que não quebra, que não agrida tanto. Por exemplo, se ela não tiver também, o asfalto duraria mais, porque passa muito caminhão pesado. Como passa, ela está sempre em conjunto com a prefeitura para arrumar. Centro social ela arruma. Nas escolas ela ajuda muito a arrumar. Então, quer dizer, a responsabilidade dela como uma empresa metalúrgica é muito grande.

*P: Você participa de algum projeto social, ambiental da Gerdau? Se participa, de qual?*

E: Não eu não participo. Eu trabalho de horário e as vezes os horários não coincide, mas tem muita gente, tem muitos funcionários que é voluntário. Até esse negócio de ajudar você não precisa ter, você não precisa... Tem um grupo de voluntariado, tem, você pode, qualquer hora que você quiser entrar, você pode entrar. Por causa de horário mesmo eu não, é meio complicado. Mas se precisar também, você não precisar ser, você não precisa ter trabalho corrido lá, pode ficar a vontade tá, isso não tem nada que te impede não.

*P: E como é que você vê, esse pessoal que participa com voluntariado, como é que você vê o envolvimento deles com a empresa, se muda se não muda. É... Porque a empresa incentiva*

*muito o voluntariado, então como você vê o pessoal, se você conhece alguém que participa o quê eles relatam sobre essa participação. Como é que é, por exemplo, o convívio deles com o grupo, se são pessoas mais tranquilas de conviver se não são.*

E: Não, o pessoal, igual, assim, a última vez que eles tiveram na Ilha, depois daquela enchente lá. Então eles estiveram na Ilha lá com a turma. Então a... Não só eles, mas também de outras entidades, de outras, de outros, de outros setor fora da siderurgia, tinha muita gente. Então, quer dizer, então são pessoas de grande união, de grande ajuda, com eles e com os que estão próximo deles. Por exemplo, quando vai fazer uma, um mutirão desses aí, não é só da Gerdau que vai. São escolas, então, quer dizer, tem que estar todo mundo interagindo, se não estiver não adianta. Se não tiver com o espírito de ajuda não tem como. Igual eu estou falando para ocê, eu num, eu gosto de ajudar, mas eu não tenho esse prazo. A maioria das vezes que eles fazem isso é no final de semana e eu para conseguir folgar no fim de semana é de 45 em 45 dias, para ficar de folga no sábado e domingo. Agora para eles não, todo sábado eles estão de folga, todo domingo eles estão de folga, a área administrativa tá. No meu caso não, no meu caso, quando eles marcam isso aí é desse jeito, é no final de semana. É o pessoal da administração, então para eles é mais fácil do quê eu que estou fazendo horário. A minha folga no final de semana, vamos falar assim, folgar sábado, domingo e segunda-feira é de 40 em 45 dias depois.

*P: E ainda tem essa questão de querer dormir, né, imagino eu. Trabalhar no turno a noite não deve ser fácil.*

E: Trabalhar a noite é um negócio complicado.

*P: Há práticas de responsabilidade socioambiental adotadas para os funcionários? Social ou ambiental?*

E: Se há práticas?

*P: É. Se há algum projeto voltado para dentro da empresa, para os colaboradores.*

E: Tem, tem. Lá tem os, me fugiu a memória. Mas tem, tem muita, como é que é... como é que fala gente. Igualzinho o 5S por exemplo, GFO tá.

*P: GFO?*

E: É, gestão com foco no operador, tá, então quer dizer, todos tem as suas responsabilidades, que no meu caso é 5S tem o rapaz da segurança, tem a do meio ambiente e assim vai, e a gente sai para tudo quanto é lado. Esse... o cara tem que saber de todos os controles, tem que estar por dentro. E todo e qualquer, qualquer coisinha que saiu fora dos seus limites é registrado, tá, é registrado no sistema e já é logo atacado para não dar problema. Então, quer dizer os GFOs são isso, é, tem planilhas para acompanhar dia a dia, mês a mês. Sempre temos isso. Então o pessoal está sempre envolvido naquilo que lhe é determinado. Por exemplo, GFO de meio ambiente, ele está sempre interligado com o meio ambiente, com o quê está acontecendo. Na sua área, tá, porque em cada área tem um. No meu caso da minha área eu sou 5S, o meu colega é de segurança e assim vai. Tem um colega nosso que estuda lá no INESP, ele é do meio ambiente. Então tem o GFO mesmo, que é voltado para o meio ambiente.

*P: E você conhece as políticas da Gerdau para apoiar projetos, patrocinar projetos, para além dos que ela desenvolve. Porque tem muita procura pela Gerdau, você conhece essas políticas?*

E: Não, não conheço não.

*P: Como é que você definiria a Gerdau?*

E: Uma empresa ótima para se trabalhar.

*P: E para você quais são os desafios de Divinópolis em relação a siderurgia?*

E: A, é... estava comentando isso mais cedo. Hoje em termos de siderurgia, vamos falar de empresariado, vamos por aí. Hoje a siderurgia em Divinópolis, acho que não só em Divinópolis, vamos por aí em toda a região, eles costumam ganhar muito, tá. Eles acostumaram a ganhar 100%. Ou seja, ou eu ganho 100% ou eu fecho. Para o trabalhador isso é péssimo. Eu acho que, numa situação dessa que nós estamos vivendo hoje, com essa crise mundial aí, principalmente no setor siderúrgico atingiu muito, entende. Está havendo um sinal de melhora, a gente vê que eles estão fazendo filas para comprar carro né. Estão esperando até dois meses, então é um sinal de melhora. Na siderurgia em Divinópolis não é diferente, quer se ganhar muito e quando não se ganha muito fecha as portas. Para o trabalhador é triste. Porque hoje ele tem o seu feijão com arroz, por assim, bem aberto feijão com arroz. Mas é melhor do que não ter. Porque o patrão quer ganhar muito e é verdade, isso aí não é de agora não, é de muitos anos. Toda crise que tem siderurgia fechou. Mandou o pessoal embora. A guseira fechou, pessoal embora. Por quê? A matéria prima deles é quase toda exportada, que é o segmento que dá o aço, que é gusa, a maioria das siderúrgicas é essa. Então, está exportando, está exportando, está ganhando bem, está ganhando muito. O ano passado o que subiu isso aí menina, coisa escandalosa, então ganharam muito dinheiro, mas foi muito. Chegou esse ano veio essa crise, então tem crise. Não sequer barateia o preço para segurar o funcionário. Mas não quer, quer ganhar muito. Então, fechasse as portas. Hoje a dificuldade da siderurgia em Divinópolis é essa. Não ter uma segurança para os seus trabalhadores. Mesmo a Gerdau sendo a empresa que é, que também ganhou muito o ano passado e não está deixando de ganhar esse ano, mas ganha mais pouco, tá. Não está ganhando igual, mas também não está deixando de ganhar. Talvez, uns poucos estão ganhando bem baixo tá. Até ela demitiu. Mas em vista de outras ela, aqui no Brasil, ela foi uma das que atingiu mais pouco. Ouvi falar que lá fora foi mais gente.

*P: Minha última pergunta para você, você por acaso é sindicalizado?*

E: Não.

*P: E aí, me desculpe, se você não quiser responder tudo bem, por que sindicalizar, por que não sindicalizar?*

E: Oh, na época que eu entrei na Gerdau. Minto, quando eu entrei para essa área dos metalúrgicos, na siderúrgica São João, em 1983, eu era sindicalizado. E fiquei um bom tempo sindicalizado. Eu não via, não via, eu não via nada de agregação a ser ou não ser sindicalizado. Pelo contrário, toda vez que eu precisei do sindicato, uma vez que eu precisei, uma vez que eu precisei do sindicato eu fui negado, quando eu fui demitido da siderurgia. Não existe lei que demita o funcionário por justa causa se ele não matar ou roubar.

*P: E se não for pego em flagrante com polícia e tudo mais.*

E: É. Eu fui mandado embora sem direito a nada. Quando eu procurei o sindicato ele não quis olhar para mim. Falei assim, tudo bem. Voltei na empresa com a carteira na mão, “vim dar baixa na carteira”. O dono da empresa falou comigo, “você não vai procurar a justiça não?” “Não senhor, eu tenho muito que trabalhar na minha vida ainda”. Sai de lá, no outro dia estava de volta na São João, não fiquei uma semana a toa, um diazinho a toa. Sai da São João entrei para a Gerdau, há 19 anos estou lá. Para quê? O quê que o sindicato fez para mim? Por isso eu não sou contra, tá, quem é sindicalizado. Não é isso. Mas eu pessoalmente não vejo agregação valor nenhum nisso aí. Pelo contrário, não fizeram nada para mim. Não tenho raiva do sindicato, tá.

*P: Não, entendi.*

E: Só que no meu modo de ver, não vejo justificativa para o sindicato.

*P: A relação que foi estabelecida com o sindicato não foi boa, então não mantém*



E: É. Então eu prefiro. Não vai me prejudicar. Não vai me fazer mal. Nem eu quero o mal deles nem eles... se for, para ter mais raiva....

*P: A gente se afasta. Está certo, muito obrigada.*

#### ENTREVISTA Nº4

**Entrevista com Assessora técnica, responsável pela relação da Gerdau em Divinópolis com as comunidades, entrevista realizada em 29 de maio de 2009, na unidade Gerdau de Divinópolis**

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistada

*P: Inicialmente muito obrigada por me receber. Já estou na fase final dessa pesquisa. Já fiz todas as entrevistas tinha ficado faltando apenas a conversa com a Gerdau. Já estou inclusive fazendo as análises.*

*Eu te mandei o roteiro, mas vou te pedir assim, eu tenho que seguir o roteiro, mas a conversa vai caminhando e as vezes pulamos algumas perguntas.*

E: Você vai me encaminhando, eu nem vou me ater ao ... tá?

*P: É porque as vezes já fala uma coisa e na conversa já trata de outras e aí eu pulo a pergunta pois já foi respondida.*

*Para começarmos eu queria, até para conhecer você um pouco, saber qual é a sua profissão, suas atividades cotidianas e até depois perguntar, também, até assim para a gente se inteirar qual é esse ator social com quem estou conversando, que é a Gerdau, qual que é a função, também, atividades da própria Gerdau.*

E: Bom, a minha formação né. Eu sou contadora, estou na Gerdau a 20 anos. Iniciei aqui em 89, vim de outra unidade da Gerdau, que é a Gerdau Florestal, em Divinópolis estou a 15 anos. Tenho 40 anos, serão completados em agosto. Mas já estou na casa dos 40.

Na Gerdau passei por várias funções. Eu fui secretária, trabalhei na área de desenvolvimento de pesquisas florestal, trabalhei na área contábil, financeira, trabalhei na área de recursos humanos e hoje eu trabalho com as comunidades em Divinópolis.

*P: Qual que é a sua função?*

E: Sou contadora e pós graduada em Gestão e liderança de pessoas.

*P: E aqui na Gerdau nessa função que você desenvolve.*

E: OK. Aqui na Gerdau eu sou assessora técnica. O cargo.

*P: Cuida das comunidades.*

*Aí tanto ambiental quanto social como é que é?*

E: Não. A Gerdau tem uma área específica de Meio Ambiente. Tá gravando?

*P: (Aceno a cabeça positivamente)*

E: Ok. Tem uma área específica de meio ambiente porque é uma área que demanda um cuidado também todo especial. Cuida aí muito do público nosso interno. As questões aí de ... toda essa parte aí de FEAM, COPAM, tem essa turma que cuida. E também a gente, nós somos certificados na 14000. Então é todo um sistema de meio ambiente que deve ser cuidado por uma pessoa também especialista. Então a parte ambiental, onde que eu entro. Nós temos as demandas da comunidade, então o nosso vizinho ele nos liga falando, ou por algum impacto ou algum erro no processo, causou barulho, emissão de particulados e etc, aí eles vêm e reclamam. Essa reclamação é registrada, nós temos o ramal da comunidade que é o 1990. O nossa portaria, que é o nosso canal de entrada, registra essa comunicação. Essa comunicação registrada ela é encaminhada para o nosso setor de meio ambiente. Se é um erro de processo a gente pesquisa tudo que aconteceu devido aquela reclamação. Nós elaboramos

um retorno para esse vizinho de acordo com aquele impacto que ocorreu. Aí sim a Conceição entra. Eu é que vou no vizinho dar o retorno para ele do quê aconteceu, quais ações tomadas. E fazer mesmo esse contato com a gente. Até porque é... a gente né, é o vizinho ele tem que nos dizer também onde é que a gente está errando e a gente as vezes erra. Mas a nossa área de Meio Ambiente é tratada dessa forma.

*P: Você mudou para cá com a família toda?*

E: Não, vim só.

*P: Era de onde?*

E: Era de Três Marias.

*P: Também não sou daqui, sou de Belo Horizonte. Tem sete anos que moro aqui.*

E: Mas eu adoro essa cidade.

*P: Ela é acolhedora mesmo.*

E: Quando as pessoas me perguntou de onde eu sou eu falo “de Divinópolis”. Acho que o divinopolitano ele assim, se adota né.

*P: Porque estamos todos em trânsito.*

E: É isso aí.

*P: Como é que você se informa no seu dia-a-dia?*

E: Bom. A Gerdau é uma empresa nacional e internacional né. É uma empresa de capital nacional mas que tem empresas no exterior também. E nós temos a... a gente chama de GGNEWS. Todos os dias pela manhã a gente recebe as principais notícias do Brasil e do mundo. É... dividida por tópicos. Dentro da Gerdau, o quê que está acontecendo na Gerdau. A parte de economia. A parte de res... tudo que trata de responsabilidade social que para a Gerdau é interessante, também vem a responsabilidade social no quê o mundo e o Brasil está fazendo. E tem a responsabilidade social interna também. Dessa forma que nós nos informamos diariamente. Além disso eu, Conceição, assino a revista Exame, tá. E a Gerdau tem assinatura dos principais jornais: Folha de São Paulo, Gazeta Mercantil, Diário do Comércio, Jornal local Agora, a Gazeta. Então a gente... nós temos uma pessoa que faz esse filtro para nós, daquilo que importante a gente saber. Né que... já sabe quais são os assuntos. O que é de comunidade é de responsabilidade social é direcionado para um grupo de pessoas. A parte de economia é direcionada para um outro grupo. Então a gente tem sempre as informações já toda clipada, que a gente chama.

*P: Me conte um pouco da sua história você me disse que a sua família não é de Divinópolis, como é que foi esse percurso, né. Chegar a Gerdau e vir para Divinópolis, e só um pouquinho da sua história, rapidamente, só para eu te conhecer.*

E: É... eu venho, né, assim...de uma cidadezinha chamada Três Marias. Cheguei lá com cinco anos. Meu pai era funcionário da antiga siderúrgica Pains, que a Gerdau comprou, né. Então eu cresci na Pains Florestal. Fiz meu ensino fundamental todo lá, aquela coisa toda. Daí um tempo meu pai faleceu de acidente. Aos 15 anos eu tinha, né. Aí nós nos mudamos da Pains, nesse acampamento. Porque a gente morava nesse acampamento. Aos 19 anos eu concorri a uma vaga na Pains, me engressei, trabalhei naquela unidade quatro anos, quando eu recebi o convite para ser transferida para Divinópolis. Aí eu cheguei em Divinópolis, assim, foi uma oferta boa porque naquele período Três Marias não me dava a oportunidade de fazer um curso

superior. Então eu vim muito mais pelo desejo de me formar de estudar e fui bem recebida em Divinópolis. Foi muito legal. Aqui eu prestei vestibular, eu formei aqui em Divinópolis.

*P: Onde você formou?*

E: Formei na FACED. E aqui eu tive oportunidade. Então eu digo assim que tudo que eu consegui, até pelos 20 anos de empresa, essa empresa me deu. Né. A Gerdau é uma empresa que trata muito bem os seus colaboradores, então para a gente é um orgulho trabalhar aqui. Em termos de benefícios a gente tem todos os possíveis por exemplo farmácia, é odontológico, hospitalar, a gente tem o benefício com farmácia, no caso, com receita médica a gente tem a gente recebe 50% do valor pago. A questão também de capacitação, a Gerdau investe muito também na nossa capacitação. Já recebemos algum convite para ir para outras empresas já, mas a gente pesa muito essas coisas, o quê que nos atrai, aqui né? Primeiro que a cidade é muito boa. Aí cheguei, me formei. Daí um tempo a minha mãe veio para cá. Aí meus irmãos que vieram com ela, como a gente não tem pai, um casou e já mora aqui também, já estabeleceu família. Eu me casei, moro em Ermida<sup>118</sup> numa chácara.

*P: Quando eu mudei para cá meu objetivo era ir morar em Ermida, mas fui assaltada, me levaram o carro e optei por morar no Centro.*

E: Moro numa chácara a sete anos. Então todos os dias eu saio de Ermida e venho trabalhar em Divinópolis.

*P: Eu não sabia que tinha Pains fora de Divinópolis em Minas. Até porque não sou daqui, então o que conheço de Pains eu conheço daqui. O pessoal falar daqui.*

E: A siderúrgica, a antiga siderúrgica Pains né, ela tinha a área florestal, aqui que era a indústria né, a gente tinha a KTS que era a empresa do grupo Pains que cuidava só de tecnologia. Porque no passado a siderúrgica Pains ela se dedicava muito a desenvolver tecnologia. E tinha também vendas no Espírito Santo que era a GDS e era um grupo alemão né, tinha o grupo Korf, então era um grupo muito grande.

*P: Então quando a Gerdau comprou, comprou todas né? Por que o povo fala a gente acha que é só essa unidade.*

E: Não. A Gerdau comprou em 94. Hoje nós somos, deixa eu ver quantas empresas ... eu pego para você. Mas a Gerdau tem, acho que no Brasil, 13 usinas, deixa...

(Conceição se levanta e pega no armário que está na sala, uma agenda com as informações sobre o grupo Gerdau. Vai ler para mim.)

Bom, são 48 unidades siderúrgicas, 21 unidades de transformação, 94 unidades de corte e dobra de aço, quatro centros de serviços de aços planos, 85 unidades comerciais, 39 unidades de coleta e processamento de sucata. A Gerdau é a maior recicladora de sucata da América Latina, tá. Quatro áreas de extração de minério de ferro, duas unidades de produção de ferro gusa sólido, dois terminais portuários privativos. E a gente tem empresas coligadas né: são dez unidades siderúrgicas, sete unidades de transformação e 13 comerciais. Se chama de *joint venture* são duas unidades siderúrgicas, quatro unidades de transformação, unidade e dobra. Hoje a gente tá, tem unidade no Canadá, nos Estados Unidos, que é bem grande, México, Guatemala, República Dominicana, Venezuela, Colômbia, no Brasil são várias, no Peru, Chile, Argentina, Uruguai, Espanha e Índia.

<sup>118</sup>

Distrito de Divinópolis fica à 15 Km do Centro da Cidade.

*P: Eu estava até comentando quando estava vindo, porque o rapaz que me trouxe falou que aqui era igual o Projac em tamanho, porque eu brinquei com ele que precisava do carrinho do Projac. A gente estava falando da questão mesmo de ter começado como uma fábrica de pregos e estávamos comentando.*

E: É, Ponta de Paris.

*P: O tamanho que a empresa tem.*

E: Hoje são 105 unidades. E o crescimento ocorreu a partir daí dos anos 90, até então era um grupo pequeno.

*P: E qual é a atividade dessa unidade aqui em Divinópolis.*

E: Tá. Divinópolis produz vergalhão. O quê que é o vergalhão? É aço para a construção civil, essa unidade. As outras a gente tem unidade de aços planos, de aços especiais. Mas o... o nosso produto em Divinópolis a gente fala que é o GG50. Que é o que constrói. Você vai ver em todas as casas aquele acincho ali.

*P: E o gusa é utilizado como matéria prima para esses vergalhões, é isso?*

E: É, a produção de aço. O gusa é matéria prima. Aqui em Divinópolis nós somos uma usina integrada. O quê que é uma usina integrada. A gente faz toda etapa até ter o produto pronto que é vergalhão. Isso é a usina integrada. Então nós temos três auto fornos, né, temos a aciaria, a laminação. Então os três processos, auto forno, aciaria, laminação.

*P: Extração de minério não? Retirar o aço bruto não? Vocês compram o material e beneficiam?*

E: Não. Nós não compramos o gusa de outra pessoa não. A gente até compra quando a nossa produção, quando a gente não tem capacidade de produzir. Mas o nosso gusa é todo fabricado aqui dentro. O minério de ferro é uma matéria prima para se fazer o gusa, assim como o carvão vegetal.

*P: Como você descreve a siderúrgica Gerdau?*

E: Bom. Um grupo muito sério, comprometido. A Gerdau ela valoriza os seus quatro públicos, que é o cliente, fornecedor, comunidade e os colaboradores. A Gerdau, um dos nossos princípios aqui é a segurança e a integridade de todos os nossos colaboradores, isso para a gente está em primeiro lugar. O nosso presidente ele sempre fala “uma gota de sangue não vale uma produção de aço”. Nosso ocorrido. Então não adianta a gente produzir um bom produto se esse produto tem sangue de colaborador que está morrendo, que está se acidentando. Então segurança para nós em primeiro lugar. Como eu te falei também, enquanto pessoas, a Gerdau nos valoriza como capital humano. Ela sabe que o maior patrimônio dela são as pessoas. E temos chance né, de dizer, “olha, isso não está bom”. Temos oportunidade de dar nossas idéias para que o negócio Gerdau funcione de uma melhor forma. A Gerdau é uma empresa muito sistematizada. Então a gente tem o nosso sistema de gestão, que é a Gestão de Qualidade, ele é completo na sua integridade. Sistema de Gestão Ambiental que é o SGA também, somos certificados na 14000. Então o nosso aço é todo produzido aí de acordo com o nosso sistema de gestão ambiental. Sistema de segurança total, todo sistematizado. Então, o que você vê aqui, nessa unidade de Divinópolis, você vai ver em Barão de Cocais, vai ver em Contagem, em todas as suas usinas. Claro respeitando as suas localidades. Mas em termos de processo a Gerdau é muito padronizada.

*P: Bem, a gente sabe que a Pains tinha um passivo ambiental que deixou um ranço em relação a cidade. Como é que foi, quais foram os desafios da Gerdau no que tange essa*

*relação. O que existia com a cidade em relação a Pains, aí não só em questão ao impacto, tinha relações afetivas com a Pains e a Gerdau quando compra cria um estranhamento. Então por um lado ela assume um problema e por outro ela assume a questão de estar comprando uma relação com seus funcionários. Quais foram os desafios em relação a essa transição da Pains para a Gerdau em relação a cidade de Divinópolis?*

E: Bom, quando você fala passivo ambiental eu não sou a pessoa que tem *expertise* para te falar de passivo ambiental da Gerdau. É...teria que, aí nós temos a nossa área, o jurídico que poderia te falar, porque o quê eu falar aí para você eu vou dizer como funcionária Gerdau e como que a Gerdau trata desses temas que é a questão ambiental. A gente sabe que as atividades siderúrgicas elas têm seus impactos ambientais. E a Gerdau em todos os seus processos de ampliação, de investimentos em equipamentos, um percentual desse valor investido é de equipamentos para tratar a questão ambiental, para minimizar esses impactos. Te digo que nós somos muito fiscalizados com relação aos nossos impactos. Hoje a gente opera dentro dos padrões permitidos por lei. Em alguns casos até a baixo deles. Então isso é uma preocupação constante da Gerdau tá, esse é um ponto. Hoje para nós é assim ô, não adianta a Gerdau ser vista como uma empresa rentável que é e ser vista como uma poluidora do meio ambiente. Né. É claro que a gente vai ter ambientalista que fala isso. O nosso vizinho as vezes até de forma errônea afirma que a gente polui. Mas a gente tem os nossos medidores, nós temos os nossos órgãos que nos fiscalizam e a gente, nós somos certificados na 14000, uma certificação na 14000 não é para inglês ver. Os órgãos são bastante sérios. Então te digo que, a atividade ela causa impacto? Causa. Agora o quê que é a preocupação desse grupo Gerdau com relação a isso? É muito grande e os investimentos são feitos.

*P: E como você vê essa transição da Pains para a Gerdau, quais foram os desafios?*

E: Eu lhe digo assim que a Pains era um grupo pequeno, ainda assim, muito focado em tecnologia. Venda de tecnologia. A Gerdau chega para a gente e fala de uma forma muito forte, assim... é um grupo muito forte, um grupo muito sério. Eu te digo, eu posso falar isso, porque assim olha a Gerdau nos comprou a 15 anos eu tenho 20 anos aqui, então eu tive uma história de Pains, a gente só ganhou, né. Ganhou em todos os seus processos. Tanto na área de recursos humanos quanto nos seus processos de indústria e muitos outros sistemas que é tão bem organizado. Não vejo assim que nós tivemos desafios para enfrentar a compra da Gerdau. Gerdau chega aqui, olha, como um grupo forte para nós.

*P: Como é que você define a relação que existe hoje entre a Gerdau e a população de Divinópolis?*

E: A própria população assim, olha, eu vou te dizer o quê que ela pode te falar, o quê que ela tem recebido da Gerdau. A Gerdau trata o nosso público externo de maneira...a Gerdau tem o seu foco de atuação com o público externo. Nosso foco de atuação é a educação. Então aquilo que a gente tiver que investir no social a prioridade vai ser na área de educação. E de que forma a gente tem trabalhado com a educação no município e até na região aqui do Estado, através da Secretaria Municipal de Educação e da Superintendência do Estado. Então o nosso projeto é levar o nosso conhecimento em qualidade para essas escolas. Na comunidade, vamos falar assim, na liderança comunitária. Divinópolis hoje, eu posso te falar assim com muita tranquilidade, é uma cidade ainda muito pedinte. Então o nosso líder comunitário ele ainda tem aquele aspecto muito político, né. Pedir, as vezes ameaça porquê... é... enfim. É naquela questão assim, vou primeiro para o enfrentamento para depois ir para o diálogo. E o quê que nós temos feito para melhorar essa relação até para eles entenderem. Não é porque uma comunidade quer e acha que tem que ser de uma forma que a gente tem que atuar. Mas de que forma que a gente quer atuar e que gera uma sustentabilidade nesse relacionamento nosso com a comunidade? A gente tem chamado, né, esses líderes comunitários, líder de

instituição, instituições de ensino também sociais e de... a gente mostra para eles. Olha, como é a nossa atuação com relação a responsabilidade social da Gerdau aqui no município de Divinópolis? Nós temos política e temos diretrizes é assim que a gente trabalha. Não adianta a população bater na nossa porta e querer que a gente doe é... ferro para construir uma associação comunitária se o presidente ele nem consegue articular a comunidade para sentar e dialogar, como é que ele já quer um local, se a gente pode se reunir com a nossa comunidade na igreja, no salão da igreja, na instituição, na escola. Então a gente mostra muito assim, qual que é o seu plano então para que isso aconteça? E hoje a gente percebe que tanto nas nossas instituições como nas nossas lideranças comunitárias não planejam seu trabalho. É um trabalho árduo da gente de levar isso para eles, essa metodologia. Como é... o que eu vou fazer, com eu vou fazer, quando, quanto vai custar e que parceiros eu tenho para isso?

*P: E aí como é que você faz isso?*

P: Como que a gente faz. A gente tem... a gente também tem um processo de responsabilidade social esquematizado. Para isto chegou, nós temos o Instituto Gerdau tá que... para cuidar das comunidades em cada unidade Gerdau tem uma pessoa que é responsável por atuar. Então nessa unidade da Gerdau Divinópolis nós temos um comitê social que trata os assuntos comunitários. De que forma a gente trata? Bom, a gente fez pesquisa da comunidade, qual é a deficiência então dessa liderança? Olha, a deficiência da comunidade é planejamento eles não conseguem planejar. Então o quê que a gente faz. O ano passado a gente fez dois encontros com a comunidade com uma consultoria que nós contratamos para buscar deles assim, olha... e quanto a dinâmica. Até para a gente enxergar como é que eles fazem também. Então a gente leva o conhecimento. Agora, se ele vai aplicar ou não é muito assim, de cada líder comunitário. A gente tem líder que a gente consegue trabalhar com ele que é um espetáculo. Outro já não quer. É aquele líder que quer pedir, pedir, pedir e vai ficar a vida inteira pedindo e coisa, e aí a comunidade dele vai ser uma comunidade pedinte porque ele não consegue desenvolver. É 100% perfeito? Está longe de ser, tá. Mas todo mundo que bate a nossa porta a gente repete tudo para ele. É assim que funciona a Gerdau trabalha assim. Então a maioria já sabe como é que funciona as coisas.

E já fizemos um treinamento de gestão com eles, dois encontros para trabalhar o tema gestão comunitária. Esse ano vamos trabalhar, para aquele líder que quiser também, ferramentas de gestão da qualidade. Muito voltado para a linguagem deles, porque muitos deles são analfabetos, não sabem nem ler nem escrever. E é o nosso líder comunitário.

Por outro lado a gente tem um programa de voluntariado bem estruturado também. Onde a Gerdau quer que a gente também, a Gerdau nos incentiva, nos libera para fazer trabalho voluntário. E a Gerdau quer de nós que a gente leve o nosso conhecimento de gestão para a nossa comunidade. A primeira coisa, se você chagar assim e me disser assim “olha eu quero um dinheiro porque a gente tem um projeto super bom na educação assim, assim, assado”. Primeiro que a gente não vai falar mais com você, você, a gente convida então “já falou com a secretaria do Estado, do município?” Para que aquilo tenha um respaldo do próprio município, para que a coisa não morra né. E se a gente vai fazer um projeto social com um líder comunitário ou com um diretor de escola, a primeira pergunta que a gente fala é o seguinte, “o ano que vem quando a Gerdau não estiver mais como é que você vai continuar o seu projeto?” Muitos deles falam “puxa eu não tinha pensado”. Então não adianta a Gerdau gastar um dinheiro aqui, aí nesse período de um ano o professor tá lá, o líder tá lá. Ele vai embora aí acabou o projeto? E esse investimento, como é que ficou? Te falo assim, ô. Com a gestão, vamos falar de gestão porque a Gerdau é parceira do município não de nenhum prefeito. A gestão passada a gente tinha toda abertura no município, mudou a gestão. Para nós é como se não tivesse mudado. Porque tudo que nós trabalhamos quatro anos para trás o prefeito atual entende, conhece, sabe que é importante, trocou a secretaria, a secretaria está

dando continuidade. Neste momento que a Gerdau está vivendo, de cenário econômico muito crítico para nós. A gente, os nossos investimentos sociais em relação ao ano passado, esse ano é muuuuuuuuito menor do que foi o ano passado e nós não deixamos de fazer nenhum projeto. Tá? Então com muito mais presença, com muito mais ensinamento. Então, olha, é assim que faz. “Já planejou 2009? Como é que vai ser?” E vai ser um ensinamento, olha, para mim é eterno, tá. Mesmo porquê nosso grupo de liderança comunitária hoje não muda. É o vice, é o presidente e o vice. Então eles ficam acho que dois anos, aí o vice assume, e daí vai. Então a gente vê assim, sabe, muito, muito ranso, sabe. Corriqueiro e politiqueiro e porque o líder é do par, apóia, ele está com aquele partido x, aquele deputado x, com aquele vereador x. E a gente fala com todos. Olha, não adianta vir falar em termos de política, a Gerdau não tem partido político, nós não apoiamos político nenhum. Para nós todos são parceiros. E também, serão todos sempre bem vindos. Mas aqueles que vierem prometer que cumpra. Então assim, todos os nossos políticos já sabem como é que é a nossa metodologia, como que a gente trabalha. E os nossos projetos tem sustentabilidade. Só não tem aquele que o gestor não quer, que o líder não quer.

*P: Você falou assim, “a comunidade”, é só aqui no entorno mesmo ou na cidade?*

E: Tá, a Gerdau, assim, preferencialmente, onde nós estamos inseridos. Mas a gente tem projeto, tá. A gente tem projeto com o centro, a gente vem sendo parceiro da polícia militar, a gente tem projeto aqui no parque da Ilha, com o Parque do Gafanhoto. Lá na Funedi a gente tem uma série deles.

*P: O Música Ambiente.*

E: Tudo, aquela questão. Tem até aqui (bate em uma cartilha com o resumo dos projetos realizados na cidade), vou te passar. É... nós temos projeto lá no serrador. Vamos começar um projeto lá no ...lá no Buritis, nós temos um projeto lá em Ermida numa escola municipal que é o projeto de viveiro, no Quintas das Palmeiras, que é longe pra caramba, lá no Primavera. Então tem assim, tá tudo bem pulverizado. É mais centralizado onde a gente está junto. Já me perguntaram “por quê que a Gerdau não investe na África?” Você vai investir seu dinheiro lá em Três Marias? Você nem está lá para olhar. Porque a Gerdau não limita “dei o dinheiro, participei do projeto, agora tchau”. Para cada projeto da Gerdau tem um coordenador, funcionário da Gerdau, que a gente chama de padrinho do projeto. Então a Gerdau quer saber, com é que está funcionando, em que ponto que está, como é que vai, então a gente quer...

*P: Vocês estimam ter quantos projetos em Divinópolis hoje?*

E: O ano passado nós estávamos com 45. Este ano está com 31. Não quer dizer que os outros a gente deixou. Não recebe investimento, então a gente não contabiliza. Mas tem a presença da Gerdau ainda para ver como é que ... a gente fala no, no desenvolvimento do projeto, que é o PDCA: planejar, desenvolver, checar e agir de novo. Então nós estamos no agir de novo. Aí a gente faz uma avaliação, “não precisa mais de dinheiro”, mas a gente vê onde que errou como é que a gente vai concertar esse plano. Não tem dinheiro investido mas tem gente.

Como eu te falei, só um minutinho, os focos de investimento sociais da Gerdau, (me mostra a cartilha)

qualidade para a educação, educação para o empreendedorismo e competitividade, a gente aqui trabalha com jovens, tá. Com jovens já na sua idade, de ...

*P: 18 anos?*

E: Não, no ensino médio. Educação pela cultura e esporte, educação ambiental e mobilização solidária.



*P: E por quê investir em educação? Por que esse é um foco?*

E: É o principal foco da Gerdau.

*P: Aqui eu vejo (na capa da cartilha) é o foco.*

E: É o foco. Nosso foco é educação. O nosso presidente ele também, não sei se você já ouviu, agora na época da eleição teve muito é... “verifica no seu município quem vai ser o seu prefeito, vamos todos juntos pela educação”. Dr. Jorge Gerdau é o presidente do todos pela educação. E a... o todos pela educação deve ter uns dois anos para cá, mas antes disso o quê que era a orientação da Gerdau: se a gente trabalha com a educação a gente vai estar formando cidadãos de verdade. Não adianta, a educação do adulto é muito mais difícil, né, do quê com a criança. Não é que nós trabalhamos com a criança, mas nós vamos trabalhar com o gestor escolar. Né, então, quando a gente pega um programa chamado GSE, Gestão pro sucesso escolar, que a gente trabalha aquela diretora o planejamento, o diálogo com esses professores, de que forma ela quer aquela escola. A gente está atingindo milhares de crianças porque o benefício é o cliente deles que é aquela criança. Tem lugar, tem escola que a gente chega que a gente pergunta “quem é o seu cliente?” “A é a secretaria municipal de educação que é o meu cliente”. Mas não é, é a criança. Porque ela não tem nem noção. Ela se candidatou para diretora, mas ela não sabe o quê é administrar uma escola. Então quando a gente vem com as noções, que é isso que a Gerdau quer que a gente leva. “Poxa como é que, quais são os princípios básicos para eu fazer uma boa gestão?” Eu não posso trabalhar esse ano, eu não posso ver com... o que é que vai ser de mim o mês que vem? Tem que estar com o meu planejamento pronto. E eles tem o planejamento político pedagógico que é todo escrito. Agora, como é que você vai, cê vai desenvolver o seu planejamento pedagógico? Muitas delas não tem resposta. Aí que nós entramos com as nossas ferramentas simplesinhas, que a gente nem fala o nome deles em inglês para não complicar. Que é o quê você tem que fazer, como vai fazer, quem vai fazer e quando você vai fazer? Quando eles começam a fazer isso eles descobrem assim ô, “puxa vida botei tanta coisa no meu plano político que eu não vou conseguir fazer a metade”. Então, para nós, se a gente consegue ter uma escola bem gerida a gente também tem um cidadão bem educado.

*P: Quais ações de responsabilidade social e ambiental são realizadas especificamente no seu entorno? Mas acho que você já até me falou das ações sociais.*

E: Aqui nessa cartilhinha você vai ver muitas delas tá. Um programa muito dez nas escolas que a gente consegue envolver a diretora, a professora, a comunidade escolar e os alunos é o programa 5S na escola. Que é uma metodologia antiga, japonesa e etc e tal. E levar isso para uma escola. Você chegar numa escola e ver que tem tanta coisa fora do lugar, tão desorganizado, você vê o desperdício. Então a gente trabalha muito, a gente capacita essa turminha, que é o professor que é o multiplicador, depois a gente marca o dia, a gente chama de dia D. Então vai lá arruma, pinta, joga fora. Depois eu posso até te mostrar as fotos. E dá outra cara para a escola sem investir dinheiro. Aí eles começam a ter essa atenção. Então nessa cartilha você vai poder ver por foco de atuação esses investimentos sociais que você quer.

*P: Está ótimo.*

E: Está bem sucinto, porque a gente escreveu até para as pessoas que perguntar não ficar solto. Mas é tudo isso aqui que está no sistema da Gerdau.

*P: E isso é só de Divinópolis? É que eu vi a ACCOM<sup>119</sup> aí.*

119

Associação de combate ao câncer.

E: Só Divinópolis, tá. É seu.

*P: Muito obrigada.*

*Que tipo de demanda que a Gerdau recebe da população? Aí você está me falando que os nossos líderes são muito de cobrar. Que tipo de demanda que vocês assim... aí é as principais, né. Porque imagino que sejam diversas.*

E: Pela liderança comunitária aí a gente é... é ajudar na construção da associação. Que mais que eles nos pedem, “ah, que eu vou fazer uma rua de lazer precisava de um dinheiro para ajudar”. São coisas assim, muito pontuais. Com exceção da construção da associação comunitária, o resto é muito pontual. Que é muito assim olha mal planejado. Estou te falando assim, de muita sinceridade. Existe uma boa intenção, mas é enorme. A gente vê que ele quer, mas não tem estrutura nenhuma e isso dificulta uma empresa fazer o investimento. Vou te dar um exemplo claro que eu falo para todos eles, eu não canso de falar isso para as pessoas. Vou construir a minha associação comunitária, ele manda, “solicito da empresa Gerdau ajuda para a construção da associação comunitária”, o quê que está dizendo?

*P: Nada.*

E: Eu já disse para eles, “coloca no papel assim olha: preciso, para construir minha associação comunitária é... 5mil tijolos, 80 sacos de cimento, tantas de madeira” o que você puder quantificar. Vai ficar muito mais fácil, porque o empresário vai chegar e vai dizer assim olha “eu não posso dar a ferragem mas eu vou te dar 20 sacos de cimento. Então, as demandas que vem as vezes, eles não sabem dizer o que querem, aí dificulta até o investimento. Enquanto as demandas na área de educação, até pelo nosso entendimento e a gente está muito junto, já chega estruturado. Já entenderam com que a Gerdau quer atuar. Então já vem com tudo já organizado e pontuado. Mesmo porquê a própria secretaria de educação municipal pediu fossemos para lá fazer a capacitação. A gente fez a capacitação com eles um ano. A secretaria fechou a secretaria na parte da manhã e a gente foi falar de todas as ferramentas de gestão.

*P: Houve mesmo uma época em que eu tentava falar com a secretaria e não conseguia.*

E: Porque estava em treinamento com a Gerdau. E isso assim, imagina com uma secretaria que multiplica para uma rede. É aí que a Gerdau quer trabalhar sabe. Porque aí começa a falar a mesma linguagem.

*P: Como é que você seleciona essas demandas você acabou de me dizer. Qual a avaliação da empresa em relação a essas ações que vocês fazem compartilhadas com as comunidades e nas comunidades?*

E: Bom, como é que é a nossa avaliação, como é que a gente mede isso né. Assim, eu vou te dizer que não é fácil medir tá, mas a gente tem uma pesquisa de projeto que uma vez por ano nós aplicamos essa pesquisa na comunidade e ali vem, se o valor investido foi suficiente, se ele recebe investimento de outras instituições empresariais, se a atuação da Gerdau com o trabalho voluntário foi importante na, como que foi nossa atuação, se nós cumprimos com os nossos compromissos. A gente tem essa avaliação e ela é tratada com muita seriedade. A gente tem nota disso e a gente tem metas de a cada ano melhorar e a gente não se intimida de mostrar para a própria instituição “olha, como é que a Gerdau está hoje vista na comunidade”. Essa é a forma que a gente tem de medir. É nós aplicando essa pesquisa. E a outra forma também é muito visual. Né a gente, quando a gente convoca essas instituições, essas lideranças, todas estão aqui. A gente tem um público muito bom. Todo, tudo que a gente faz para a comunidade de capacitação “vem aqui porque a Gerdau vai dizer como é que ela vai trabalhar no 2010”, eles vêm, eles nos atendem.

*P: E assim, além desses líderes de bairro, que tipo de lideranças que participam desses encontros?*

E: Então, assim ô, o gestor da ACCOM, o gestor da Helena Antipof, o gestor da ADAP, que é a associação divinopolitana, a Casa Dia, Vila de Nazaré. A gente tem contato com todas as instituições. A Pró-humana através de suas instituições, o conselho municipal da criança e do adolescente, a gente é um parceirão deles também. Que é outro assunto que dá uma tarde de conversa. Porque a Gerdau com seus colaboradores contribui com o FIA, que é uma lei e a Gerdau nos incentiva e faz a capacitação do nosso dinheiro do imposto de renda e repassa para o fundo e a gente gerencia isso. Então assim é a forma que a gente tem. Então, poxa vida, hoje com exceção dos vizinhos que muitos deles não participam, né, da vida comunitária, com seu líder comunitário, as vezes eles não conseguem enxergar as nossas ações. Então ele vê o quê, “a Gerdau polui, a Gerdau faz barulho, a Gerdau faz isso”. E a gente também está aqui para ouvir isso. E a gente também, por exemplo, hoje de manhã, eu já fui hoje em seis residências. Porque tivemos a reclamação, a reclamação foi tratada, reuniu o comitê para tratar. No momento estava muito evidente o quê eles reclamaram e tinha procedimento, fomos lá, tomamos as ações, voltamos para saber se tinha melhorado, já tem uma semana. Aí o quê que a gente fez, “vamos voltar hoje para saber como é que correu essa semana”. Então, até nisso eu acredito, na minha avaliação agora pessoal tá, até nas reclamações eles sabem do nosso compromisso, da nossa seriedade que a gente não foge. A gente nunca vai negar que eles estão, que isso não é nosso. Estamos te ouvindo, a gente vai no local para ver, nos retomamos aqui, a gente avalia tudo para ver o quê que pode ter acontecido. E a gente volta e dá o retorno para eles.

*P: E como é que a população fica sabendo, você falou que tem o 1990.*

E: Sim.

*P: Se eles ficam sabendo que tem esse canal né, assim, para além por exemplo da diretora, ou do presidente de bairro, eles conhecem esse canal? Com é que vocês publicizam isso?*

E: Bom como que a gente fez. A gente fez vários panfletos e distribuiu. Então se a Janaina ligar aqui hoje e cair na Conceição a porque eu quero reclamar, tem denúncia, tá. Aí o que a Conceição tem que fazer, todo colaborador Gerdau “olha, eu vou transferir a senhora para o 1990, ou o senhor, e lá eles vão registrar a sua reclamação”. Por quê? A partir do momento que registra, até pela 14000 nós temos todo o fluxo a rodar. Então não adianta a pessoa me fazer uma reclamação de forma informal, né, é a empresa que tem que dar esse retorno. Então a gente conversa com a pessoa, escuta ela e fala, “agora eu preciso que a senhora registre. Eu vou transferir para o 1990, registre esse reclamação”. Ou solicitação, ou elogio e aí vai de tudo.

*P: Ok. Por que apoiar ações de responsabilidade social e ambiental?*

E: Bom. Primeiro porque é responsabilidade social de todo empresário investir na comunidade que está. Primeira parte social que ela faz é a empregabilidade né. Muito empresário enxerga isso “já estou contribuindo socialmente”. Depois nós temos os pagamentos de impostos, que também é uma forma da responsabilidade social. Tá, mas só isso hoje né, não resolve. Primeiro que a gente, no caso da Gerdau Divinópolis. Nós estamos numa região central, temos os nossos vizinhos. Essa população toda ou a gente é um bom vizinho ou a gente é um mal vizinho. A gente também tem que ter essa relação com eles. As vezes é de amor, as vezes não é mas a gente busca ter uma relação de amor com o vizinho. Outra coisa, não adianta também nós dizermos assim é... o cliente vai comprar o nosso produto se ele enxergar algum benefício na compra do nosso produto também. Eu te falo, quando a gente pega, a gente que já tem uma consciência mais assim esclarecida, eu compro o

papel Snob porque eu vejo lá que eu estou contribuindo com o instituto Airton Senna. Eu vou comparar um outro brinquedo porque eu vejo lá que tem o selinho da ABRINQ e aí começa, né, essa rede. Se a Gerdau investe no social e essa comunidade reconhece, também preferencialmente eles vão dar também preferência para os nossos produtos. Porque se ele investir também vai saber que a comunidade está recebendo. E acredito que as empresas não vão conseguir se manter no mercado também se elas não tiverem aí essa relação de parceria com a comunidade, com a preservação do meio ambiente, a diminuição do impacto. Isso aí está muito claro. Nós temos que pensar é para frente né, então. Se olhar para trás nós estamos no ideal hoje, mas o quê que vem pela frente. Isso aí a gente tem que ... a Gerdau tem planejamento assim a longo prazo e são revistos e revistos. Então hoje eu vejo que é necessário, não só para a Gerdau mas para qualquer outra empresa.

*P: Você me falou do voluntariado, desse incentivo fiscal de recusa fiscal que vocês contribuem*

E: Sim

*P: Como é que você vê isso em relação aos trabalhadores que são também moradores, como é que vocês vêem isso dentro da empresa. Eu sei que a empresa investe muito em voluntariado, como é que é esse retorno?*

E: Bom. Primeiro que nós temos quem quer né. Quem quer é o presidente e ele é uma pessoa muito em termos de cidadania, o Dr. Jorge é um empresário cidadão. Não só nessa área social, o que ele tem feito aí a nível de Brasil, assim de competitividade brasileira, assim, ele deixa os negócios dele para esta no MBC que é o movimento Brasil competitivo onde ele vai nos estado de vende aqueles programas de gestão. A gente vê Minas Gerais com o choque de gestão que por trás tem todo o ranço de professor e fala desse choque de gestão, mas para o Estado é muito bom e eles vão conseguir enxergar isso daqui alguns anos. E já, parece que já está com 13 estados e Dr. Jorge ele vai pessoalmente falar disso. Divinópolis inclusive está pleiteando também. Vai ser o primeiro município de Minas Gerais a pleitear e já está num estágio bem avançado com o MBC. Então o Dr. Jorge ele é o grande puxador do MBC, do MCE Brasil que é o Micro e pequenas empresas que é em parceria com o SEBRAE, a Gerdau é o grande patrocinador desse movimento. Porque não adianta a Gerdau ser competitiva. Como é que está a cadeia, nossos clientes e fornecedores né e adianta todos nós sermos competitivos se o Brasil não for competitivo. Então é dessa foram que ele enxerga. Por outro lado é o grande puxador pelo “Todos pela Educação”, porque ele também preocupa com a questão da educação. Nós temos a ... em que a gente descobre os jovens empreendedores. Dr. Jorge acredita que o empreendedor nasce empreendedor e quanto mais cedo descobrir melhor para o País, melhor para o município né. Bom... me perdi.

*P: É não, eu te perguntei, e fui no embalo, como é que vocês vêem o..*

E: Ah, do voluntariado. Bom, então como a gente já tem um exemplo bom, né, é liderado pelo exemplo. Ele traz isso e divulga isso assim ô e nos libera até em horas da empresa para que a gente faça esse trabalho voluntário. E como que nós entendemos né. A Gerdau fez a capacitação de alguns gestores sobre o tema, tá. A gente sensibiliza cada colaborador nosso. Hoje a maioria, 60% já estão sensibilizados com o programa de voluntários. E qual é a grande pregação, se eu tenho o conhecimento eu passo a ser responsável, essa não é só o funcionário da Gerdau não. Então qual é a nossa pergunta na nossa sensibilização para o nosso voluntário, “você sabe quem é o seu líder comunitário?” A maioria não sabe. E como é que você quer que o seu município desenvolve se no seu bairro você não conhece quem é o seu líder. Para quem que ele pleiteia a melhoria então? E de que forma ele como cidadão vai contribuir? Então a gente primeiro é uma forma muito, é educativo mesmo. A gente tem que fazer e buscar. Isso a

gente faz nas nossas sensibilizações. Depois, é... quando a gente vai fazer uma ação voluntária. A gente fala que voluntário não tem receita a gente tem que experimentar. Se hoje eu levo três e três experimentou e gostou ele leva seis, ele leva nove e aí a corrente acontece. E te falo que esse negócio assim, olha, é uma onda que veio para ficar e assim, os colaboradores da Gerdau tem isso já no sangue. A gente tem diretor falando já conosco “poxa, eu não sabia o que era voluntário antes de vocês chegarem aqui”. Sabe por quê? A gente arregança a manga em bairro que a gente não tem nem colaborador morando. Eu nunca fui, não sou de lá, o quê que eu estou fazendo lá então? E a gente as vezes recebe crítica de professor que não quer ir, que não quer ajudar. E a Gerdau não vai sozinha. Então a gente vai, mas quem da comunidade escolar vai estar lá? E nós enxergamos isso de forma positiva. A gente acredita que é assim que esse País vai desenvolver. Não adianta a gente sentar aqui e achar que o prefeito sozinho vai conseguir, o governador, não vai. Se nós não nos mobilizarmos nós não vamos conseguir.

*P: A maioria dos trabalhadores mora aqui no entorno?*

E: Não. Um exemplo, a Conceição mora em Ermida. Né, no... nós temos alguns colaboradores que moram em Cajuru<sup>120</sup>. Outros moram lá no Planalto, outros moram lá no Tietê e aí é uma diversidade. Temos colaborador que moram em Belo Horizonte, que moram em Itaúna.

*P: Como é que a população é informada das ações realizadas pela empresa localmente?*

E: Gerdau não faz propaganda não tá. Então... o quê que a gente acha, né. Primeiro, quem gostou vai contar. Então, a nossa divulgação as vezes na mídia os nossos projetos chamam para ver, a secretaria tem que inaugurar qualquer coisa, então é a secretaria que busca essa mídia. As vezes eles nos procuram também, aí a nossa área de comunicação social faz o contato. Tem toda uma linha aí né, de acordo com a nossa programação de comunicação aí também. Mas é dessa forma. Para a gente botar no jornal que nós estamos fazendo, que nós fizemos a gente não coloca. A gente acredita que o beneficiado ele fala por nós. A gente não faz esse tipo de divulgação não. Pode acontecer uma ou outra, mas é, cê vai, é muito difícil você ver. Então você vai ver notícias de alguns projetos. A PM, nem sei se saiu hoje, a PM, não sei se foi ontem foi receber uma moção pelo projeto Arte e Vida, que a gente é o grande parceiro da PM. Então a PM foi, o comandante foi e a gente estava lá também para homenageá-los porque a gente é parceiros. Mas se sair na mídia é a PM que põem na mídia. Aí nos cita como parceiros. É assim que a gente trabalha.

*P: Como que o tema de participação social e ambiental é trabalhado entre os funcionários? Como que a empresa avalia essa relação com a população, dos funcionários com a população?*

E: Eu vou te dizer assim, eu não tenho uma ferramenta de medir, a não ser pela pesquisa que nós aplicamos.

*P: Vocês contratam uma empresa para fazer isso?*

E: Não nós é que fazemos mesmo.

*P: Ah, tá.*

E: A gente tem o roteiro da pesquisa. A gente entrega até para a diretora para que ela possa fazer essa pesquisa lá com os pais, com os alunos, com o professor. Não precisa identificar. Pode entregar para a gente ali na nossa urna. Só tem que entregar. A gente pede que todos

<sup>120</sup>

Município vizinho a Divinópolis.

respondam. Mas ela pode chegar ali e botar o pacotinho. Não precisa colocar que é a escola x, que é a instituição x não. Coloca ali para nós. Até para ele não ficar “vou falar mal do meu parceiro que investe em mim e depois se ele não investir?” Mas a gente trabalha muito com muita transparência com eles. A gente precisa ouvir o quê que está ruim para a gente melhorar, isso aí para nós é muito tranquilo. E a gente faz a medição através dessa pesquisa. Eu sei que a Gerdau também tem uma pesquisa, mas aí é nossa área de comunicação da área institucional, ela tem uma empresa que ela faz essa pesquisa sem que as empresas Gerdau saiba. É o órgão da Gerdau que faz até para ela ter um termômetro. Isso a cada dois anos. Mas no dia-a-dia com a nossa comunidade é a nossa pesquisa.

*P: Ok. Nas ações promovidas pela empresa como é a participação da população?*

E: Olha eu vou te dizer, Divinópolis não está preparado ainda para fazer a parte, onde eu faço parte. Né, você vai, você entendeu o que eu disse. Por exemplo, por quê que eu tenho que pintar a escola, se é papel do município pintar a escola. Por quê que eu preciso, trabalhar, fazer o mutirão nos sábados se não é meu dia de trabalho? Então hoje, eu vou te dizer assim, numa escola que tem aí 120 pais e nos nossos mutirões do dia D que a gente faz, se a gente tiver a participação de dez, 15 é muito. Ainda é pouco, não se sente parte. E aquele que vai acredita. É o pai que está realmente preocupado com a educação do filho, com a melhoria do espaço em que ele está. Então, assim, é pequena ainda. Infelizmente tá. É espera pelo político, aí é melhor eu acreditar que o político vai me dar do quê eu fazer. Do que eu trabalhar, do que eu articular. Para você ter idéia, até onde eu sei, o líder comunitário é de forma voluntária. Ele recebe lá os vales transportes etc e tal. E aí me aponta um líder que tenha esclarecimento muito bom. Você não tem. Então, geralmente, é aquele senhor que já aposentou, é aquele senhor mais simples, então as vezes a gente nem pode culpar por um bairro ter um bom ou mal líder. As vezes eles conseguem receber mais influência também. Tem líder nato. Mas infelizmente, outros não são. Mas eu acho assim, encantador trabalhar com a comunidade. Nó, adoro, adoro (sorri).

*P: Além desse 1990 tem outros canais de comunicação formais de comunicação com a população ou é o único?*

E: Não, é óbvio. Tem que ... é o 1990, a gente não pode ter mais de um canal porque senão como é que vamos trabalhar né.

*P: Mas mesmos essas demandas que você vai atender, eu não falo dessas de reclamação e tudo mais que vão chegar pelo 1990, mas de projetos elas vão chegar pelo 1990 ou elas vão vir por outro.*

E: Não aí não. Aí a gente já, pelas nossas reuniões de divulgação e tudo, a comunidade já sabe que a porta de entrada é mandando projeto, nós temos a internet e nós temos também o comitê. Então, quem é responsável pela ação com a comunidade é a área administrativa. Então qualquer pedido, qualquer correspondência vem para a Gerdau aços longos, área administrativa, aos cuidados de Conceição e aqui sim a gente dá o encaminhamento, tá, mas a área é administrativa.

*P: Tem alguma sugestão, contribuição que foi dada pela população e acatada pela empresa?*

E: Nossa, eu vou te dizer assim, quando a gente olha para uma reclamação, muita empresa tende assim a esconder e achar assim, “nossa isso não pode”. Você não acredita o quanto que isso ajuda a gente a crescer e descobrir outras coisas. Tanta coisa que as vezes a gente achava que estava fazendo certo e estava impactando e com uma reclamação a gente já viu que estava errado é imensa. É muita contribuição que traz. O próprio 1990 não existia. Então como é que a gente contabilizava a reclamação? Você pode me fazer essa pergunta. Poxa chega uma hora

que diz assim, “mas a gente tem que ter uma... onde que se a comunidade quiser falar conosco vai falar, como vai falar?” tem que ter. Nós não temos o 190 da polícia, 193 dos bombeiros, né, então, o disque denúncia, tem que existir.

*P: Até para saber se diminuiu se...*

E: É, já foi de demandas da comunidade. Então a comunidade, olha, a gente aprende mais do que ensina.

*P: Ô caminhando para o fim, na parte de desafios, em relação ao processo de produção da Gerdau na se pode negar o impacto ambiental negativo da siderurgia, quais são os desafios e ações da Gerdau para a promoção da qualidade de vida?*

E: Olha, através dos nossos investimentos, dos nossos equipamentos aí para minimizar os impactos. Porque, assim, olha, a gente nem entende como é que a gente é negativo né. A gente tem muito mais benefício do que negatividade para uma comunidade também. Agora, o que tem que ter é, acho que é a consciência aí. E isso aí na Gerdau não falta. “Poxa, mas o que mais eu posso investir para minimizar os meus impactos?” E a Gerdau nem, ela não busca aí, “ah, eu estou dentro do meu limite permitido pela legislação”, a gente trabalha para ficar a baixo dele. Então nós poderíamos também nos preocupar em atender os limites, né. E a Gerdau, hoje também, até por lei né, a gente tem que ter uma licença operacional, a gente tem que ter tudo. Antes de qualquer implantação de qualquer planta, de qualquer equipamento novo a gente tem que passar por todo um processo de licenciamento. E o processo de licenciamento também ele já direciona “olha, para fazer isso, já olhou isso e isso e isso?” Então tem todo um planejamento também para qualquer implantação, para qualquer reforma de equipamento aí, isso aí para nós é tranqüilo.

*P: Na sua opinião como moradora da cidade, quais são os desafios para a cidade para a promoção da qualidade de vida local?*

E: Bom, se eu for falar assim do entendimento político né, eu acho que precisamos de políticos mais ... é... como que eu vou dizer...mais profissionalizados, né. Com mais conhecimento técnico do quê simplesmente política. Vejo que as coisas tem mudado com relação assim aos nossos atuais, atuais políticos assim, tem melhorado pela juventude também, a própria câmara quando você olha assim tem muitos jovens. A população também está mais consciente e cobra muito mais. Em Divinópolis eu acho que a questão do esgoto, do tratamento do esgoto é muito importante para a qualidade de vida. Eu acho que para mim seria o primordial para se pensar aí nos próximos, né, anos. A gente sabe que é um investimento caro. Mas uma cidade que não tem o tratamento de esgoto vai falar do resto? Nem tem o que falar do resto. Se não está tratando seu esgoto, não está tratando a água que está todo mundo tomando sua aguinha da torneira e aquela coisa toda. E falo muito sabe, quando algumas pessoas vem as vezes falar alguma coisa, eu falo “poxa vida as vezes, qual que é a sua contribuição para a poluição de Divinópolis Janaina?”

*P: Eu até separo o lixo mas com a falta da coleta seletiva fica difícil.*

E: Né. Então eu de digo assim, “então eu não podia usar o meu banheiro, tomar o meu banho porquê eu estou contribuindo”. Então no caso da separação da coleta seletiva, o quê é o mínimo, a gente fala muito aqui na Gerdau que a gente separa o nosso lixo todo, nosso lixo é doado. A gente tem tratamento de esgoto, tratamento da água, nossa água é toda recirculada. A Gerdau é a única empresa, até então que eu saiba, que trata o esgoto que vai já limpinho para onde tem que ir. Então, se eu, só porque não tem coleta seletiva no município não faço a minha coleta em casas, com é que eu saio aí criticando um bando de político, um bando de

empresa, se a gente também não tem a nossa contribuição. Então eu acho que é um trabalho assim (estala os dedos dando sentido de difícil, demorado) de cada um.

*P: Ok. Qual é a política da Gerdau em relação ao esforço para baixar os níveis de CO2 e minorar o aquecimento global?*

E: Bom, eu vou te dizer que nós operamos dentro da legislação existente do meio ambiente, tá. Os investimentos, os equipamentos para minimizar todos esses impactos. Isso aí é... quem conhece a questão aí, vamos falar assim de engenharia e conhece a Gerdau vai te falar “olha, deveríamos nos preocupar com outras, mas aquela ali está bem tratada” tá. Claro que a gente contribui, mas dentro da legislação ambiental a gente está em dia.

*P: Vou te fazer uma pergunta fora do roteiro.*

E: Ok.

*P: Como é que a crise afetou a Gerdau, até em relação as ações. Você disse que por causa da crise diminuiu as relações mesmo empresa cidade, em relação aos funcionários e a cidade. Como é que a Gerdau em Divinópolis ela foi abatida pela crise?*

E: Olha, a gente está diretamente nessa, na crise né. Primeiro que é uma crise internacional, a Gerdau tem empresas no exterior. Eu vou te dizer que hoje nós não estamos na nossa capacidade máxima de operação, assim como outros tá. E quando a gente tem uma relação de credibilidade, seriedade e a gente busca aí investimento sociais de forma sustentável, que o nosso lema, esses investimentos eles até podem não estar recebendo os investimentos financeiros, mas se tem uma relação de sustentabilidade ele se sustenta. Tá, por quê? Gerdau não quer ser dona de projeto sozinha, existem outros parceiros. Então se você pegar a nossa carteira de projetos sociais hoje você vai falar, “poxa vida, mas não teve impacto”. Mas não teve por que? Porque a gente está junto, a gente está presente, a gente está levando muito mais a questão da educação, seja ele para o líder comunitário, para a instituição educacional do que o investimento financeiro. O investimento financeiro passa a ser uma consequência e aí existe a relação de sustentabilidade. Conseguir passar pela crise sem morrer. Porque seria muito fácil dizer para a comunidade, “olha não nos procure porque nós estamos em crise”. Pelo contrário. Vamos a comunidade dizer “olha nós estamos em crise e que agora é a hora da gente estar junto”, né. Porque se a gente conseguir junto passar por essa as coisas vão melhorar de novo. A gente não tem dúvida.

*P: Como é que está a questão de acidente de trabalho?*

E: Hoje nós estamos com 3 anos e meio sem acidentes com perda de tempo.

*P: Isto é recorde?*

E: É recorde até a nível nacional para o nosso ramo. Essa usina, Divinópolis.

*P: Muito obrigada, é isso. Peço desculpas pelo incômodo.*

E: Que isso.



## ENTREVISTA Nº 5

### Entrevista com Ex-funcionário da Gerdau, realizada em 11 de março de 2009, na casa de seu irmão

O entrevistado fala muito bem e calmamente, parecia tranqüilo e feliz por ser entrevistado – se sentiu importante. É muito alegre, sorria com facilidade.

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistado

*P: As perguntas são todas abertas. Eu começo fazendo algumas perguntas mais sobre você mesmo, mais gerais, até para eu te conhecer um pouco. Agora se tiver alguma pergunta que você não se sinta a vontade para responder, você fica a vontade ou alguma pergunta que as vezes está mal formulada, aí a gente vai batendo um papo. Fique tranqüilo. Então para começarmos, vou te pedir para falar qual é sua profissão e atividades cotidianas, o que você faz no seu dia-a-dia.*

E: Metalúrgico, formado pela, pelo antigo Frei Orlando agora Roberto Carneiro, mudou para Roberto Carneiro, formei em 83 aos 18 anos como técnico em metalúrgico. Logo em seguida, depois da formatura, fiz o tiro de guerra, depois do tiro de guerra já comecei o estágio no alto forno da Pains, Companhia Siderúrgica Pains atual Gerdau. Depois disso, dos seis meses, eu fiz um teste com mais cinco pessoas para conseguir uma vaga para ser efetivado, consegui a vaga. Era uma só, no controle metalúrgico. Então eu fiquei os seis meses no alto forno como supervisão de forno, dois anos e meio como inspetor de qualidade, na laminação da Gerdau, então, na laminação on line. Um processo produtivo bem puxado. Então, tinha que, gerou algumas queimaduras, algumas coisinhas assim, que é tudo rápido, material quente, então, pesar, medir, é, determinar qual é a qualidade, então, fazer tudo isso no mesmo processo. Dois anos e meio no desenvolvimento de modelo de “termex” que é o reaproveitamento. Então na faixa química da Gerdau, do material, não dava para fazer um certo tipo de aço, aí passava por um tratamento térmico. Nós desenvolvemos, fui até chamado em casa para ajudar na manutenção do processo. Eles falaram ‘nós temos um inspetor que vai acompanhar aí, isso aí tem que dar certo na mão dele’. Aí eu chamei, fiquei vários dias, muitas horas dentro da empresa e desenvolveu e o processo deu certo. Muito material que era destinado para a segunda ou sucata, passou a ser aproveitado com material de primeira. Isso aí, dentro de uma empresa de porte grande, então, foi uma redução de custo brutal, né.

*P: Imagino.*

E: Trabalhamos isso aí. Então, até quando eu falei assim, “não, minha formação, eu quero trabalhar no alto forno”, aí eu pedi ao gerente que quando tivesse uma vaga me chamasse para lá.

*P: Você tinha quantos anos?*

E: Aos vinte eu comecei, depois do tiro de guerra. Aos vinte eu comecei. Fiquei dois anos e meio no controle e quando surgiu a vaga, aí eu fiquei mais doze anos, doze e pouco no alto forno. Como supervisor de alto forno e supervisor técnico.

*P: Em qual é o bairro que você mora e o que interferiu nessa escolha?*

E: Aí depois dessa, aí também eu fui chamado para trabalhar na “Aciaria”. Então, como é uma usina integrada, trabalhei na laminação, alto forno e me chamaram para Aciaria,

*P: Ciaria?*

E: Aciaria. Dentro da aciaria começaram um projeto novo, que era o de forno secundário. Igual aconteceu com esse termex, reaproveitamento do material que antes era considerado fora de faixa, na aciaria pela correria do processo, eles não conseguiam sempre fazer aço na faixa. Então, ao invés de esperar que o termex resolvesse tudo, já estava montado esse forno secundário onde eu, depois fui fazer parte também, é, do, forno panela. Aciaria vazava, de qualquer jeito, no forno panela tinha que por na faixa química e física, que é a temperatura, para mandar pro lingotamento. Então tinha um sincronismo, ao invés de mandar da aciaria para o lingotamento e as vezes aconteciam perdas, fora de faixa, passou para o forno panela para depois ir para o lingotamento. E diminuiu brutalmente, também, a perda. Então tudo é feito para a redução de perda.

*P: Entendi.*

E: E eu participava com treinador de manutenção autônoma, que é: ensinar os operadores a conhecer os seus equipamentos para reduzirem as perdas. Dava treinamento de manutenção autônoma em conjunto com a função exercida dentro da empresa.

*P: Você trabalhava lá acompanhando e fazendo o treinamento ou só fazendo o treinamento.*

E: e fazendo o treinamento. Desde a época de alto forno eu já fui treinado por alguém da Fundação Cristiano Otoni. Eram escolhidos pessoas dentro da empresa que fossem multiplicadores para repassar o conhecimento. Montar planilhas, dar treinamento, ter essa desenvoltura para falar com as pessoas e serem multiplicadores. Aí veio o consultor, escolheram lá, um na laminação, um na aciaria e um no alto forno. Mais especialistas mecânico e especialistas elétrico. Junto com a gente, nossa equipe de mecânico eletricitista, ou aciaria e a laminação. Aí a gente montava treinamentos para os nossos setores e, as vezes, treinamento em conjunto para a área em comum da aciaria. Éramos treinadores. Isso aí, ajudava muito.

*P: Isso já foi uma implementação da Gerdau ou isso já acontecia na Pains?*

E: Gerdau. Mas Pains também, assim, dava muito treinamento, desde época de Pains já vinham, foram com a Gerdau foram aprimorados. Foi colocado o conceito de Gerdau na Pains. E aproveitando o que a Pains tinha, assim, de muitos treinamentos.

*P: Entendi, aproveitaram o conhecimento e aprimoraram ele.*

E: Aproveitaram, viram que era um campo fértil. Era uma área próspera. Então para a Gerdau foi chover no molhado, assim, ajudando.

*P: É cortar custos é sempre bom, né. Na casa da gente é. Você desculpa, eu te cortei, qual é o bairro em que você mora e o que interferiu nessa escolha?*

E: Sou nascido e criado no bairro Catalão.

*P: Aqui, onde sua mãe mora.*

E: É. Mas sempre quis assim, já que eu queria mesmo, fui depois trabalhar na Gerdau, que eu visava a Gerdau, visava a Pains por causa do meu pai e tal, eu queria trabalhar lá, queria seguir a área metalúrgica, visando Pains, depois Gerdau. E quando alguém me ofereceu, já de muita gente que trabalha lá na empresa, eu já tava lá dentro, eu morei de aluguel, no Sidil<sup>121</sup>, depois eu morei no Centro de aluguel. Um rapaz lá dentro falou assim, “ô, tem um lote para ser vendido lá no Nossa Senhora das Graças, o rapaz lá de Santo Antônio do Monte quer vender. Aceita, quer olhar? Eu puf, fui correndo. Proximidade com a empresa que eu trabalhava. Aí, deu certo o negócio, vendi um carro que eu tinha, paguei, juntei mais um

<sup>121</sup>

Bairro nobre da cidade.

dinheirinho e paguei, e construí. A esposa, “eu, que morava no Centro, eu não quero ir morar na roça não”. Eu falei assim, “não, vamos morar é lá, que fica mais perto para mim”. Eu me dedico, assim, quando eu trabalho eu visto demais a camisa, eu envolvo demais com a empresa, as vezes com um projeto, alguma coisa que eu tô fazendo, então eu me jogo. Então, por eles precisarem de as vezes chamar a gente fora de hora, precisar fazer hora extra, tinha que ficar mais tempo dentro da empresa, eu gosto de estar mais próximo. Pode, e sempre deixo mais de um telefone para entrar em contato, se precisar de mim a qualquer hora dia e noite eu gosto de estar lá, disponível para a empresa. Quando eles falam, já no contrato, “disponibilidade de horário”, eu falei assim “toda”. Troca de horário, sempre gostei de trabalhar assim de troca de horário. Você via, outras nuances, outras formas da empresa quando você não vê só de dia, porque as vezes você trabalha só de dia e como é que é a noite? Então trabalhei a maioria do tempo de manhã, tarde e noite. Então a proximidade com a empresa me levou a morar lá onde eu moro, onde eu fiz uma casa.

*P: Sua família é de Divinópolis? Me conta um pouco da sua história, até porque você falou que seu pai era da Pains, então você falou que foi para a Pains já...*

E: Meus pais quando casaram, meu pai de Santo Antônio do Monte, minha mãe de Lagoa da Prata, casou e veio morar aqui, aqui em Divinópolis. Então, todo mundo nasceu aqui em Divinópolis, fomos criados aqui.

*P: E aí seu pai já veio para a Siderurgia ou, ou ...*

E: Já. Trabalhou lá também, como eu trabalhei 17 anos e ele trabalhou vinte e três anos e meio, 23 anos na Pains direto. Não chegou a aposentar lá. Teve uma crise em 89, 80 ou 89, 82, 82 e ele foi um dos dispensados nessa porque ele não pediu para ficar. Muita gente, hoje tem muito, o pessoal gosta de dar a rasteira, gosta de fazer de tudo para levar vantagem em cima de outros e isso está mais aflorado hoje, por causa dessa recessão, essa coisa, mas ultimamente está mais. Então naquela época, um alguém falou assim “não, o Bené trabalha em qualquer lugar o Bené é bom de serviço. Me deixa aqui, porque ele arruma emprego em qualquer lugar”. Como ele não pediu para o patrão para ficar, queria ser reconhecido, quando ele foi surpreso o nome dele na lista de dispensa. Isso aí fez com que ele envelhecesse uma quantidade. Ele morreu mais de desgosto, aos 47 anos de idade.

*P: Novo né.*

E: Pouco tempo depois a gente conseguiu que ele aposentasse.

*P: Morreu muito novo.*

E: Muito novo. Eu devo tá, eu estou com 44, perdemos meu pai muito novo. O Luthane estava no bar com ele quando ele faleceu, Luthane, o Aislan e o Suilan, eu tinha saído para trabalhar, eu já estava na Pains. Eu tinha saído para trabalhar quando chegou a notícia lá. Eu ia pegar as 11 horas, dez e meia eles ligaram, “volta que seu pai acidentou”.

*P: Você já estava na Pains quando ele saiu e continuou na Pains?*

E: Não. Eu entrei em 84.

*P: Ele saiu em 82. Pois é, uma das minhas perguntas era essa, como você se tornou metalúrgico, qual foi o processo até você chegar na Gerdau.*

E: Minha formação era vendas, sempre gostei de ser vendedor, desde o começo. Trabalhei com venda de jornal, era o início. Jornaleiro, picolezeiro, engraxate, venda de jornal, depois eu montei banca de revista, fui ser cobrador, fui ser a gente imobiliário, a gente de venda de revista. Então eu falo muito por causa das vendas, eu sempre gostei de cobrança e vendas, tratava muito das pessoas. E na época de escola, naquela dúvida “o quê que vai fazer”, um amigo muito querido, falou assim “você gosta, seu pai é metalúrgico, por que você não segue, eu vou fazer, vamos?”. Aí eu fui fazer o curso com ele, “vamos”. Influencia família e amigo

muito próximo falar “vamos fazer junto o curso”, então, logo ele conseguiu dar seqüência, é engenheiro hoje, bem sucedido está como engenheiro, eu não consegui fazer.

*P: Só um minuto para eu conferir se o equipamento está gravando direito.*

E: Ele conseguiu porque tinha como ir para Belo Horizonte fazer faculdade lá, UFMG, e eu não pude porque eu já tava trabalhando horário, tinha que ajudar em casa, tinha tudo mais então, eu fiquei quieto. Eu continuei como técnico de metalúrgico e ele foi seguir o caminho dele. A gente encontra ainda de vez em quando.

*P: Lá na Gerdau com quantas pessoas você trabalhava, você tem idéia disto? Na equipe que você trabalhava, ou não era numa equipe exclusiva?*

E: Quando era líder de turno, supervisor do turno, era aproximadamente 15 pessoas. Eu como o líder da equipe no horário. Então 15 direto e tinha outras áreas que ficavam subordinadas ali ao que eu precisava, tinha o motorista, pessoal de descarga de carvão, várias outras áreas ligadas ao comando ali. Na noite, por exemplo, se precisasse de alguém tomar alguma atitude recorriam a mim. Então 15 a 20 pessoas assim, quando trabalhava no turno. E depois como supervisor técnico, isso na área de alto forno, como supervisor técnico já não tinha, era o contingente todo que precisasse da minha atuação. Ou para ajudar numa determinada tarefa no alto forno, ou com os treinamentos, ou para desenvolver projetos, melhorias. Então aí já era o contingente normal do alto forno. Não era na minha responsabilidade, mas eu tinha atuação e era enxergado como um líder mesmo. Então era aí 90 a 100 pessoas.

*P: E como era a sua capacitação para capacitar eles? Havia algum treinamento para você também ou era...*

E: Desde a época de Pains, desde a época Gerdau, sempre eles aplicaram muito em treinamento. Reuniões com as chefias, gerencias e diretoria, e treinamento. Então tem, tem no meu currículo até o Luthane tem um, foram vários encontros especialistas da área de produção, da área de alto forno e vários treinamentos: segurança é.... Com professor da Fundação Cristiano Otoni, professor da faculdade de Ouro Preto, professor da faculdade UFMG, outros especialistas, outros gerentes de outras unidades, que vinham davam treinamento, repassavam. A gente ia em, ia em outras unidades da Gerdau para ver o quê que acontecia, como era o andamento da empresa deles, passar para nós. Então, sempre aplicaram treinamentos, isso aí eles investem muito na pessoa, na, na, no conhecimento e na pessoa.

*P: Quais foram as principais diferenças, entre trabalhar para a Pains e trabalhar para a Gerdau? Então, assim, no processo de transição: como era antes e como ficou.*

E: Questão de padronização. A Pains a gente tinha atitude, tinha é, valorizava mais o conhecimento pessoal. E o principal, Gerdau, é a padronização. Eles investem muito em, é, que as atitudes sejam tomadas por igual. As vezes não contando tanto a experiência das pessoas. A Pains valorizava muito a experiência também, mas a Gerdau valoriza muito a ação. Independente da experiência da pessoa, então, as vezes uma pessoa pode dirigir muito bem um caminhão com a carteira D e outro não, mas todos têm que seguir regras. Então a Gerdau questão de regras a serem seguidas, independente da experiência de cada um.

*P: E aí, assim, você acha que na Pains.... A gente acha que em algumas empresas antigas, digo em relação as formas de ver a administração mesmo, que ela valoriza o individuo mas o individuo, não valoriza isto que você está falando, o saber dele em relação ao fazer e que as empresas de hoje valorizam mais esse saber. Então há uma idéia de que a gente trabalha em conjunto nas empresas de hoje e todo mundo é estimulado a valorizar o seu saber, como é que era isto, porque o quê você está me falando é justamente o contrário.*

E; Era o contrário, por quê? A Pains várias pessoas faziam determinada tarefa de acordo com o seu conhecimento próprio. Então, a performance no decorrer do trabalho era diferente de uma turma para outra, de um pessoal para outro. A Gerdau fazia e faz muito trabalho para reduzir o tempo de execução de tarefa, ela cronometra. A Gerdau, a Pains não fazia isso, cronometrava o tempo de execução de tarefas. Então ela executa, quanto tempo você gasta para fazer, quanto tempo você gasta para fazer. Então eles investem muito nas, nas sete ferramentas, nas ferramentas de qualidade, dão bastante treinamento nisso para quê, para que todo mundo estratifique seus problemas, suas falhas, o quê que precisa ser melhorado. Trabalha muito esse, essa deficiência das pessoas, em determinados pontos, para globalizar, para colocar todo mundo fazendo da mesma forma.

*P: Independente do turno.*

E: Independente do turno porque, ah, durante a noite o forno produz melhor, durante a noite o comportamento é outro, não tem tanta gente a noite, não tem tanto movimento e a noite, as vezes, o forno produz melhor, as vezes o desempenho da equipe é melhor, por quê. Então foram buscar reuniões de representantes dessas equipes e falar “como cada um faz”. “Oh, então a melhor forma nós vamos ver aqui, o melhor a melhor tempo de execução, a melhor forma de execução, melhor, melhor, melhor forma de executar determinada tarefa, vamos concordar que é desse jeito?” Há controvérsias, mas tipo assim, muita gente foi trabalhado nisso, muita gente foi trabalhado para aceitar as mudanças. Resistências tiveram muitas, mas todo mundo tinha que trabalhar as mudanças. “Então, oh, vamos acertar?”, “então hoje vai ser feito assim, alguém tem algum comentário para fazer?”, “mas eu faço desse jeito, eu faço desse jeito e tal”, então enquanto não entrava num consenso eles não padronizavam e os padrões eram também propensos a reformas. Então não era nada taxado, fixado de forma assim, é, incorrigível. “Esse é o melhor jeito, vai acontecer algum problema? pode acontecer, mas vamos cercar de forma que todo mundo faça igual para a gente ter resultado igual, não ter dente de serra, não ter serrote”, desempenho bom num dia, num mês e outro numa semana, fica aquele sobe e desce. Eles costumam trabalhar a linha constante crescente. Que diminua assim, as vezes, aquela particularidade, aquele jeitinho de cada um. Então, fala assim “não, esse jeitinho não vai ser da cada um”. Se esse jeito é bom, vamos fazer desse jeito, todos fazem assim. Se alguma coisa der errada eles trabalham as falhas individualmente ou, assim, por ato ou por pessoa. Aquilo que foi errado, aquilo que não está dentro do padrão é estratificado e trabalhado.

*P: E me conta uma coisa, como essa negociação se dava. Eles chamavam algumas lideranças para acordar e como é que isso vinha para as equipes para voltar para elas, como era?*

E: Eram chamadas as equipes, o maior número de pessoas dentro de sala de reuniões, depois que faziam esse levantamento de todos os dados, é que conflitavam todas essas atitudes que eram relevantes na execução da tarefa, todo mundo falava. Depois estratificava, depois diminuía. Se eram 50 pessoas numa sala, todo mundo falando, todo mundo podia informar, todo mundo dando opinião, todo mundo isso e aquilo, depois diminuía. Dos 40 ficavam dez. Esses dez que eram líderes de suas equipes aí depois falavam assim, “e isso, por quê que isso ocorre, por quê que ocorreu. Nós vamos aceitar desse jeito ou nós vamos fazer aquele?” E isso aí depois tudo era levado para os gerentes, para o chefe de divisão de época e depois até acordar, também, até a diretoria fazer parte, que falar, sabe. Depois que todo mundo dá a idéia vai afunilando, vai fechando. Não precisa de tanta gente, depois que todo mundo dava a idéia aí vai fechando. A medida que vai fechando aquilo ali aí chega, “oh, fechou. O padrão vai ficar assim”, aí então voltava. Os líderes e seus multiplicadores aí repassando para a equipe, “nós vamos executar a tarefa desse jeito gente”. Todas as pessoas eram treinadas, todas. Todo mundo que fazia parte do processo passa por um treinamento, porque um, questão de um ponto, então, o padrão, mas todo mundo treinado e auditado.

*P: Esses treinamentos eram em horário de trabalho, fora do horário de trabalho, como é que era isto? 21'35"*

E: Durante o horário de trabalho, as vezes antes do horário de trabalho. Porque antes, se a pessoa faz o treinamento antes do horário de trabalho ele assimila melhor na hora que ele vai executar. O próprio treinamento de manutenção autônoma que eu dava, se o pessoal pega as 15 horas no trabalho, de 14h30 até as 15 eu dava esse treinamento, aí as 15 horas, segurava alguém durante a jornada, porque para pagar a hora extra paga para quem esta trabalhando. Então segurava alguém na jornada de trabalho e aqueles ali já entravam com outra visão para executar aquela tarefa. Então se você é treinado depois do horário de trabalho, você aprende alguma coisa ali e vai embora para a sua casa, alguma coisa perde. Perde mais porque é treinado antes da jornada e já vai, defronta e fica de cara com aquilo que você acabou de ser treinado, sua visão é outra até para argumentar. E aquilo ali já ajudava muito. Então, os treinamentos quando não eram on line, durante a jornada, eu passando ali com mais alguém junto, era antes da jornada. E tinha também aqueles treinamentos que aconteciam, que não precisava de ser de momento. Então era algum repasse, era alguma conscientização do pessoal, aí isso aí já poderia ser trabalhado também depois da jornada de trabalho. Então tinha de várias formas.

*P: Você falou em sete instrumentos de avaliação, não é.*

E: Tinha sete ferramentas da qualidade.

*P: Quais eram esses?*

E: Não lembro todos agora.

*P: Uns falam de cinco, outros falam de mais, eu nunca sei...*

E: Eu tenho isso, inclusive eu tenho lá em casa, mas é: histogramas, diagramas de causa e efeito, os cinco WH; estratificação; ah, tem mais outros que eu não lembro aqui agora porque ... Para as outras empresas que eu fui para trabalhar o pessoal não vê isso. Então eu sai de lá em 2001. Sempre fui agarrado com GFP, treinamento de equipe, aquela coisa toda. Nessas outras empresas, guseiros aí de fora o pessoal não olha isso aí, é cabresto. Olha para frente, trabalha. Você olha a segurança, "oh, tem quem olha a segurança, tem técnico de segurança aí é para isto". Você era treinado para trabalhar em CIPA, o supervisor, o técnico tinha que ajudar a olhar. Você vai falar alguma coisa, a mentalidade é muito complicada assim nessas outras empresas com respeito de segurança, qualidade. Cobram mas não é a mesma coisa, muito, mas muito diferente de uma Gerdau ou uma Pains.

*P: Eu até ia perguntar mais para frente, mas já que você tocou nesse assunto, você acha que a diferença está principalmente em que elemento?*

E: A conscientização chefia, gerencia, diretoria. Muitos cobram lá em cima, mas não sabem como é e não investem no que investe uma Gerdau: em visitas a outras empresas, em treinamento, em trabalho em equipe, em materiais. Não é a mesma coisa, é muito distante. Então isso é cultura, vem de cima. Se não vier de cima, não, não, não se consegue implementar, não se consegue fazer vestir a camisa, não se compra a idéia, o pessoal não compra a idéia se não partir do alto. Então já vinha nos treinamentos, depois se você quiser acrescentar, eu até não trouxe não, eu tenho desse trabalho da manutenção autônoma, ou desse treinamento que eu tinha currículo meu até tem isso aí, alguma coisa assim que dá para ilustrar, da para mostrar assim o quê que é a visão deles, o quê que é a diferença entre o pessoal de Gerdau e Pains a respeito do quê que é investir na pessoa. Treinamento, nos outros lugares....

*P: Nada.*

E: Tem alguns que tem, mas estão ensaiando, estão tentando aprender. Alguém que já trabalhou num lugar igual Gerdau tentando colocar. Então, assim, é muito distante em questão ao que eles investem. Acha que é custo, custo, e não acha que é investimento.

*P: Para você a Gerdau visa muito o mercado internacional...*

E: Os dois, os dois, porque ela atende os dois. Visam muito ali o CEVA, que é atender o cliente, a equipe, o vizinho e o acionista. Então o acionista ele quer ganhar, ele tem que ganhar, porque ele vai investir ele tem que ganhar. O vizinho é a comunidade. Tem que satisfazer. Eles para produzir com qualidade eles visam o vizinho, seu vizinho tem que estar satisfeito, vizinhança, comunidade. A equipe trabalha com gosto, a equipe queira trabalhar. Então, ali independente de estar fazendo para fora ou estar fazendo ali para o mercado interno, busca uma qualidade geral. Quando fala exportação tem uma conotação diferente. “Exportação”, o pessoal fica assim, mais assim, mais ligado. No mercado interno, o pessoal, aceitasse mais assim. No Brasil muita coisa aqui aceitasse bem mais do que o pessoal lá fora aceita. Então a permissividade aqui é maior. As faixas de tolerância aqui no Brasil são maiores. Não é que a qualidade é menor aqui, que a empresa vai produzir com uma qualidade menor. Mas é que o que se produz no Brasil aceitasse, interna, uma faixa de tolerância maior com os produtos e lá fora a faixa de tolerância é menor. Política de exportação o pessoal aperta mais o pé para colocar dentro dos padrões. Se eu quero um material, uma faixa de 0,50 a 0,65 para fora, as vezes no mercado interno é de 0,20 a 0,80. Então olha aqui onde eles podem trabalhar. Aí o que está dentro dessa faixa aqui eles tiram e o que está aqui dentro atende o mercado interno. Então é u, as regras são diferentes para fora e das regras que são aqui dentro.

*P: As pessoas falam que a Gerdau consome muito os produtos das demais siderúrgicas.*

E: Não é que consome, é que para atender a demanda de produção dela, só os altos fornos que ela tem não conseguem as vezes produzir para atender a aciaria. Se ela vai laminar muito, ela precisa de muito aço e só o gusa que ela tem, que produz nos fornos dela, hoje, vamos dizer que está mais de mil toneladas dia, são, acho que é mais, mais mil toneladas dia, ela produz mil e duzentas, mil e trezentas, mil e quatrocentas. Aí ela faz um acordo, com as empresas vizinhas que querem fornecer para ela. É muito vantajoso para qualquer empresa aqui, vizinha que tem alto forno, algum guseiro, manter um contrato, contrato, de fornecimento de gusa para atender a Gerdau. Eles tem que atender dentro dos padrões da Gerdau, “eu quero gusa na faixa dentro do 0,30 a 0,60” e eles tem que procurar atender dentro disso, se não atender vem a reclamação na hora. É analisado o gusa que chega lá e eles dizem assim, “oh, vão atender nossa solicitação? Na próxima corrida já dá?” “Ah, dá”, “então manda”. Chega lá não dá, cancela o produto. Então a vinda, o fornecimento para a Gerdau é muito vantajoso porque é dinheiro em *cash*, é vapt e vupt, é dinheiro, é gusa liquido fornecido, sem precisar passar pelo processo lá dentro e vender como gusa sólido. Já vendendo o gusa liquido é viável para a Gerdau e viável para eles. Diminui o trabalho na produção dentro dessa siderurgia e eles já ganham o dinheiro, eles já ganham com o gusa liquido. É vantajoso para quem fornece. Então, na sua pergunta ali eles consomem, então eles precisam de aumentar as vezes o seu fornecimento para a aciaria. Só o alto forno não conseguindo, eles buscam fornos que eles já sabem que seguem mais ou menos os padrões que eles aceitam. Muito vantajoso para empresas vizinhas.

*P: É porque se fala muito que a Gerdau é que compra a produção.*

E: É, aqui, siderúrgicas aqui perto, a Unisider estava para funcionar agora já 20 de março, a São Cristovão, São Luiz fornecia e a outra ali, Ferroeste fornecia, várias aqui. Ela praticamente fecharam depois que um alto forno da Pains, agora Gerdau, voltou a ativa, que

estava em reforma. Então, elas fecharam as portas. A Unisider e a outra ali, esqueci o nome agora, fecharam. Estavam prontas para rodar. A outra o segundo forno, o Divigusa, fornecia gusa para a Gerdau, aí o alto forno voltou o quê que eles fizeram, praticamente fecham as portas. Porque não vão fornecer para a Gerdau. O forno deles vai conseguir atender a demanda que eles precisam. Isso aí é o quê, questão as vezes de sobrevivência. Eles não conseguem, eles não têm pedido do gusa sólido. O que ia fazer que eles continuem viável no funcionamento, era mandar o gusa liquido para a Gerdau. Gerdau cancelou o pedido, não rodaram, não rodando não tem emprego.

*P: E eles não buscam outros clientes para fornecer, outros mercados.*

E: De gusa liquido aqui não tem, tem de gusa sólido. De gusa sólido não está tendo, são aciarias as vezes fora, eles fornecem Aço Vilares, Belgo, para outras empresas eles fornecem o gusa sólido. E preço de gusa, preço de tonelada, não está viável que eles funcionem, porque está ficando quase, pelo preço de tonelada que está pagando hoje, está ficando quase elas por elas. Eles acham melhor segurar. A produção fechar do que trabalhar assim, correndo o risco de trabalhar no vermelho. Eles preferem melhorar preço de carvão, preço de gusa, preço de dólar, para poder continuar trabalhando. Por isso que está desse jeito aí, várias e várias, são poucas que estão funcionando. É porque tem pedido, as vezes, para atender fundição. Aí eles não atendem gusa para aciaria, para atender aciaria. Eles produzem gusa numa faixa de silício maior, que é vai atender a outro segmento que é a fundição. Então quem consegue trabalhar com gusa para fundição consegue sobreviver um pouco mais do quê o gusa só para aciaria.

*P: Você falou que a Gerdau investe muito na questão do treinamento, há algum incentivo em relação a formação profissional? Então, como você mesmo falou, que não pode seguir como o seu amigo para a engenharia, como é que é isso na empresa?*

E: Gerdau incentiva muito o nível escolar. Não aceitam mais, não contratam mais quem não tem segundo grau. Mesmo aquelas pessoas, aqueles senhores que já trabalhavam lá há muitos anos, eles colocaram escola dentro da empresa para acerto do passo, igual tem do governo, coloca lá para todo mundo ter no mínimo o primeiro grau. Não aceitariam, falaram quando eu tava lá, “até 2004”, já tem aí uns dois, três, sete anos, sete anos para o pessoal, até 2004 tipo um supletivo, todo mundo, 100% do contingente tem que ter no mínimo primeiro grau completo, ensino fundamental. Depois já foram aumentando. Aí começaram a capacitar essas pessoas que tomaram gosto e tudo, para segundo grau no mínimo. Com esse segundo grau, muitos tinham eletrônica, contabilidade, administração, muitos funcionários. Eles fizeram lá, até eu fiz, um curso no Cefet que terminou em 2001, depois continuaram. Eu já não fazia mais parte da empresa no final de 2001, mas continuei terminando o curso de atualização na área metalúrgica, promovido pelo Cefet, uma eletromecânica. Então, todo mundo tinha que ter no mínimo esse curso de eletromecânica. Quem era formado como técnico igual eu não precisaria. E quem era técnico em eletrônica, contabilidade e outros tipos, e segundo grau científico, igual muita gente tinha, tinha que ter pelo menos o eletromecânica do Cefet. Então agora eles exigem um curso profissionalizante e exigem que tenha pelo menos SENAE. Não admitem mais ninguém que não tem esse curso lá, para admissão. Quem está lá, eles promovem vários outros cursos tanto para quem tem segundo grau incentivam e muito para fazer engenharia e fazer mestrado, eles facilitam muito. O pessoal vai de van para Itaúna para fazer curso superior. Então eles pegam o pessoal que está no horário administrativo, a van pega no final do expediente, *shupt*, o pessoal no final do horário de trabalho já vai para Itaúna fazer engenharia metalúrgica, engenharia de produção. Então eles incentivam e muito a formação profissional do pessoal e que todos tenham, até de acordo com normas de investimento, de empréstimo para a empresa, tem que ter isso, essa grade, tem que ter um nível de escolaridade maior. Quanto maior o nível de instrução do pessoal melhor é o



adiantamento, melhor essa, essa liberação de verba para investimento em treinamento e investimento na produção. Isso é um fator predominante que eles têm, por isso eles investem muito e cobram. Aqueles que não se adequam, não se adequam está fora da empresa.

*P: E eles dão algum benefício em ajudar o pagamento da escola?*

E: Ajuda. As vezes fica por conta da empresa, a pessoa tem custo mínimo. Transporte, mensalidade, tudo eles facilitam e muito. A pessoa só não faz se ...

*P: E como é que a pessoa consegue isso, você sabe?*

E: Fazem pequenos testes, pequenas provas e ajudam em questão de treinamento, cursinho, tudo, para a pessoa só não estudar se não quiser. Isso aí eles cobram muito e dão muita condição. Só não estuda lá, só não vai para frente em questão de escolaridade quem não quiser, ou aquele que não se sentir, que não dá conta. E eles cobram e dão tempo limite para as pessoas se adequarem, “oh, nós precisamos disso, o quê que você precisa para estudar?”, “ah, eu preciso de treinar, eu preciso de mais tempo, eu preciso de condução, preciso de”, “nós te damos”. Isso eu sei porque eu tenho contato ainda com muita gente, eu penso em voltar para lá. Então eles falam assim, “você precisa, nós te damos condição”.

*P: Você saiu de lá em 2001, aí depois como é que ficou, você foi para outras empresas?*

E: Fui para outras empresas. Outras pessoas, até gerentes que saíram de lá, ficaram sabendo que eu saí num mês no outro mês já estavam querendo que eu trabalhasse com eles. Então, pessoas que trabalham na Pains são bem vistas no mercado aqui fora. Para trabalhar. A remuneração não é a mesma, nem de perto, é, é longe. Convênios, facilidades, melhorias, vantagens são muito poucas, são bem diferentes da Gerdau. Por isso que muita gente que trabalha lá faz de tudo para não sair, porque lá fora é bem diferente. Aqui fora é bem diferente do que é o mundo Gerdau. A Gerdau, assim, é melhor. Em viagens, tem gente que vai fazer treinamento no Japão, nos Estados Unidos. Vai fazer treinamento eles investem mesmo, eles não têm ... Eu fui várias vezes, é, Porto Alegre, treinamentos, cursos, Belo Horizonte, palestras, encontros especialistas então eles num, eles não poupam quando é para treinar e capacitar as pessoas, não poupam.

*P: Você sabe me dizer como é a relação da Gerdau com a cidade? Como é que isso se dá?*

E: Uma das principais empresas fornecedoras aqui dentro de Divinópolis é a Gerdau, questão de ICMS, questão de empregos diretos e indiretos, questão de, de, ajuda, tanto financeira quanto até de treinamentos da forma de, de, de Gerdau trabalhar, eles repassam esse treinamento as vezes para escolas, para algumas instituições. Eu tenho contato com gente que poderia te dar, lá dentro, bastante informação e até gosto de repassar isso. Várias pessoas, assim, gostariam até de mostrar esse lado social. Várias escolas aqui são tipo apadrinhadas pela Gerdau, várias outras pequenas empresas. Eles fazem de tudo para que a pessoa fale assim, “não, nós não detemos o nosso conhecimento só para nossa melhoria”, se o meu, se eu te forneço alguma coisa, se eu tiver a sua filosofia, se eu tiver que, você trabalha da sua certa forma para conseguir os resultados e se eu trabalho de forma diferente, é igual o Japão lá com a ISO 14000, ela não compra de empresa, ela não aceita produto de empresa que não tenha certificado do ISO 9000 e ISO 14000. Então, todas as empresas, Gerdau tem, todas as empresas procuram se adequar. É o que ela faz, a Gerdau faz com parcerias, “oh, nós queremos assim, vocês podem me atender assim?”, “ah, precisamos de treinamento, precisamos de alguém aqui para nos ajudar”, eles enviam, treinam, eles informam, eles é, disponibilizam recursos para as pessoas, para os fornecedores, parcerias para trabalharem conforme o padrão Gerdau. Isso aí é muito viável para eles e favorece demais os fornecedores. Eles trabalham no processo, desde quando se trabalha no treinamento de equipe,

no processo ganha ganha. Hoje em dia tem muito aquele “lei de Gerson”, lei de levar vantagem, aquilo tudo, trabalham muito no “você não deve perder para eu ganhar, eu não devo esperar que você venda perdendo alguma coisa para eu ganhar”. Você tem que ver, é vantajoso para você e vai ser vantajoso para mim. Então eles gostam do negócio, vantagem em mão dupla, pros dois lados: quem fornece e quem compra.

*P: Entendi, bom para um e bom para o outro. E em relação ao trabalhador, quais são os desafios para o trabalhador na Gerdau? E aí aproveito e pergunto também quais são os desafios do trabalhador na siderurgia para além da Gerdau?*

E: Eles, principalmente Gerdau, favorecem muito o “empowerment”.

*P: É o empoderamento?*

E: É. A pessoa tem que se sentir capaz de desenvolver, executar bem as suas tarefas e gostar daquilo que está fazendo e executar da melhor forma possível. E te dá todos os recursos para você com segurança executar todas as tarefas com domínio. Então o desafio para a Gerdau é, “faça o melhor que você puder que eu vou te ajudar a conseguir fazer isso”. Eles investem muito na pessoa. “Quais são as suas dificuldades?” Tem psicólogo, tem treinamento, tem líderes, facilitadores, tudo, para descobrir e em contato direto com os operadores para descobrir quais são essas dificuldades, eu já fui parte também desse grupo de facilitador e quais são as suas dificuldades para eu poder te ajudar a poder desenvolver sua tarefa melhor. Há uma figura muito importante que tem lá na aciaria. Então ele é muito agarrado com o processo, para desenvolver da melhor forma possível, que todo mundo chamava ele de carrapato lá. Ele ficava na cola assim dos operadores, tem muita gente que sentia incomodado com isso, eu já gostava que ele viesse no meu horário, a gente trabalhava junto lá e “( ) como é que você está fazendo isso? Quanto tempo você gasta para fazer isso?” “Oh, Cláudio pera aí que daqui a pouco eu te falo”. Ia fazendo a tarefa, executando a tarefa. “O quê que pode ser feito para melhorar para você não perder tempo com isso ou perder tempo com aquilo?” Então, onde perde-se tempo com as pessoas avaliando e ele era uma delas, ele visualizava o quê que poderia ser feito para reduzir perda de tempo, reduzir retrabalho. Porque tem as perdas de reinício de operação, perda por retrabalho, perda por tempo ocioso, então, perda por queda, perda por falha, então várias perdas. Então, muita gente lá trabalha para a redução de perdas. Em comparação ao futebol, em comparação assim, só para assim, quem, quem, as vezes, as vezes não está entendendo, se olhar para o futebol o quê que aconteceu com a bola quando ela é lançada para o goleiro? Ele tem no máximo seis segundos para repor a bola em jogo. Quando é a falta não pode fazer hora, a falta ou é, é, o escanteio, ou lateral, tem que soltar a bola o mais rápido possível, o juiz já cobra. Quando tem que sair de meio de campo, tem que sair o mais rápido possível. Tudo para quê? Para dar o maior tempo de bola rolando. Então o juiz fica de olho em tudo. Atrasou um pouquinho, penalizado. Bolas lá fora, quando as bolas saem, tem que ter várias bolas de reposição. O gandula tem que ficar esperto, se fizer hora é penalizado. Então tudo, na siderurgia é comparado, igual a gente compara lá também o jogo de futebol. Várias coisas foram feitas para reduzir as perdas. O pessoal quer ver a bola rolando. O dono da empresa quer ver máquina funcionando, quer ver é trabalhador trabalhando.

*P: Quer ver é gol.*

E: Quer ver é futebol bonito. Se o futebol tá feio é penalizado. Se a bola demora a ser repostada é penalizado. Se o goleiro faz cera é penalizado. Então não é pela penalização, é porque o pessoal quer ver agito, quer ver. Se o jogo está ruim, torcida “uhuhuh”, se está aquele atrasando bola, fazendo cera ninguém gosta. Então, comparando a siderurgia com o jogo de futebol todo mundo já visualiza, “opa, tem que ter mesmo bola rolando”. No mínimo dos 45, 30 tem que ser de bola rolando. Então agora está conseguindo fazer mais isso, porque antes dava uns aumentos doido, aí na hora dos 45 minutos, aumenta três, aumenta quatro, aumenta

cinco. Agora não, aumenta quatro, debulha. As vezes aos 45 o juiz já está apitando, não dá, as vezes, um instantezinho porque viu bola rolando. E a empresa quer isso, né, bola rolando. Tempo de perda, de tempo parado para reposição, de tempo entre quebras de equipamentos tem que ser diminuídos ao máximo, oh, tem que ser aumentado, o tempo entre quebras, entre paradas tem que ser aumentado. O tempo de reparo tem que ser diminuído. Então, peça de reposição, isso tudo é trabalhado. Aconteceu *pfifufiu*. É igual a troca de pneu numa fórmula 1. Se tem que trocar, eles trabalham no pneu para que o pneu agüente bastante. Mas se tem que trocar, o mais rápido possível e ir embora. Então, a parada num alto forno, numa siderurgia, qualquer parada, qualquer coisa, interrupção, quando ela vem a acontecer, tem que ser sanada o mais rápido possível.

*P: Isso independente de ser Gerdau?*

E: Em qualquer segmento, em qualquer segmento.

*P: Lá na Gerdau, como você ficava sabendo das informações da empresa?*

E: Disponibilizado computadores, todo mundo tinha acesso, computadores, quadro de gestão a vista, informativo interno; além de que a gente vê no externo, que é jornal da cidade sempre é falado, mais reuniões, pessoal até reclama as vezes porque tem muitas reuniões. Tudo é participado, resultados são participados, metas a serem alcançadas são participadas e depois que aconteceram essas metas elas são repassadas para os trabalhadores, colocadas em faixas, quadro de gestão a vista. A chefia fala diretamente com o funcionário, chama, elogia, isso tem muito, o quê acontece dentro da empresa, então tudo que é feito o funcionário sabe em tempo hábil. Ele fica bem informado.

*P: Ele não é o último a saber.*

E: Não é o último a saber, ele fica bem, bem informado.

*P: Ok. Mudando completamente, o quê que para você é uma empresa socialmente responsável?*

E: É uma empresa que atende, igual eu te falei, ao CEVA's, o cliente, a empresa, o vizinho e o acionista. Se ela atende a esses quatro públicos ela é socialmente rentável, sociável e, e produtiva. Então fez, atendendo essas quatro partes, esses quatro segmentos, toda empresa tende a ser muito vantajosa para o acionista e se ela é vantajosa para o acionista ela reverte para a comunidade em melhorias, benfeitorias, diminui o número de reclamações, que eles visam muito isso. Tem vários pontos da cidade que tanto a prefeitura quanto a própria empresa monitoram a respeito de poluição. Porque, principalmente, o Porto Velho, boa parte do Interlago, Nossa Senhora das Graças, Niterói, foram aglo, aumentando o aglomerado, o número de pessoas, área imensa aumentando por causa de Pains, desde a época de Pains, então a maioria são empregados que estavam ali circundando a empresa. Só que vai aumentando e vão aparecendo pessoas que, as vezes, ali não fazem parte do processo ali da empresa e ficam a vontade para reclamar. Então reclamações são muitas. Então, quem está lá dentro, quem acompanha, quem vive a empresa não enxerga como alguém que não vive a empresa, é de outro segmento, é de outra parte e vê como as vezes empecilho, como uma poeira, como alguma coisa, vê um barulho, só se sente incomodado. Não está lá dentro, não sabe como é que é, com é que é uma empresa como que funciona lá dentro, muito mais fácil reclamar. Então, eles trabalham muito a reclamação do pessoal. Tanto é que o pessoal reclamava da poeira, do barulho, do ruído, plantaram várias tipos de eucalipto, tamanhos diferentes, para montar o cinturão verde, entendeu. Compraram várias casas ao redor, que tinha muita gente perto, pavimentaram a rua que tinha, nas laterais circundando. Compraram terrenos para poder fazer o quê, diminuir a reclamação daqueles clientes. Eles ganharam,

assim, valores que não esperavam pelo patrimônio. Ganharam, foi negociado, todo mundo viu vantagem na venda. E eles aumentaram o cinturão verde para quê, ficar mais ali. Porque não tem como uma empresa não fazer ruído, num, num, não é que é poluir, mas gerar algum tipo de pequeno incomodo, alguma coisa. Então, eles trabalham lá dentro para diminuir poluição sonora, poluição ambiental, trabalham muito e é feito e é muito fiscalizado isso aí pela FEAM, pelo COPOM esse pessoal. E o pessoal da comunidade também eles ouvem, bastante, para diminuir o número de reclamações, isso é item de controle lá dentro, também. Eles trabalham muito isso, o índice de controle.

*P: E ali no Nossa Senhora das Graças você fica sabendo das ações que eles fazem no entorno da Gerdau?*

E: Eu não faço parte mais da empresa mas, assim, pelo pessoal que trabalha lá a gente fica sabendo as vezes de alguma coisa. “Oh, ela quer trabalhar a parte social da empresa”, estava para comprar aquele clube ali da “Toca do Tamanduá” antes de crise, então ia comprar o clube pro, pro ... ao invés de ter só o sindicato dos metalúrgicos, porque é generalizado, ia comprar um clube para o pessoal.

*P: Fazer o clube da Gerdau.*

E: Fazer o Clube da Gerdau. Eles falam assim, “agora já não é mais viável, a coisa está mudada”. Mas um amigo que trabalha lá falou... Você conhece aqui a cidade?

*P: Sim.*

E: Ali perto ali, onde é a siderúrgica São João, ele compraram aquilo lá. Hoje é parte de depósito, é parte de almoxarifado, alguma coisa assim, da Gerdau. Compraram aquilo lá e vão fazer naquilo ali uma área de lazer, compraram uma área grande para fazer uma área de lazer para os funcionários.

(Paramos para tomar um café).

*P: Mas como morador, as informações que você tem dos projetos é sempre pelos seus conhecidos que ainda estão lá.*

E: Isso.

*P: Como morador você nunca foi chamado a participar ali do entorno, ou recebe algum comunicado.*

E: Não, não.

*P: E nem das ações que estão acontecendo no entorno?*

E: Por causa do ritmo eu, assim, também, continuo trabalhando ainda na área, trabalhando em empresas menor mas estou trabalhando, então, assim, eu não, não, num fico muito ligado, não vejo o que anda acontecendo não. Só escutando comentários.

Eu acredito que junto a escola. Já participei de um trabalho na escola onde eles fizeram o informativo, eles chamaram a, a ... dentro da escola que tem lá perto que é a, apadrinhada por eles, a Antônio Gonçalves de Matos lá na Nossa Senhora das Graças, então eles mostraram lá bastante coisas um dia desses, foram várias pessoas da Pains, da Gerdau, mostrando em telão várias ações que eles promoveram, que eles promovem. Para isso aí eles chamaram. Então eu fiz parte.

*P: Eles fizeram uma prestação de contas. Você sabe como são as ações de responsabilidade socioambiental voltadas para os funcionários da Gerdau?*

E: Repete.

*P: As ações de responsabilidade social e responsabilidade ambiental voltadas para os funcionários.*

E: Me dê exemplo, como?

*P: As vezes ficamos sabendo apenas das ações de fora, por exemplo, você falou em ações de segurança, como é que é, se isso é uma ação de segurança ou se eles vêem isso como uma ação social, que eles estão valorizando o trabalhador, como é que é isso?*

E: Tanto segurança, que eles consideram o funcionário a pessoa o maior patrimônio deles. Eles falam que o maior patrimônio da empresa são as pessoas que trabalham nela. Então eles visam isso. Então eles dão muito curso de segurança, fornecem todo tipo de material de proteção, antes de qualquer execução de tarefas que não sejam de domínio total das pessoas, que seja uma tarefa assim, aconteceu alguma eventualidade, antes de tomar qualquer as vezes atitude, tem que ser feita, exemplo, uma APR: uma análise preliminar de risco. Então, toda e qualquer risco que aquela atitude, que aquela correção que precisa ser feita, possa acontecer de errado com as pessoas, oh, se eu tiver que fazer um trabalho numa altura corre o risco de cair, tem que ter cinto, tem que ter pessoa treinada. Ninguém pode subir, as vezes, em cima de um caminhão se não tiver treinamento de altura, ninguém pode subir uma escada, ninguém pode controlar uma ponte rolante se não tiver todos os treinamentos. Então, para a execução de qualquer tarefa a pessoa tem que ter total domínio e quando é uma atividade extra, tem que ser feita APR, uma análise preliminar de riscos. Todos esses riscos, tudo que puder acontecer, “ah, a energia pode acabar aquele equipamento pode dar um problema”, “ah, mas o motor ali pode estourar”, “ah, tem isso que pode acontecer ou aquilo”, qualquer sugestão, mesmo que seja esdrúxula, a pessoa fala “isso aí não, isso aí é um absurdo” mas pode ser, é, mas pode ser? Pode. Então, eu tenho que ter alguma ação corretiva, alguma ação que previna se acontecer a pessoa está resguardada. E se não tiver, as punições são grandes, se a pessoa fugir daquilo. Porque se ocorrer um acidente, por menor que seja, ou incidente, e a pessoa fugiu do que estava combinado, as penalidades são fortes. Tudo para resguardar a vida e a integridade do funcionário.

*P: Faltam apenas duas perguntas, mas vou te fazer uma antes. Como você vê hoje o cenário da siderurgia diante essa crise econômica. Quais são os desafios para o trabalhador nesse cenário, quais são, o quê que está aí colocado nesse ramo?*

E: Dentro da siderurgia as pessoas pegam e trabalham, e trabalham muito. O quê pode ser feito é mais a nível empresarial, dar a condição de trabalho, ou seja, ter o trabalho a ser executado. Pessoas trabalham com afinco, pessoas são treinadas.,Existe, toda regra tem exceção, mas a maioria das pessoas procuram dar o melhor. Tem que vir de cima para baixo. Tem que vir a nível de direção de empresa, chefia, pedido, alguma coisa que não está na mão do funcionário. Porque se chegar assim, “eu quero gente para trabalhar”, tem mas tem que ter o trabalho. Então, se na parte da siderurgia igual no mercado imobiliário, igual no mercado de banco, tem que ter tanta especulação, o governo, eu acho, não investiu tanto na parte de indústrias... Igual está tendo problema também com a agropecuária, agricultura e outros segmentos, igual, favorecendo e muito a área de automóveis, redução de IPI, redução daquilo. Tá vendo. Eu vejo que em alguns segmentos o governo está..., igual banco, porque banco está falando aí que tem 22% de lucro no ano, no mês, o mês dele está fechando cada vez melhor. Então, eu não vejo porque o governo investe tanto na área, de injetar milhões e bilhões na parte bancária e não na parte de produção do que seja, igual eu te falei: pecuária, agrícola, agrícola, da agricultura, como na parte da siderurgia, das empresas de manufaturas. Não acho que está dando o mesmo valor, a mesma ênfase. Tem que ser feito algo, algum outro poder maior deveria orientar esses, essas formas de, de ajuda que são dadas para alguns pontos e não para outros. No meu ver, tem favorecimento para algumas partes. Alguém leva alguma coisa, alguém está ganhando para uns... Petrobras, ajuda a Petrobras, por exemplo, dando milhões para ajudar a Petrobras sendo que ela está comprando outras empresas, que ela está falando

que teve lucro no final do ano. Então a gente, assim, não entende o por que de favorecer algumas em detrimento de outras.

*P: Você falou assim, por exemplo, que a Gerdau voltou com o alto forno e que algumas siderúrgicas que forneciam para ela, ou que iam começar a fornecer acabam fechando. Como é que é isso, assim, as vezes a gente tem a sensação de que elas fecham de uma hora para outra e abrem de uma hora para a outra, é isso mesmo?*

E: É isso.

*P: E o trabalhador nessa história?*

E: É peão, é peão em uma peça de xadrex.

*P: Manda embora e...*

E: É por aí. Igual ali, a Divigusa tava, dispensou todas as pessoas, eu fui uma das pessoas dispensadas no final do ano. Dispensaram todas. Seguraram algumas ali por quê: tinha estabilidade de acidente, estabilidade por fazer parte de CIPA. Seguraram algumas. Tava naquela expectativa, “oh, rodou” um contingente menor do que precisava para rodar um forno, atender um pequeno pedido. Tá na expectativa de Gerdau buscar gusa do forno número 2, então muita gente já estava naquela, “oba, se rodar talvez eu seja chamando, eu estava lá dentro”. Aí a Gerdau voltou com esse forno dela. Alguns pedidos de algumas empresas outras irmãs, co-irmãs da Gerdau mandaram o pedido aqui para ser feito, que eu fiquei sabendo, então ela conseguiu um volume de produção para ser feito que os três fornos dela conseguem atender a demanda. Se, por ventura, tivesse urgência, então aí foi negociado prazo também, mas se tivesse urgência dessa produção da parte de laminados da parte da Gerdau, ela talvez utilizasse gusa de outras que já estavam: Unisider, Divigusa. Igual ela já comprou de Valinhos, comprou de Ferroeste, de Matprima II, então, ou, São Luiz, né. Então ela pediria. Como os três fornos dela estão em plena atividade, um recentemente formado, que eu soube, entrou em operação agora no final de fevereiro, ela não vai precisar porque este forno foi investido muito, foi totalmente reformulado para atender a demanda dele. Então, não dispensou, não mexeu no quadro de pessoal, no QL, não mexeu no QL do alto forno, mexeu em outras áreas, na aciaria que pôde mexer mexeu na laminação, reduziram, fizeram alguns acordos e coisa e tal, e reduziram o quadro, mas no alto forno não, manteve, todos os três fornos estão funcionando. Eles preferem manter o pessoal deles do que fechar um forno ali, parar um forno, dispensar gente e atender um forno de fora. Para eles é mais vantajoso ter a produção própria para atender a demanda deles. Na expectativa de quê, a Unisider por exemplo, oh, se for começar a funcionar, chama alguns dos funcionários antigos e alguns novos, refaz o quadro. Tava na expectativa também de voltar para lá, porque eu estou trabalhando é, sem ser, sem vínculo empregatício, estou prestando serviço onde eu tô para não ficar parado. Aí com já foi falado “não, Gerdau não vai pedir”, falaram “( ), oh, no mínimo junho” para reativar. São Luiz que estava na expectativa agora de março, final de março começo de abril, dispensou todas as pessoas, ficaram uma ou duas pessoas por turno, para manter a vistoria, vigilância na área, mas dispensou praticamente o quadro todo, o que você tem ali é o mínimo para vigiar a empresa. Aí eles preferem isso, dispensam todo mundo e falam assim, “oh, no futuramente se for voltar a trabalhar”, se, “não tem data”. Aí chama um novo quadro. Como está a empresa, a grande parte de, de funcionários aqui de Divinópolis trabalham na área da siderúrgica, parte têxtil, parte de siderurgia que é forte aqui né. Então, muita gente está desempregada e qualquer uma que falar que vai funcionar, funcionário... E com isso aí tem muita, muita empresa que aproveita do funcionário, não faz melhoria de salário, é, e várias vantagens que as vezes o sindicato prega que alguém pediria, ou seria o justo para os funcionários eles não dão. Eles fazem assim, “não, não vou...”, “quer trabalhar desse jeito?” “Ah, aqui o salário é tanto, ou isso, ou aquilo, quer trabalhar desse jeito? Quer? Aceita?” Como está todo mundo no ora veja, aceita.

*P: Caminhando para o fim, quais são os nossos desafios para Divinópolis em relação a Siderurgia e para Divinópolis enquanto cidade?*

E: É o mercado igual ao automobilístico. Voltando a ativa, o governo favorecendo a venda de automóveis, que é o que ele pediu. As pessoas, e diminuir IPI, diminuir encargos tributários, se não houvesse demissões, então efeito cascata, se não houver demissões mantém IPI mais baixo. Não montando, fazendo montagens de novos veículos precisa ter preço, já com essa redução do IPI, que o pessoal tenha acesso, que o pessoal consiga. Então, favorece um ponto, em algum lugar ele tinha que dar um, um, um ponto de partida: automobilística. Automobilística precisa de aço. Então o aço pode favorecer tanto a bancos para empréstimos, quanto a siderurgia a fornecimento do aço, das folhas de frambê, das folhas para ser usadas na área automobilística. Então, tem que ser uma bola de neve. Algum ponto tem que ser jogada uma bolinha para ela ir aumentando, aumentando. Vamos ver se essa parte, parte do automobilismo ali com as vendas, porque ele pediu “comprem”, se o dinheiro continuar girando, mais pessoas serão empregadas. Tem que ver a proporção do quanto, de onde foi jogada essa bolinha na montanha, se mais no, no, no pé da montanha ou no alto da montanha para ela ter repercussão, para saber qual o volume que ela vai alcançar. E quanto e quem serão os favorecidos. Então, se a siderurgia vai entrar nesse bolo, que só alguns que ela está lá em cima, ou se foi jogado em baixo, só quem está dali para baixo que vai ser favorecido, o resto continua no ora vejam. Não sabem como é que está isso no mercado, tanto brasileiro quanto no mercado mundial, esse ponto de repercussão do tiro de ajuda. Tirando ali milhões dos planos do, de, do Barak Obama, do presidente dos Estados Unidos. Eles dão um tiro ali favorecendo muita gente, já que começou ali a maior parte da crise, bastante foi ali. E melhorando ali, o quê que vai repercutir para nós? E com o governo melhorando um pouco aqui, igual ele fez os IPIs, na coisa, o quê que isso aí vai englobar. Aqui vai ter um redemoinho, uma espiral que vai englobar a gente? Esse que vai ter, com esse tiro que ele deu, que vai englobar mais gente? Então está tudo na expectativa. Está tudo na ali no, na, na esperança de onde foi dado o tiro de misericórdia para a ajuda o quê que vai repercutir nos outros segmentos. Todo mundo precisa, igual eu te falei, agricultura, pecuária, manufatura, banco,

*P: Resta saber quem será beneficiado.*

E: Alguém foi. Resta saber se isso aí vai acarretar em melhoria para os outros. É especulação e é pagar para ver. Se vai melhorar na área de siderurgia, o tempo vai falar.

*P: O que mudou, melhorou, em relação a tecnologia, de quando você começou para hoje?*

E: São só avanços tecnológicos. É forma de fazer com menor custo e maior engenharia.

*P: Em termos de risco dos funcionários isso diminuiu ou mantém?*

E: Diminuiu e muito. Eles buscam o acidente zero. Então, tudo é feito quanto ao equipamento que o pessoal usa, a qualidade, o equipamento de segurança, a qualidade dos equipamentos e um treinamento para manusear e controlar os equipamentos. Tudo foi feito aprimorando para a pessoa ter o menor risco possível, tanto para o impacto ambiental quanto no âmbito do impacto físico.

*P: Ok, ok, muito obrigada, desculpa a...*

E: Não eu gosto demais. É que eu sou um homem de treinamento, essas pessoas que gostam de repassar treinamento e repassar conhecimento. O que eu fazia lá com o pessoal, eu faço em casa com meus irmãos, com a minha família, sabe, eu tendo conhecimento...

*P: O que mudou, melhorou, em relação a tecnologia, de quando você começou para hoje?*

E: São só avanços tecnológicos. É forma de fazer com menor custo e maior engenharia.

*P: Em termos de risco dos funcionários isso diminuiu ou mantém?*

E: Diminuiu e muito. Eles buscam o acidente zero. Então, tudo é feito quanto ao equipamento que o pessoal usa, a qualidade, o equipamento de segurança, a qualidade dos equipamentos e um treinamento para manusear e controlar os equipamentos. Tudo foi feito aprimorando para a pessoa ter o menor risco possível, tanto para o impacto ambiental quanto no âmbito do impacto físico.



## ENTREVISTA Nº 6

### Entrevista com Sindicato dos Metalúrgicos de Divinópolis e região Centro-Oeste, entrevista realizada em 22 de janeiro de 2009

A entrevista foi realizada com os membros na sede do Sindicato em Divinópolis, participaram Ivan Antônio; Antônio Evangelista Dias; Luiz Carlos Pereira; Cleber Helenio Muniz e Anderson Wiliam dos Santos que chegou depois. Durante 30 minutos a conversa foi com todos, depois três membros se retiraram para irem a Gerdau negociar questões relativas a diminuição da jornada de trabalho e redução salarial solicitada pela empresa – 22/01/09

*P: Pesquisadora*

E1: Ivan Antônio;

E2: Antônio Evangelista;

E3: Luiz Carlos;

E4: Cleber Helenio;

E5: Anderson Wiliam

*P: Bom dia. A título de informação, já fiz esta entrevista com o promotor de meio ambiente; com o antigo secretário de meio ambiente; estive com o vereador, que é morador do bairro Porto Velho; já venho fazendo a pesquisa com alguns outros líderes da cidade. Eu geralmente faço esta entrevista individual, mas como aqui estamos em grupo, eu gostaria de saber quais são as atividades do sindicato aqui na cidade, em aspecto mais geral para iniciarmos a conversa.*

E1 - Ivan: A gente está aqui para brigar pelo trabalhador nessa luta, defender seus direitos, a função do sindicato é essa, negociar com as empresas, defender a classe trabalhadora.

*P: Desculpe, como é seu nome?*

E1: Ivan.

*P: Ivan o quê?*

E1: Ivan Antônio.

E2: Antônio Evangelista Dias;

E3: Luiz Carlos Pereira;

E4: Cleber Helenio Muniz;

E2 - Antônio: O sindicato, a associação do sindicato dos trabalhadores, nós somos o sindicato dos trabalhadores e metalúrgicos de Divinópolis e região, nós abrange cinco cidades: Divinópolis, Cajuru, São Gonçalo, Itapecerica, Lagoa da Prata e Carmo da Mata e a obrigação nossa, a partir do momento, porque eles dividiram né, dividiram o sindicato, cada, cada categoria tem um sindicato, e o sindicato dos metalúrgicos é do trabalhador que tem mais risco, doença profissional, de acidente. É um sindicato hoje, em todo Brasil, é um sindicato que tem mais contato, mais conflito com a classe patronal, e a gente aqui em Divinópolis não é diferente, né. A gente passa aí por vários anos, nós temos a nossa convenção, além da CLT que tem as leis trabalhistas, nós temos a nossa convenção, temos algumas coisas que a gente, nós conquistou, e estamos brigando para manter até hoje. Porque nos anos 80 até 90 a gente conseguiu vários, vários benefícios para os metalúrgicos e hoje, de 95 para cá eles estão querendo só tirar direito dos trabalhadores, e a gente está conseguindo manter. Agora com essa crise agora, eles estão, tem empresa chamando a gente para estar baixando salário, jornada de trabalho, salário e redução de salário também. Isso é uma política que a gente está discutindo, a gente não aceita uma coisa desta, isto invem do Brasil inteiro, já está chegando em Divinópolis, tem um impacto, entendeu. Até nós temos uma reunião com a, com o o, com a Gerdau, terça-feira, as 15 horas, e vão ver o que eles está pensando em fazer. Mas o objetivo

nosso, como o trabalho é muito grande e nós temos muito conflito com os empresários. Tem empresa que cumpre a convenção direitinho e tem empresa que não cumpre a convenção e a gente tem que está batendo, chamando o Ministério do Trabalho, pedindo fiscalização. E o sindicato hoje é respeitado, metalúrgico, porque nós está sempre, onde tem problema, nós está sempre buscando atender é, levar, procurar, sempre solucionar esses problemas. E é um sindicato que tem, hoje, dois mil só, mas abrange mais de cinco mil, na base nossa, nós abrange mais de cinco mil trabalhadores. E a gente está aí para estar defendendo o trabalhador e o objetivo nosso é esse. Sempre estar, hoje nós desfiliamos da CUT, né, que a CUT hoje está filiada ao governo, e hoje nós está filiados a CONLUTAS, na Ação Nacional de Lutas. É uma central nova, que está aí, que está defendendo os direitos do trabalhador. Na ativa e também os aposentados, né. Porque tem um projeto lá em Brasília para ser votado para acabar com o fator previdenciário. Porque o pessoal hoje, metalúrgico, antes de, é, antes de 98, fazer, trabalhava 25 anos dentro de uma siderúrgica jogava os 40% dava 35 anos nós aposentava. Hoje, a partir de 2008 mudou a lei de aposentadoria especial. Agora você tem que trabalhar, na área é insalubre, você tem que provar que a área é insalubre e ainda está dependendo de dados. Hoje se o trabalhador for aposentar hoje, no mínimo ele perde 40% por causa desse fator previdenciário. Porque a lei fala, é 53 anos, é 35 anos de contribuição mais 53 anos. Se ele tiver 53 anos mas esse fator previdenciário está falando que ele vai viver até 72 anos, aí reduz o salário dele. De primeiro reduz 39% do salário dele. Ele aposenta com um salário 40%, 39% menor do que o salário dele. Isso nós temos diretor que aconteceu isso com eles, que trabalha na Gerdau.

A responsabilidade nossa é muito grande, a categoria, como eu falei, é sofrida. Tem risco de acidente, muita doença profissional, problema de coluna, né, por causa do serviço pesado. E a gente está aí para defender eles. Muitas vezes, tem empresário que não gosta da gente, mas nossa obrigação não é o empresário gostar da gente. O objetivo nosso aqui é o trabalhador estar junto com a gente, na luta, para defender os direitos dele.

*P: Nesse sentido dos desafios junto ao empresariado e as siderúrgicas quais são os maiores desafios aqui do sindicato, em relação ao trabalhador.*

E2 - Antônio: O desafio é segurança,

*P: Segurança do trabalho*

E2 - Antônio: Segurança e trabalho, segurança e trabalho. Então o salário é muito baixo e segurança.

*P: A empresas tem falado muito hoje em responsabilidade socioambiental e aí a gente vê muita publicidade em relação a esse tema,*

E3 - Luiz: Nem todas né,

*P: Nem todas,*

E3 - Luiz: Nem todas.

*P: Como é que é isso aqui em Divinópolis, e na própria região?*

E2 - Antônio: Pode falar Cleber, você, a empresa hoje que investe mais mesmo é a Gerdau.

E4 - Cleber: É a Gerdau.

E2 - Antônio: Pode falar Cleber, você que sabe mais do assunto.

E4 - Cleber: Repete a pergunta por favor.

*P: É porque a gente vê que as empresas investem muito em responsabilidade socioambiental, ou falam muito sobre isso, né, mas nem sempre a gente consegue visualizar, por exemplo, dentro das próprias empresas como é que isso se dá. Então, eu acho, que o sindicato é o que*

*mais visualiza se há responsabilidade social em relação ao próprio trabalhador ou não, como é que é, quais são os desafios em relação a isto, ou como é que vocês vêem esse cenário em relação as siderúrgicas aqui na região?*

E4 – Cleber: Eu vou tira, vou falar por mim, que sou funcionário da Gerdau. O que é que acontece, a Gerdau, nesse ponto aí, ela investe muito, não só na área ambiental, como também na área social dos funcionários. É uma empresa que se preocupa muito com o próprio funcionário na área social. Tem muitas atividades, assim, ajuda muito, no que é possível. E também na área ecológica, sabe, está tendo muito investimento lá na Usina no que diz respeito a essa área, poluição visual, poluição dos rios né, até dos próprios dejetos que ... A água que a gente usa lá, 98% da água que a gente usa ela é toda reciclada, ela não é jogada fora de novo, ela é reaproveitada, vamos dizer assim. Então, assim, em relação a Gerdau, nesse ponto, até vamos voltar, até porque ela faz isso também porque ela está sendo muito cobrada. Se deixar passar, ou se deixar um furo nisso aí sai muito mais caro. Então, nessa área aí, ela está fazendo a parte dela né. Não só para ela mas para os próprios funcionários também. Agora no restante das firmas, sabe, a gente que as coisas já não acontecem assim. Principalmente na área social, porque o pessoal aceita, não num, não dá muito, assim ênfase no que pode ser o bem estar do próprio funcionário. Porque quando você trata bem, quando você dá apoio, quando você ajuda, sabe, o próprio funcionário, você tem um rendimento melhor, você tem um desenvolvimento melhor do funcionário. Isso a gente vê que no restante de fundição e de gusa não tem esse tipo de pensamento, sabe. Então a gente tem uma dificuldade muito grande nessa área no que diz respeito as outras firmas. Não estou dizendo também que a Gerdau é perfeita. Tem muita coisa para fazer ainda, sabe. Até porque, algumas coisas que ela faz lá a gente acha que não é o necessário ainda para chegar ao ponto ideal. Mas o restante, das outras firmas, a gente tem uma dificuldade muito grande dessa área, sabe. A gente vê que eles não importam.

(Anderson Chegou)

Eles não dão interesse no próprio funcionário. Então ali o funcionário é para quê, para trabalhar, dar o duro ali e pronto. Então a dificuldade é muito grande no que diz respeito a esse ponto aí.

*P: Vocês sabem me dizer quais são os clientes da siderurgia, aqui da região, em especial de Divinópolis?*

E4 – Cleber: Quem compra?

*P: É. Porque a gente sempre fala dos impactos da siderurgia. A pergunta é quem consome a siderurgia. Aí a pergunta que eu faço para vocês é essa.*

E2 – Antônio: É, a siderúrgica, o que eles alega hoje, o que o empresário está alegando hoje, é que é por causa da exportação. Eu acho que 60% do gusa feito em Divinópolis é para exportação. Inclusive alguns fornos pararam por causa da crise, por causa da exportação. O mercado interno consumo uns 40%. Agora eles têm que trabalhar para estar trabalhando, é, estar trabalhando no mercado interno deles aqui. Eles investia, fazia muito pedido fora por causa do dólar, por causa que tinha mais lucro né, porque se eles for vender no mercado interno eles vai ter menos lucro. Eles tiveram um erro, não sei o planejamento deles, não sei como é que é, eles não visou na frente, né. Fez muitos pedidos, pedidos para exportação e agora vem essa crise, é onde muitos pedidos vem cancelando, onde a siderúrgica deu essa crise no Brasil, como aqui e em Sete Lagoas. O Anderson também está mais por dentro. O Anderson também é diretor. Esse aí que é o Anderson e se o Anderson quiser acrescentar alguma coisa.

E5 – Anderson: É o, o grande consumidor nosso, em matérias do que são produzidas aqui nos altos fornos, parte dessa matéria a Gerdau compra da siderurgia,

*P: Aqui da região mesmo.*

E5 – Anderson: Comprava né, antes dessa recessão, da crise mundial. E a Gerdau, é uma produtora de vergalhões para a construção civil, o qual o Antônio Evangelista disse, parte dessa construção é consumida aqui mesmo no Brasil. Até porque a Gerdau tem várias empresas espalhadas pelo mundo e o restante da produção dela é exportado para China e outros países, como os Estados Unidos. Então o desaquecimento da economia de produção está se dando em função dessa crise aí. Mas parte dessa produção se fica aqui no Brasil.

*P: Aí até entrando um pouco na questão dos direitos trabalhista, que foi tocado um pouco a princípio, com a crise o argumento do empresariado está sendo de reduzir o salário, de reduzir a carga horária para poder manter os empregos, mesmo assim sem garantia. Como é que vocês vêem esse argumento em relação a siderurgia, inclusive porque eles tiveram grandes lucros em 2008 e aí no final de 2008, por causa do problema da crise, iniciou-se essas negociações. Como é que vocês vêem esta colocação do empresariado.*

E5 – Anderson (?): É, no ponto de vista nosso, sindicalista, como você mesma já disse. Os empresários ganharam muito dinheiro, mas muito dinheiro, não se querem tentaram melhorar a condição de vida do trabalhador. E agora com essa crise, que não é uma crise financeira é uma crise produtiva, é bom expressar isso, ela vem querendo amparar nas costas do trabalhador todo esse reflexo para tentar diminuir a taxa de lucro das empresas. A esse evento nós temos empresas, que foi divulgado em data oficial, documento oficial, como a Vale do Rio Doce, teve lucros faraônicos, Gerdau teve lucros faraônicos, também. Ta aí a Gerdau querendo fazer suspensão de contratos de trabalho, para usar o dinheiro do governo que é dinheiro fácil. Esse dinheiro ele não é para ser usado nessa atividade e sim para outros fins, igual você deve saber. Gerou esses fatos. E no caso da Vale do Rio Doce, a Vale do Rio Doce é uma empresa que hoje ela é multinacional que, ela tem dinheiro em caixa que dá para ela fazer uma sustentabilidade trabalhista, dos direitos trabalhistas, por durante 15 anos, e está se fazendo isso, está se fazendo. Querendo suspender contrato de trabalho e fazer demissão em massa. Então, as grandes empresas no geral, como é o grupo Votorantins, Volks, Gerdau, Renault, e outras que eu, Accelor, que são grupos ligados ao grupo siderúrgico, essas empresas ganharam muito dinheiro e qual é a situação que a gente vê de momento, para nós. Pra eles aumentar a taxa de lucro deles, eles têm que diminuir, o quê, o salário dos trabalhadores. O qual esse impacto tem um direto, um acesso direto a sociedade. A gente até teme aí, como até o Capitão já está temendo aí, até essa questão do mercado interno aí, principalmente aqui em Divinópolis, onde a siderúrgica é um pólo muito forte. Mas a gente vê com muita preocupação, nós do sindicato, estamos preocupados, porque essas empresas têm condição de fazer a sustentabilidade de, no mínimo, um ou dois anos e quer fazer suspensão de contrato de trabalho, pressionando para a demissão. Não é isso?

*P: Ok. Eu vou fazer uma pergunta bem genérica, vocês moram em quais bairros e o que interferiu nesse escolha, quando vocês foram escolher o bairro para morar?*

E1 - Ivan Antônio: Eu moro no Santa Rosa.

*P: Antônio mora aonde?*

E2 - Antônio Evangelista: Eu moro no Danilo Passos II.

*P: Você mora aonde?*

E3 - Luiz Carlos: Manoel Valinhas.

*P: E você, Anderson?*

E5 - Anderson Wilian: Dona Rosa. O Clebão é no Porto Velho.

E1 – Ivan: Porque nós escolheu esse bairro para morar, você quer saber?

E2 – Antônio: Eu vou falar depois cês falam. Porque a gente é trabalhador também. A gente faz parte da diretoria do sindicato, eu vim para cá em 96, entendeu. E estou aí. 98 eu aposentei. Proporcional 70%. Eu era, eu trabalhava na Pains, depois para o grupo Gerdau. Em 95 a Gerdau comprou a Pains. E a gente é trabalhador, eu sou trabalhador normal, né. É, essa casa que eu moro lá, é da habitação lá de, dessa da COHAB né. E o salário, a gente vive de salário, vem de família simples. O salário, veio essa inscrição eu fiz e consegui uma casa e estou lá até hoje. Inclusive tem muito metalúrgico lá. Então uma vantagem minha, é que tem muito metalúrgico lá, a gente é bem recebido a gente é cobrado na rua, na lotação, pra todo lado, toda banda a gente é cobrado. E com isso a gente está mantendo. A diretoria veio para cá. Nós tivemos a eleição em setembro e nós tivemos 90, é, é, é 70 e tantos por cento dos votos, e graças a essa amizade que a gente tem. Inclusive nos bairro, nós aqui do sindicato, onde nós vamos nos bairros aí a gente tem metalúrgico e tem metalúrgico que está confiando na gente até hoje por causa de nosso trabalho político, que é estar sempre esse impasse. Defendendo o trabalhador e tendo essa briga com os empresários que queira tirar algum direito dos trabalhadores.

E3 – Luiz: Eu moro no Manoel Valinhas. Morei no Alim Souki, tem 20 anos que eu vim para Divinópolis, com meus pais, eu era solteiro, morava no Alim Souki. Casei, morei lá mais cinco anos, depois, é, tenho dois filhos hoje, um casal. Por motivo de escola, brigando ali perto do Niterói ali, encontrei mais escolas ali, na época não tinha muita escola para onde levar. E também mais perto ali. Menino a gente tem muito medo, de acompanhar mais de perto, mulher é que acompanha eles, morei lá um ano, mas é um bairro muito agitado. Morei numa rua que tem muito caminhão de carga, aquela turma lá. Apareceu essa oportunidade de eu estar mudando para o Manoel Valinhas, que a casa lá eu pago aluguel, mas é da irmã minha. Aí fomos para lá e hoje está fazendo sete anos que eu moro lá. E a gente se acostumou lá, a mulher gostou. Os meninos você fala em sair de lá eles não quer.

E3 – Ivan: Eu decidi morar no Santa Rosa porque na época foi onde eu dei conta de comprar meu lote. Eu era funcionário da Pains na época, pagava aluguel e por ser perto da casa do meu pai também, da minha mãe. Eu tinha que comprar lá. Compramos, construímos, moro lá até hoje.

E5 - Anderson: Eu acho que residência, pelo menos no meu caso, vai muito de oportunidade. Igual, qual a opção que eu tinha para morar onde eu moro hoje. Eu morava no bairro Interlagos, que é um bairro, eu modesta parte até gosto do Interlagos, de algumas coisas lá, que um bairro mais central. Mas na época, como eu não tive oportunidade de comprar onde eu morava e eu tinha um lote lá no Dona Rosa e me optei por construir, fazer uma construção e mudar para lá. E quando eu mudei, eu fui muito bem recepcionado no bairro. Porque é um bairro que estava em desenvolvimento, em crescimento e aprendi a gostar do bairro. Aprendi tanto a gostar, que eu construí uma estrutura hoje, uma estrutura até comercial. Eu tenho comércio lá também. Então, é um bairro bom, não é diferente dos outros bairro, porque, infelizmente, hoje, nós, é, cidadãos brasileiros, nós atravessamos uma situação muito ruim, porque quando se trata de governo, o governo tem que dar incentivo para todos os bairro para diminuir violência, diminuir criminalidade na rua e a gente não vê os governos fazendo isso. A esse exemplo, lá no meu bairro, nós, na frente dos outros, é gente fumando maconha, entendeu. Isso que vem deixando a gente, ultimamente, mais desgostosos dos bairros. E o centro também não é diferente, então a gente tem que apelar para o governo para que isso aí, possa mudar essa realidade. Mudei para lá por opção, de ter construído uma casa lá e não pagar aluguel, porque, na época, aluguel eu nunca gostei.

*P: É um dinheiro que a gente não tem de volta.*

E3 – Luis: Eu que o diga.

*P: Eu sei, me livrei disso agora. Alguns de vocês falaram que trabalharam na Pains, depois foram para a Gerdau. Como é que foi essa transição aqui em Divinópolis, da Pains para a Gerdau? Até porque a gente fala do Porto Velho, tem gente que até hoje fala a Pains e não a Gerdau.*

E5 – Anderson: Você estava na transição, não né?

E1 – Ivan: Na época que a Gerdau comprou, foi em 95, foi? Eu fiquei um ano e meio e sai de lá e fui para o grupo Sifal. Quem ficou mais lá foram os meninos aqui, o Anderson.

E5 – Anderson: Eu entrei lá na Pains, em 14 do três de 1989 e março até junho, houve a negociação. Onde que veio o grupo Jorge Gerdau Dom Peter comprar do grupo KORF alemão, que era a unidade Pains. Então, quando se fez essa transição, até para nós trabalhadores, na época até falava não era Pain, era Mãeins, né Ivan, porque era uma empresa que, quem entrava lá dentro falava assim, “nossa, isso aqui é uma empresa que todo mundo quer trabalhar”. A esse exemplo, até na época eu passei na prova para a CEMIG optei por ir para a Pains e fui para lá. Então, eu tenho, vai fazer 20 anos que eu estou lá, sou funcionário de lá ainda e esse camarada meu Antônio, por exemplo, aposentou lá, então, eu sou funcionário da Pains.

E2 – Antônio: Eu, quando aposentei, estava com 19 anos lá. E eu tinha estado no ... quando teve essa transição, fiquei lá mais uns três anos só, e houve uma mudança né, houve uma mudança, nos três anos que eu estive lá houve mudança. De mil, mil e quinhentos, mil e seiscentos trabalhadores no primeiro ano foi para 900. Depois no segundo ano já reduziu. Quando eu sai de lá, quando eu aposentei, eles fizeram naquela época, todas as empresas, juntaram os governos, os empresários, para estar fazendo aquela aposentadoria proporcional e quem, no meu caso, tinha 22 anos de INSS, no meu caso, 22 anos de INSS e 19 era da Pains. Eu trabalhei mais quatro anos em fundição, juntei tudo, deu 22 anos e meio, e fiz o cálculo deu 30 anos, dois meses e quinze dias, aí dava 70%. E eu optei por sair e eles estavam fazendo incentivo para o pessoal aposentar proporcional, para enxugar os quadros das empresas. Isso o governo, foi goleado pelo governo para os grandes empresários. Porque os empresários tinham que mandar embora. Eles estavam investindo em tecnologia e para investir em tecnologia, eles tinham que mandar embora. O quê que o governo fizeram, “vamos fazer essa lei e aposentar proporcional” e nisso, nessa época, saiu mais de 200 pessoas, na Pains nessa época, na Gerdau, nessa transição, aposentaram com 70%. E, e, e de lá pra cá, né, quando eu sai de lá, quando eu sai de lá a política era uma, hoje a política já é outra. Hoje eles, eles rodam lá, hoje eles têm 600 funcionários, né. A produção faz dez vezes mais do que a Pains fazia na época da transição. Hoje a produção faz dez mais, faz dez mais vezes, dez, multiplica dez vezes a produção da Pains. Eles investiram em tecnologia, meio ambiente e tal, só que o salário está acompanhando só as inflação do governo. O problema é esse, entendeu? Quando nós trabalhava na Pains, né, nós ganhávamos cinco salários mínimos. Hoje quem esta lá, são poucas pessoas que ganham cinco salários mínimos lá dentro. Por isso que muita gente reclama. Porque na Pains tinha mais funcionários, trabalhava menos, trabalhava menos, tinha mais funcionários, hoje não. Um funcionário faz três, quatro função. E se for olhar o salário, época que a Pains ganhava cinco, seis salários, qualquer, qualquer trabalhador lá, hoje não dá isso. Não dá cinco salários. Hoje o máximo lá são quatro salários, né? São mil e seiscentos, mil e quatrocentos reais, dá uns quatro salários, três salários e meio, hoje, a média do salário do pessoal da Gerdau hoje. E a gente invém acompanhando. Eu vim para o sindicato, é, entrei em 2006 eu tinha dois anos e teve uma eleição em novembro, eu sai em dezembro, e vim para o sindicato e estamos acompanhando essas mudanças, entendeu? E por isso que eles falam, que a época da Pains, a Pains era boa, mas era um grupo, eles venderam porque, eu acho, que eles estavam com problemas financeiros também. Não tinha dinheiro para investir, estava perdendo, é, para os concorrentes deles, que era o grupo Delta,

não tava investindo, investindo, e eles optou, vender a empresa, porque não tinha dinheiro para investir na empresa. E do jeito que tava, pelo menos, eu acho que estava dando prejuízo, eles estavam devendo. O grupo Gerdau pegou, assumiu as responsabilidades e tudo, só na embocadeira, eles assumiu a responsabilidade de todo mundo. Quem está lá dentro da Pains, se saísse, ou mandasse embora, ou aposentasse, a Gerdau passou a acertar tudo, a razão social passou para a Gerdau e assumiu as obrigação da Pains, passou tudo para o grupo Gerdau. É, foi uma transição de quem tem dinheiro, quem lucrou foi a Gerdau, entendeu, foi o grupo Gerdau quem lucrou e vem lucrando até hoje.

*P: E em relação ao trabalhador nessa transição, como é que vocês avaliam, melhorou ou não a situação do trabalhador?*

E2 – Antônio: Eu falo para você, se for olhar para o lado de salário não melhorou não, né. Teve, reduziu o quadro de funcionários, comparar o salário da época da Pains, a 15 anos atrás, e o da Gerdau hoje, é, dá diferença. Se for olhar assim, o salário mínimo, eu ganhava quatro salários mínimos, seis salários mínimos. Hoje, o trabalhador hoje que entra lá, hoje, o piso é novecentos, é novecentos reais.

E1 – Ivan: O último acordo que nós teve, é novecentos reais hoje.

E2 – Antônio: E quem entra lá hoje, hoje, nos primeiros anos ele ganha na base de mil e duzentos reais. Mil e duzentos reais, o salário agora vai para quatrocentos e sessenta, dá dois salários e pouco, entendeu. Não dá para ele estar lá. E na época da Pains não, se for comparar salário mínimo teve uma perca muito grande, em relação ao salário, se for olhar a quinze, vinte anos atrás, se for olhar aí hoje. Perdeu posto de trabalho, eles trabalham com menos gente. Tem mais lucro mais o salário também teve uma perda muito grande, em razão, se a gente for olhar atrás, quinze, vinte anos, se a gente for olhar aí. Minha visão é essa.

E5 – Anderson: Só complementando aqui, o que o Antônio Evangelista falou aí. Em termos salariais a empresa teve um declive satisfatório, o qual não atende igual atendia no passado. Só que, também, sobre a redução de custo, devido as automações, redução de quadro de trabalho, também é ruim isso para a população. Só que as pessoas que ficaram dentro da empresa, hoje, eles sofrem uma pressão que, também, de qualificação, muito grande. Igual, os trabalhadores da Gerdau, não desmerecendo outras empresas, são pessoas que tem, praticamente 90%, curso técnico. São pessoas que tem capacitação e treinamento constante. Treinamento esse, que envolve toda a estrutura da empresa. Então, sobre treinamento, a pessoa hoje é mais qualificada, mais bem treinada do que no passado. Mas em termos de salário é bem pior.

(Foi feita uma pausa para que Luiz e Anderson saíssem, pois tinham uma reunião de negociação com a Gerdau, referente a redução de jornada de trabalho e salários).

*P: Só para caminhar, para vocês o que é que é responsabilidade socioambiental? Dizendo mesmo, não é, a partir do próprio sindicato?*

E2 – Antônio: Partindo, a visão nossa, tinha que ser mais rigoroso. Porque, entendeu, hoje a gente vê, as empresas, tem muitas empresas que maqueia essa, essa é, os órgãos responsáveis. Porque eles, é, a frente das empresas eles fazem bonitinho, calçam, tudo. Mas muitas vezes chega lá na área de produção e não tem nada haver com que representa o cartão postal da empresa. E muitas vezes se faz, muitas vezes a gente pede a fiscalização do ministério do trabalho, a gente denuncia. E a empresa, é, é muito difícil fiscal ir lá, né. Pára a gente estar fazendo essa reclamação no ministério público é muito difícil. Eles alegam que não tem fiscal. O ministério do trabalho a gente, também, hoje, nós temos uma relação boa com o ministério do trabalho, mas chega lá, nós temos quatro fiscal para 37 cidades. Muitas vezes, a gente

pega, sabe que a empresa está abusando, tá abusando de segurança, meio ambiente, e muitas vezes demora quatro, cinco meses para um fiscal ir lá. E dá prazo para a empresa estar concertando isso. E não concerta. Ele faz uma maquiagem, esse fiscal vai lá e esta tudo beleza. Porque acha uma irregularidade e dá prazo de seis meses, 180 dias. A norma é de 180 dias para a empresa efetuar a área de meio ambiente, efetuar a área de segurança. E muitas vezes eles não levam, os órgãos públicos não levam a sério isso. Muitas vezes passa a vista pelo IBAMA, o IBAMA. Passa muita vista grossa nisso. E a gente denuncia. Denuncia em boletim. A arma nossa, do sindicato, denuncia em boletim, você vai em rádio e denuncia e é por isso que a gente hoje tem, tem certos empresários que acha a gente é radical, que a gente está fazendo sacanagem, não. Mas a visão nossa é de estar lutando para os direitos e a saúde do trabalhador, mais importante é a saúde do trabalhador.

*P: Quais são os maiores problemas em relação a segurança e saúde do trabalho na siderurgia?*

E2 – Antônio: o problema nosso, no fornos, são gases, gases do alto forno. Tem forno que fica vazando o gás e muita gente já teve morte, por causa desse gás de alto forno. E a gente denuncia, denuncia, eu falo para você, o fiscal não tem como ele ir lá pegar a empresa no flagrante. Ele concerta, daqui dois meses está o mesmo problema do gás vazando. Porque são alto fornos velhos e tem empresa que não investe, não investe em segurança e meio ambiente. E também, um problema que agrava muito, são problema, é, é, muito peso, é de coluna. Muitas vezes chega gente com muito problema é de coluna, de coluna e para a gente estar transformando isso em acidente de trabalho é uma mão de obra danada. A empresa não quer dar a carta de comunicação de acidente de trabalho e muitas vezes a gente tem até que ligar para a empresa, a gente fazer a carta aqui e ir na justiça para tentar transformar a doença de, a licença, a licença em, em acidente de trabalho. Porque qual é a diferença? A diferença é que, o acidente de trabalho o trabalhador fica aí encostado um ano, a hora que ele volta, que ele retorna para a empresa, ele tem mais um ano de estabilidade. E agora, a licença, a licença comum, não. Ele fez o tratamento dele, ficou no INSS um ano, ele volta para a empresa a empresa pode demitir ele, entendeu. E isso, também, é complicado. Nós estamos tendo um impasse muito grande com o peritos do INSS, muitas vezes o trabalhador não tem, chega lá, o trabalhador não tem condições de voltar para a empresa, ele está retornando o trabalhador para a empresa. A empresa não aceita e é uma briga. A gente está indo para a justiça, tem muitos casos desse jeito e a maior parte é problema de coluna, entendeu. O trabalhador hoje está arreventado e muitas vezes o INSS não está aceitando e as empresas não estão fazendo a parte delas. Que é estar encaminhando, dando assistência médica, dando acidente porque tinha que dar, o trabalhador não dá. É onde que a gente entra.

*P: E ainda nessa questão da responsabilidade socioambiental, porque vocês acham que a Gerdau investe mais em ações socioambientais? Do que as demais. Você até comentou, Cleber, que se ela não investir o problema para ela é maior.*

E4 – Cleber: Não é propriamente o problema para ela, entendeu, para todas as empresas, né. Porque hoje, como se diz, nesse ponto aí, a cobrança está sendo total. Só que a Gerdau já tem uma visão, sabe. É, a, do presente e do futuro, sabe, que aquilo ali, você tem que preservar aquilo que você está usando, sabe. Então se você desmatou, você tem que plantar. Você tem que cuidar da água porque, daqui uns tempos não pode existir mais água. Então, assim, a visão dela acho que vai um pouco além das outras firmas aqui da cidade, sabe. Então assim, eu acho que seria um tratamento diferenciado. Agora o motivo das outras firmas, do restante da cidade, não agir da mesma maneira, talvez até porque a gente desconheça né, porque a gente não está dentro da firma né, mas é uma visão assim, que eu acho que eles não vêem



muito, não olham muito para frente. Não dão muito valor, não dão muita importância nessa área.

*P: Me diz uma coisa, quando vocês procuram a Gerdau como é a relação com a empresa e a outra pergunta é, se ela procura o sindicato? Se há, também, essa contra partida.*

E2 – Antônio: Igual está acontecendo nessa crise, eles ligaram para cá e pediram uma reunião, nós tivemos uma reunião na semana passada, e nessa reunião de semana passada, já marcamos outra para terça-feira. Sempre tem um ensejo, quando a empresa tem um problema, em relação a outros funcionários sempre comunica o sindicato. Eles não fazem nada sem estar conversando com o sindicato, porque nós representa o trabalhador. Nesse sentido, o que nós fechar na negociação, o que nós fechar numa negociação separada, eles cumprem direitinho, não tem problema, entendeu. Mas sempre que a gente pede a reunião, também, eles está disposto a conversar com a gente. Agora nesse caso. Agora, sobre, sobre a Gerdau investe em meio ambiente e segurança, meio ambiente, isso invém desde que a Gerdau entrou lá para entrar no mercado, para interno, é, exterior, exportação, e hoje pela, hoje, a concorrência mundial, depende do ISO, ISO 9000, depois passou hoje, o mais alto é o ISO 14000 parece que a Gerdau hoje tem o ISO 14000. O Cleber até pode falar, eu não sei, eu acho que é o ISO 14000. A Valinhos fez, começou a fazer esse, a Valinhos é uma siderúrgica. Veio, veio fazendo, entrar nessa programação, pegou ISO 2001 e tal, depois veio ISO 9000, lá não chegou a 14000, porque não coloca mais coisa. É o que eu falo para você, eles investem na entrada da empresa, cerca, faz uma maquiagem na entrada da empresa, para ganhar essa jogada, para entrar no mercado interno, exterior. Isto, isto, é a visão do empresário e nós vê, nós sindicalistas vê. Porque eles investe, eles investiu sim. Investiu um pouco em segurança, investiu um pouco em meio ambiente, mas para entrar no mercado para exportação. Eles visando só o lucro, né. Se fosse antes, antes, a 15 anos atrás, a uns 10 anos atrás que eles começou a investir. A siderúrgica começou a investir. Aquelas empresas hoje que é área de exportação, que vende exportação, teve que entrar, teve que fazer isso para entrar no mercado exterior. Se não, não entrava. Tinha que ter, tem que ter o certificado, a empresa tem que ter o certificado para estar exportando gusa para os outros países. Isso é uma política mundial e eles faz isso é visando, é visando o lucro lá na frente.

E4 – Cleber: Na verdade eles não fizeram isso, não é porque eles queriam fazer, na verdade eles fizeram porque foram obrigados. Se você quiser ter, se você quiser ganhar o comercio exterior, ou até mesmo aqui no Brasil, você tem que ter qualidade. E pra isso, você tem diversos órgãos que geram esse, sabendo que tem essas coisas que tem agora, ISO 9000, 14000, então se você não tiver certificado, você não tem comércio, ta. É como se você fosse, assim, uma laranja boa e uma laranja podre. Ali, quanto mais você fizer, mais você cuidar, mais você vai ter. Mais você vai ganhar o comércio, mais você vai ganhar o mercado. E, na verdade, eles são forçados a agir dessa maneira e, na verdade também, não são por completo, né. Igualzinho o Antônio te falou, eles investem naquele visual ali, mas muita coisa ainda está longe de ser do jeito que é.

*P: Cleber, o Anderson falou que na Gerdau o pessoal é mais cobrado para se qualificar do que, as vezes, em outras siderurgias, há incentivo da empresa para essa qualificação?*

E4 – Cleber: Bom, na verdade, ela cobra. Logo que a Gerdau comprou, ela tinha uma boa parte, uma boa parte não, 80% do pessoal dela era pessoal com nível, vamos dizer assim, nível primário. E logo que ela comprou ela incentivou o pessoal, ela deu condições para quê, para que o pessoal estudasse. Fez o cursinho para algumas pessoas lá dentro. Com professores, né, tudo já dentro da lei, dentro, autorizado pelo MEC né. E o que eles fizeram, fizeram alguma coisa lá depois passaram o pessoal, a cobrar do pessoal, que quem não tinha estudo, quem tinha o 4º ano, vamos dizer, pagaram para o pessoal formar, primeiro grau,

segundo grau, e para certos casos tinham que ter o curso técnico. Então, também, ela incentivou, ela ajudou nisso, tá. Até nesse ponto ela incentivou, ou incentivava até para quem tem nível superior. Só que nível superior já é o seguinte, ela tem um plano dela lá que já é o seguinte, ela paga uma percentagem, ela dá uma percentagem o funcionário paga mas, na verdade, hoje, de nível superior dentro da usina a gente está mais ou menos aí com uns 40 a 50% do quadro de pessoal fazendo a universidade. Então o incentivo nessa área a gente não pode deixar de ver que ela incentiva mesmo, sabe. Ela deu condições para quem não tinha estudo, para quem não era alfabetizado chegasse até no ponto que chegou hoje. Também volto a dizer, porque isso para ela é importante. Não é porque ela está só querendo fazer isso só para o funcionário, não. Para ela é importante ter um pessoal qualificado, ter um pessoal instruído, então para ela e também para as normas que ela está querendo que é a ABNT, a ISO 14000, a ISO 9000, sabe. Isso, ela fez isso, para ela mesma, no fundo no fundo ter um ganho nisso aí.

*P: Cleber e Antônio, vocês acreditam que é possível equilibrar interesses privados para o bem comum, para a produção da qualidade de vida?*

E4 – Cleber: Desde que haja bom senso dos patrões, você pode ter certeza que sim, porque eu vou te falar uma coisa, a gente já está cansado de ver, sabe, os trabalhadores serem massacrados. Está o exemplo aí agora, é essa crise. Hoje você vê aí, do jeito que tá, a única conversa é redução de horário e de salário. Quem que está pagando, quem que está pagando por isso aí? Quem que teve culpa disso aí? Não foram os trabalhadores. Quem gerou isso tudo aí, não foram os trabalhadores. Foram os próprios empresários. E quem está pagando a conta, para quem eles estão querendo jogar essa conta, sabe, é para os metalúrgicos. Então, assim, se houvesse um pouco de bom senso dos empresários, eu acho que teria condições sim. Mas infelizmente, eles não pensam e não olham um pouquinho para quem está ali e faz a própria riqueza deles, né.

E2 – Antônio: Minha visão é mais globalizada né. Está acontecendo no mundo inteiro. Isso, é, isso, os órgãos públicos, os governos, os governos no mundo inteiro, igual está acontecendo nos Estados Unidos, aconteceu aqui no Brasil, aconteceu no Brasil. O Brasil elegeu um ex-metalúrgico, ex-metalúrgico, reelegeu ele de novo, e muitas vezes ele está, ele investe em quadros sociais mas isolados. E o que eles invém, os órgãos, que são os congressos do mundo inteiro, a intenção deles é aumentar, aumentar juros, aumentar imposto, aumentar imposto e retirar os direitos dos trabalhadores. Eles não têm um projeto lá para estar, o projeto deles é reforma da previdência, reforma tributária, é reforma universitária, é a reforma trabalhista, né. Igual essa reforma que teve, previdenciária, hoje está difícil para o trabalhador aposentar. E isso, invém, invém a 500 anos atrás. Invém, são os órgãos, são os governos do mundo inteiro, que tem culpa nisso. A classe patronal fala que paga muito imposto, paga muito imposto. Se tivesse um bom senso, né, dos governos, do mundo inteiro, né, eu acho, se esses órgãos começassem a rever esses impostos, essas leis trabalhistas e esses gastos públicos, gastos públicos e eles gastam muito. Muita divisão. Pega a previdência e divide a previdência direta. Eu acho que falta mais é o governo investir em gente para trabalhar. Fiscal, gente para trabalhar. Porque eles aumentam muito o imposto, cobram muito e muito mais faz vista grossa, faz com as empresas. Muitas empresas deve ao país, deve a nação aí. Eles faz vista grossa e muitas vezes foca mais as empresas. Multa, multa, atrasa a previdência eles cortam, vai e toma e tal. Fundo de garantia, eles batem em cima, ministério do trabalho bate em cima. Mas a parte política da empresa, a parte política do país e do mundo tá suja, está cheia de corrupto. Para melhorar isso, tinha que ver, tinha que fazer uma revolução, mudar, mudar essa coisa, esse regime político no mundo inteiro. Aí a partir daí, a partir daí sim, vai ter seu salário digno, vai ter sua moradia digna, vai ter uma divisão de renda equilibrada para todos ser humano. Essa é a visão nossa, é a política da gente, a gente discute muito isso, conversa

muito isso. Inclusive, é, esses dois mandato, o primeiro mandato do presidente Lula, agora o segundo mandato do presidente Lula, a gente vem, está falando, que ele está aliado aos empresários e está aliado, está comovido a corrupção no Brasil ainda. Você vê que ainda existe corrupção no Brasil e ele hoje olha mais para o lado empresarial do que do lado do trabalhador. E até hoje ele está tentando lá, tirar direitos dos trabalhadores. Por isso que a gente tem um combate com o partido, né, com o partido dos trabalhistas. Hoje eu, não fui filiado ao partido trabalhista, eu sou filiado ao PSTU. É porque é um órgão, é um partido, que estava levantando bandeira para a luta, indo para a rua e mobilizando, indo para Brasília e mobilizando, para garantir os direitos do trabalhador e do povo menos favorecido. E a CONLUTAS surgiu, surgiu em 2003, porque nós vimos que o PT não estava fazendo nada para o lado social dos trabalhadores. Ele estava assim, dá bolsa escola, bolsa família, bolsa não sei o que é que tem. Mas o trabalhador do campo e da cidade estava desempregado, está com o salário baixo. Tem gente trabalhando para ganhar um salário mínimo. Um salário mínimo hoje não dá para a pessoa viver. Isso é uma razão política, minha visão é essa, se para melhorar a divisão de renda, para melhorar a condição do Brasil, das pessoas do Brasil, tem que começar nos órgãos igual está acontecendo nos Estados Unidos. Foi mais de dois milhões, lá, para a posse do Obama, e se ele não fazer nada para o pessoal trabalhador, pessoal sofrido lá, se ele não tiver um projeto de fazer alguma coisa, vai acontecer igual aconteceu no Brasil. Que no Brasil, hoje, a falha é no Congresso Nacional, é. Reforma, mas a gente vai analisar a reforma, quem está tendo prejuízo é o trabalhador. É o trabalhador em geral que está tendo prejuízo. Pode ver lá. A gente vai analisar, é o trabalhador que está pagando a conta dessa crise, que está pagando a conta dessa dívida que o Brasil tem.

*P: Antônio, quais são os desafios de Divinópolis em relação a siderurgia?*

E2 – Antônio: é a siderurgia nós até falamos, né. A siderúrgica hoje aqui, tem muita siderúrgica, hoje, o alto forno é arrendado. Igual nós temos, o nosso caso. Nós temos a Divigusa que é a antiga Santa Maria que hoje é, o pessoal morreu, o pessoal morreu e hoje quem é dono da Santa Maria hoje é a viúva do Paulo Rocha, que é o filho do Levi que era o dono da Santa Maria. E hoje a Divigusa é um grupo que arrendou, paga o aluguel lá, fez arrendamento, são dois sócios, tá lá. E com essa crise tá com forno parado, está com problema, está com problema de trabalhador com salário atrasado, manda embora não paga. E para a gente penhorar lá, para os trabalhadores hoje, para a gente estar recebendo isso, se a empresa vir fechar, como ela não tem dinheiro, para a gente receber, para a gente penhorar o parque industrial lá é mais difícil, porque é de terceiros. É alugado, é de terceiros. E com isso, igual, Santa Maria tem várias empresas aí que não tem sua própria indústria, sua empresa arrendada. E eles, o setor de gusa, os guseiros, eu vou falar de Divinópolis, os guseiros de Divinópolis quando está ganhando dinheiro, quando está ganhando dinheiro eles investem, trabalho, trabalho. Hora que eles chegam, que eles chegam num certo ponto que começa a ter uma perda de lucro, eles simplesmente mandam embora e param a empresa. Não é uma empresa que tem um projeto lá na frente. Visa lá na frente, eles visam o momento. Se o momento está bom eles estão funcionando. Se não está bom eles fecham, por exemplo muitas empresas que o Parque industrial não é delas, simplesmente fecha e tenta, fala que não tem dinheiro e vai para a justiça. Muitas vezes na justiça faz parcelamento, chega lá faz parcelamento. Tenta fazer acordo com o sindicato. De parcelamento de verba rescisória e nós, muito difícil de nós fazer isso. A gente não faz. “Então vamos para a justiça”. Se o juiz aceitar pagar de duas, quatro, dez vezes, problema da justiça. Porque nós aqui, se o trabalhador trabalha lá dez anos, quando a empresa fecha, ele vai dividir as verbas rescisória lá de dez vezes e absurdo, isso é um prejuízo muito grande para o trabalhador. E o setor siderúrgico, hoje em Divinópolis é isso. Não tem aquelas garantias, aquela visão de que eu entro naquela siderúrgica hoje e eu vou aposentar lá. Porque antigamente, até 90, nos anos de 90, são os

empresários que hoje aposentaram e passaram para a família. E a partir de 90, 95, o setor de gusa hoje não tem a segurança que tinha de 90, 90 para trás. Porque muita gente aposentou dentro da empresa, trabalhava 30, 40 anos dentro da empresa, hoje não. Você entra dentro da siderúrgica hoje, você entra sem garantias. Ele pode entrar hoje, chega no final de novembro, eles fecham a empresa e não está nem aí. Não está nem aí para o trabalhador, a visão deles é lucro. Agora, Gerdau, tem empresa de Gerdau, muita fundição no centro industrial tem uma visão. Eles tem uma programação, tem uma visão diferente. Mas são poucas empresas que hoje tem essa visão.

*P: Ok Antônio, eu agradeço muito, peço desculpas pela demora.*

Ao final, conversando com Antônio, apesar do gravador desligado, ele me falou das dificuldades para que os jovens participem do sindicato. Que em momentos de crise, como atual, eles até participam e se mobilizam, mas que normalmente quem participa tem mais de velhos.

Perguntei qual era a proporção de idade. Ele disse que 40% dos metalúrgicos tem entre 35 e 40 anos. Também disse que os jovens, na siderurgia, são adultos de 25 anos, pois pessoas mais jovens não suportam o ritmo do trabalho. Os jovens a partir dos 25, já tem outras responsabilidades, menor escolaridade, muitos são casados e por isso suportam a pressão do trabalho.

## ENTREVISTA Nº 7

**Entrevista com Diretora da Escola Estadual Luiz Melo Viana, que também mora no bairro Porto Velho. Entrevista realizada em 28 de agosto de 2008.**

*J: Nome completo, qual sua profissão e atividades cotidianas?*

B: eu sou professora, e estou na direção da escola Estadual Luiz Viana.

*J: Tem quanto tempo que você é diretora da escola?*

B: Tem ...já é o terceiro mandato.

*J: Você é professora a quanto tempo?*

B: Professora a mais de 30 anos. Tenho de tempo de trabalho no primeiro cargo mais de 32 anos.

*J: Você mora no bairro Porto Velho?*

B: Nasci e moro no bairro Porto Velho.

*J: Isso tem quanto tempo?*

B: 54 anos.

*J: Quando você nasceu o bairro já tinha a ponte ou ainda havia o Porto aqui?*

B: Bom eu não sei precisar isso não. Eu me lembro do bairro já com a ... o viaduto, o viaduto do Porto Velho antigo. Era bem estreitinho, era uma pista só, muito estreito, os passeios bem estreitos. É, mas o meu pai veio para o bairro antes da ponte. Então aqui existia um senhor o senhor Camilo, que atravessava as pessoas de canoa. E ele morava ali naquele lugar, mais ou menos nas proximidades de onde é a ponte hoje. Por isso ficou chamando “o Porto do Velho”.

*J: Ah, eu não sabia disto. Você sabe me dizer por que seus pais vieram para cá? Por que escolheram morar no bairro Porto Velho na época?*

B: É porque meu tio e mais alguns sócios, é que fundaram a propriedade Porto Velho, loteamento e o meu pai ficou trabalhando como corretor. Meu pai vendeu aqui do primeiro ao último lote do bairro. Ele tinha até o apelido de “Joaquim dos lotes”.

*J: Há algum mito, alguma história do bairro que você conheça e que possa contar?*

B: Não ... nenhuma história assim que seja uma lenda ou mito não.

*J: O que é morar no bairro Porto Velho?*

B: Eu gosto muito né. Nasci e moro aqui, gosto de mais do bairro, muitas pessoas conhecidas, vizinhos, a gente conhece muita gente, é muito próximo do centro, né, ligado apenas por uma ponte, então é tudo muito mais fácil pra gente. É um bairro alto, muito bom de se morar. E a única coisa que já prejudicou bastante foi há época da Pains, né, que é a poluição, tinha muito pó. Hoje a Gerdau colocou alguns filtros, a gente tem poluição mas bem menos. É bem menor a poluição.

*J: Quais são os desafios, do seu ponto de vista, para o bairro Porto Velho com relação a qualidade de vida dos moradores?*

B: Bom, eu acho que é espaços de lazer para crianças e adolescentes, que não tem, o bairro é carente desse espaço. Eu acho que também o bairro, ele não tem a devida atenção das autoridades, com relação a limpeza, pavimentação das ruas, sinalização, tem anos que a gente está com a rua Goiás sem sinalização de trânsito. Recapiaram o asfalto mas não colocaram as

faixas de sinalização de trânsito. Então, é... a limpeza de modo geral. Uma coisa muito boa, que valorizou muito o bairro, foi o calçadão, as margens do rio Itapecerica e também o projeto Nova Margem. O projeto Nova Margem plantou muitas árvores no rio, o que tem ajudado bastante em termos de meio ambiente e em termos mesmo até da mata ciliar segurar o próprio rio, as enchentes, então está mantendo esta parte aqui mais bonita e menos erosão, né.

*J: Bárbara, a escola hoje tem alguma parceria, alguma atividade que é desenvolvida hoje com a Gerdau? Há alguma relação de vocês hoje com a GERDAU?*

B: Temos. Nós temos parceria com a GERDAU desde 2003, e a Gerdau trabalha especialmente projetos pedagógicos. Então nós trabalhamos com o programa 5 S na escola.

*J: Como é que é isto?*

B: Os 5 S são aquele, é..., um programa de qualidade que nasceu no Japão né, eu não sei, eu não sei te dizer muito do surgimento dele não. Mas na década de 70 e 80 muitas empresas implantaram o programa 5 S e a Gerdau especialmente trabalha o 5S na Gerdau. Então é um programa que visa, no Japão são cinco palavras que iniciam com S. Aqui então foram colocados 5 sentidos, é o senso de utilização, de organização, de saúde, de disciplina, ... aí o outro não me ocorre agora, mas são cinco sentidos. Então a gente trabalha com esses sentidos, a Gerdau faz a capacitação com os professores, com os alunos, com os funcionários. Tem uma cartilha que eu posso até te mostrar e até te passar uma, e depois a gente avalia isso, a gente vai implantando na medida do possível dentro da sala de aula a organização da própria sala, a limpeza, o cuidado para reutilizar o lixo reciclável, a coleta seletiva, também é ... eles apóiam demais a escola na parte física também. Então já tivemos a reforma de banheiro, já tivemos a quadra, a quadra de esportes que está concluindo agora, nós já tivemos melhoria no pátio, uma pracinha, construiu aqui no barranco que tinha, eles transformaram numa pracinha num espaço muito bonitinho. Eles apóiam muito e especialmente com esses programas de meio ambiente e tem que ser pedagógico, tudo tem que passar pelo professor e pelo aluno.

*J: Isso é uma prática que vem deles ou vocês é que procuraram eles?*

B: A escola já havia procurado em outra administração da GERDAU e depois em 2003 nós fomos procurados. A gente já havia solicitado mas não obteve uma resposta. Em 2003 nós fomos procurados por um dos diretores, um dos gerentes, o Eduardo Lobo que começou aqui, deu início, ele nem está na GERDAU mais, e que deu início aos trabalhos aqui. Hoje quem coordena os trabalhos é a Conceição Maciel.

*J: E como você vê, em termos dessa parceria, o que ganha a escola o que ganha a Gerdau, quais os desafios para a escola, quais os desafios para a Gerdau?*

B: Nós trabalhamos muito com o mutirão, com o voluntário. A Gerdau ganha muito também no trabalho com o voluntário. Todos os funcionários ajudam como voluntário, então nós vamos ter aqui no dia 06 de setembro um mutirão, que já é uma consequência dessa capacitação do 5 S. Então para esse mutirão a gente convida os pais, alunos, funcionários e os funcionários da Gerdau também vêm como voluntário. Então todos oferecem trabalho, aquele que pode capacitar, aquele que pode fazer o hidráulico, o elétrico, o eletricitista, em todos os setores tem alguém que pode contribuir, então esse é um programa também da Gerdau, que é o trabalho voluntário, então é um programa deles, da Matriz até, o trabalho voluntário. E a escola tem muito a ganhar com essa prática, a prática de estar sempre revendo, reorganizando a escola, as crianças aprendem muito com isso e também nós começamos, a partir daí, o trabalho voluntário também. Esse dia 06, por exemplo, ele não é um dia de trabalho normal dos professores, dos funcionários e a maioria comparece.

*J: Bárbara como foi firmar essa parceria? A Gerdau tinha os princípios, as políticas dela e vocês se adaptaram ou isso foi discutido entre a escola e a Gerdau?*

B: Não, isso é discutido, foi discutido. Eles têm as propostas deles e recebem as nossas propostas. Tanto é que para o dia D, nós nos encontramos com o Wiliam que é o responsável pelo 5S, pela implantação do 5S, é Wiliam Romano. Ele esteve aqui na semana passada, na quarta-feira da semana passada, nós sentamos, ele pediu que a gente levantasse toda demanda para o dia D que são pequenos concertos, limpeza, reativar a horta escolar, sabe, limpeza de pátio, poda de árvore, jardinagem, concerto de carteira esse tipo de coisa, a demanda é essa. Pequenos concertos, pinturas, não é fazer obra não, neste dia não. Então é tudo combinado e planejado junto.

*J: E por que você acha que a Gerdau teve interesse em estar realizando essas atividades junto com a escola?*

B: Eles têm essa proposta de trabalho em parceria, isso é uma questão de responsabilidade social deles, né, da empresa. Não é só aqui na escola, tem também... eles estão ampliando para outras escolas, começou com a Luiz Viana e uma municipal, agora já tem mais escolas estaduais e municipais também. Eles trabalham também, no ano passado nós tivemos um curso de gestão em que quatro pessoas aqui da escola puderam participar desse curso de gestão. Foi ao longo do ano passado, pegou de setembro de 2006 a maio de 2007 o curso de gestão, e esse ano nós também já tivemos uma capacitação em gestão de liderança. Eu participei juntamente com uma outra pessoa da escola, uma professora e **os conselhos de bairro**, então esse trabalho é uma proposta deles mesmo de trabalhar com lideranças das comunidades, no entorno da empresa, ta.

*J: E como você vê o reflexo desse trabalho na escola no bairro?*

B: Eu acho que reflete sim quando a gente vê que começa a mudar a escola, começa a mudar até a partir da mochila dos alunos, eles começam a agir em casa, com a coleta seletiva, com mais organização, com menos desperdício sabe, então eu acho muito importante. E isso tem um reflexo importante pois a gente tem muitos pais que são funcionários da Gerdau, né, parece que é uma coisa assim que você vê que surte uma aceitação, e as pessoas dão continuidade aquilo.

*J: E os alunos da escola são a maioria moradores do bairro ou não?*

B: Não, não são a maioria do bairro. O bairro já é um bairro mais antigo, eu tenho dito que já é um bairro de avós e nós devemos ter aí, eu não sei te informar a estatística não, mas eu digo aí uns 50% moradores do bairro. Nós temos alunos dessa região sudeste aqui todinha, tá. Até quase ali em Cajuru.

*J: Na sua perspectiva, como você vê responsabilidade social, ou responsabilidade ambiental, como você me definiria esses termos?*

B: Eu acho que não só a empresa, mas que todos nós, né, que estamos engajados numa instituição, numa empresa, ou mesmo, a pessoa mesmo, ela tem essa responsabilidade. E nós precisamos estar muito atento a isso, porque o meio ambiente depende de nós, depende da formação que a gente trabalha, com os alunos né, de melhorar o ambiente da gente e de ser capaz de cuidar de zelar, por exemplo, o Nova Margem plantou árvores, um tempo depois a gente viu essas árvores crescerem, inclusive a escola participou, os meninos acompanharam o crescimento dessas árvores, um tempo depois você vê estas árvores todas sapecadas, todas queimadas, houve uma queimada e **tudo** né, então é no sentido da gente formar os alunos para ser responsável para a gente cuidar, cuidar da sua casa, cuidar da sua vida, procurar zelar até por sua integridade, ser mais cuidadoso consigo mesmo, com a sua família, com seu

quarteirão, com seu bairro, que a gente possa semear essa semente aí de responsabilidade que todos nós temos que ter, né, com o nosso ambiente. Seja na sala de aula, seja no quarteirão, então, a gente vê é, não é 100%, a gente não colhe 100%, mas a gente vê reações dos alunos muito bonitas, a gente tem salas de aula aqui em que os meninos já não toleram mais um rabisco na carteira, que a professora criou um trabalho com eles de limpeza, ela em um detergente no armário, eles trazem os paninhos, as toalhinhas, cada um limpa sua carteira com uma gota de detergente, eles não deixam, as vezes a turma da manhã rabisca, a trade eles limpam, sabe, o pátio melhorou demais, nós tínhamos após a merenda muito papel no pátio, muita merenda jogada, hoje já melhorou, sabe, então isso aí, e também no sentido de não deixar para o outro a tarefa, então a gente mesmo procurar colocar no lugar, procurar não sujar, eu não sei se me expliquei bem, mas então nosso trabalho educativo seria esse.

*J: Até me chama muita atenção, eu me lembro da escola plantando as primeiras mudas no Nova Margem pois trabalhei para o projeto como voluntária, eu trabalho no INESP, me lembro da escola....*

B: É nós plantamos ali atrás dos “Rouxinóis”.

*J: E sempre me chamou atenção a quantidade de demandas que são geradas para às escolas, né, a questão ambiental ela vem como uma proposta transdisciplinar, e as escolas tiveram que incorporar isto dentro da própria idéia de educação ambiental, mas há uma série de ações que sempre convidam a escola a estar participando, isso sempre chamou minha atenção, não sei se você pode me ajudar, mas por que você acha que as escolas são sempre tão procuradas a participar, como é o caso com a Gerdau, a empresa vem até a escola, ela poderia ir até outra associação, outras instituições procuram a escola para participar de outros projetos, inclusive incha a escola de tanta atividade para participar, mas ela é sempre requisitada a estar participando...*

B: É sempre requisitada, até com a vacinação da rubéola dizem que eles estão vindo nas escolas, aqui eles não vieram ainda não, mas estão indo nas escolas vacinar. Eu acho que aqui é que estão as pessoas, né, maior concentração das pessoas, as pessoas que devem ser formadas, a criança e o adolescente.

*J: De forma geral, na sua opinião, por que a Gerdau investe em ações sócio-ambientais? Te pergunto até como moradora do bairro, não apenas como diretora.*

B: Sim...Eles seriam os primeiros... é... interessados, né, em resolver o próprio problema que a empresa cria, né, uma situação de, de.... como se fala, como é que eu vou falar....de causar danos ao meio ambiente e ela então tem responsabilidade em estar dando uma resposta a isso, em estar melhorando esse clima aí. Eu acredito que seja também por isso, um dos motivos seja este, né, ela é responsável por tentar melhorar. Uma das sugestões que eu dei lá no **nosso** curso de gestão, é a questão das nossas praças, o Porto Velho tem duas praças, mas são tão abandonadas, assim, tão sujas, tão pouco utilizada por um bando de crianças alegres e brincando, sabe, ficam umas praças, eu acho que muito... abandonadas. Então uma das sugestões que eu encontrei foi essa de que eles tentassem melhorar essas praças, até para ser utilizada pelas pessoas, né, um espaço a mais e um espaço de lazer também, porque o bairro não tem lazer para a criança e adolescente não. Eu vejo um espaço enorme na porta do campo Guarani, que é um espaço que poderia estar transformado em quadra, parquinho, né, e não tem no bairro, não tem.

*J: Bárbara em termos de processo histórico do bairro, como você vê as transformações, vamos colocar, de uns 30 anos para cá? Ainda com a Pains, essa transformação agora com a Gerdau, em que o bairro avançou, em que o bairro retrocedeu, com é que você vê essas*



*mudanças: o que era o bairro ontem, o que é o bairro hoje e quais são as perspectivas de futuro?*

B: Olha o bairro eu acompanho desde pequena, desde que a Pains era uma empresa que tinha um número muito grande de trabalhadores, né, que a gente via subir e descer em três turnos, tanto trabalhadores uniformizados né, essa mudança aí é muito grande, porque hoje não tem mais isso, né, lá hoje trabalha com o mínimo de pessoas e em termos de poluição eu acho que com a Gerdau melhorou, melhorou, porque aqui o pó, a gente panhava o pó em pá. Com a pá. **Hoje a gente tem poluição sim, não vou negar**, nós temos poluição, porém é bem menor. Colocação de filtros, o sistema deles modernizou alguma coisa. Embora nós temos aqui na escola um coletor de amostra da poluição do ar e ainda saem, o filtro ainda sai muito... muito escuro, muito poluído, sabe, então a poluição existe e o coletor esta aqui para provar, mas já mudou bastante, em termos de...de fazer mal a saúde, eu me lembro que era normal na escola criança com corisa constante, hoje eu já não vejo mais. Quando eu comecei a dar aula, a 30 anos atrás, muitas crianças tinham um corisa constante, tinha olhos vermelhos, então isso era uma, uma coisa, um fato, hoje a gente já não tem mais isso, já não se observa mais isso nas crianças. O bairro em termos de mudança muito pouca, muito pouca né. Nós temos apenas a ponte que liga ao centro, um acesso maior e é muito movimentada. Nós não temos sinalização de trânsito na rua Goiás, nós não temos ruas asfaltadas. É um bairro antigo, um bairro tradicional, um bairro muito ligado ao centro e não mereceu ainda o asfaltamento das ruas, pavimentação, não é, e dessa questão do esporte e do lazer, que eu acho que precisa melhorar no bairro. Resgatar as praças, ocupar, saber ocupar os espaços, reaproveitar os espaços existentes. Agora em termos se você julgar, né, de muitos anos pra cá, a questão da iluminação isso aí né, acho que eu nem vou tocar nisso, isso aí já é uma coisa muito antiga. Eu era menina aí quando começou, não, quando eu me entendo por gente já tinha iluminação né, uns postes muito antigos. Depois vieram o calçamento, vieram os postes maiores, água da Copasa, a gente sofria muito, eu carreguei água, porque não tinha água, o bairro Porto Velho não tinha água, não tinha mesmo. A água corria um dia, passava dois, três sem, então a gente...eu carreguei muita água, a senhora aqui que dava água pra gente da sisterna. Então essas melhorias ocorreram mas isso tem uns cinquenta anos, né (risos). Em termos de.. de melhoria física, não..., não vejo...,acho que é um bairro bem parado, agora é um bairro bem servido de escola, nós temos aqui a escola Luiz Melo Viana, que atende de 6 a 14 ano, no ensino fundamental, nós temos o São Tomaz de Aquino que vai até o ensino médio, tem a escola da prefeitura, né, João Epifânio que vai até o ensino fundamental, tem a creche da prefeitura que atende mais a crianças, então ele é bem servido de escolas, né, e bem servido também de transporte, que é uma coisa positiva, com esses todos bairros aqui o transporte passa muito aqui, já ouvi falar que 40% do transporte da Trancid passa pelo Porto Velho, é, então ele é bem servido do transporte.

*J: Seu pai que foi o corretor, o bairro é formado por trabalhadores da siderúrgica ou por pessoas diversas?*

B: Não, pessoas diversas

*J: A Pains teve contribuição nisto?*

B: Teve, teve contribuição, mas ele é fomado mais, da época em que meu pai vendia, pelo pessoa da Rede Ferroviária, é, os ferroviários, tá. O forte mesmo no inicio eram os ferroviários. A Pains veio depois, um pouco depois e também tinha, tem muita gente que trabalha na Pains ainda, tem pessoas da minha idade, tem lá, tem amigos que trabalham lá, sim, mas a primeira formação, que meu pai falava eram os ferroviários.

*J: Sim, e esses seus conhecidos que trabalham na empresa hoje, comentam alguma coisa em termos das diferenças, o que era a Pains o que é a Gerdau hoje?*

B: A muitas diferenças, muitas...

*J: E elas são positivas?*

B: Positivas, experiências positivas em termos de administração, em termos de, de, valorização do trabalhador, capacitação, segurança no trabalho é uma coisa, e eles também dão curso aqui para os alunos de primeiros socorros, né, nós já tivemos várias oportunidades, de segurança no trabalho, é...melhoria salarial, valorização do trabalhador, capacitação, é..., e o próprio meio ambiente. Antigamente você via montanhas de ferro, de borra, aquelas coisas tudo esparramado, hoje você entra lá dentro você não acredita que você está dentro da Gerdau.

*J: Bem, caminhando para o fim...*

B: Eu falo demais, né, eu vou falando tudo....

*J: Não, está ótimo.... você acredita ser possível equilibrar interesses econômicos e privados com o bem comum e a promoção da qualidade de vida?*

B: Acredito, eu acredito na, na, né, na, na, naquilo que é sustentável, que vá atender ao mercado de trabalho, que vá atender a produção e que vá atender a educação eu acho que há um, um a toda possibilidade e eu acho que a sociedade só cresce quando ela encontra esse, esse diálogo, esse caminho.

*J: e você acha que temos quais desafios para Divinópolis, em termos de projeção do futuro?*

B: Primeira coisa que eu coloco, do meu ponto de vista, eu, o que eu vivo, é ..... é uma atenção maior das autoridades para com o educando, o educando em Divinópolis ele não tem prioridade em nada, sabe? Na saúde, então é preciso voltar para a questão do menor, da criança e do adolescente, e dar de fato atenção a isso, a demanda aqui está crescendo violentamente os problemas da infância, e o conselho tutelar sozinho não dá conta, o juizado sozinho não dá conta, é preciso que, que toda a sociedade, todas as instituições, todas as autoridades e os empresários voltem os olhos para o atendimento ao educando aqui, a criança e o adolescente, tá. A gente tem muito menino aí, que tá vivendo aí coisas inacreditáveis, a gente sofre tudo isso aqui na escola, então é preciso um apoio muito grande tanto da educação, da saúde, do lazer, da socialização. Outra coisa, profissionalizante, curso profissionalizante. O jovem tá saindo sem perspectiva nenhuma e sem dar conta de trocar uma torneira, trocar uma lâmpada, tá, então eu tô vendo isso, ele fica na escola, sim, tem o tempo garantido na escola, mas tá faltando, para aqueles que ... que não serão acadêmicos não, eles serão profissionais, bons profissionais, gente muito boa, mas que tá aí na rua, não tem campinho, lazer e não tem profissão também, tá, então essa é uma demanda que eu acho da nossa cidade. Outra é com relação ao trânsito, precisa melhorar o trânsito na nossa cidade, é preciso ter uma proposta pro trânsito aqui, precisa ser estudado, é uma coisa científica, técnica, não pode ser cada um “eu acho isso, eu acho aquilo” fecha quarteirão, fazendo uma série de bobagens que não chega a nada e não resolve o problema do trânsito. E muitas outras coisas que a gente vê, né, em questão ao meio ambiente, o rio precisa ser tratado, o rio tá pedindo tratamento, todo mundo tá falando nisso tem décadas e não se resolve. Então a questão do ambiente é o tratamento do rio, tratamento do esgoto. Isso aí tá na boca de todos os políticos, mas não faz. Mas a primeira coisa que eu vejo é salvar nossa criança e salvar nosso adolescente.

*J: Em termos das ações que são desenvolvidas pela Gerdau para além da escola, você tem conhecimento dessas ações? Vocês ficam sabendo? Se ficam sabendo, como ficam sabendo?*

B: Temos, nós temos, inclusive na última capacitação de gestão que nós fizemos, inclusive foram colocados todos os programas, os projetos da Gerdau. Eles tem vários projetos sociais, não só em escolas mas como em creches, em abrigos de menores, no restaurante popular...

*J: Isso se dá mais aqui no entorno ou é esparramado pela cidade?*

B: Não, começou no entorno mas já está bem diversificando bem por outros bairro, o “Lar das Meninas” parece que agora eles estão dando um projeto, eles tem o projeto “Semear” que é com alunos do ensino médio já ensinando, profissionalizando, me parece, não conheço, mas é, porque eu não tenho o ensino médio então não conheço o programa, mas parece que é “Semear” e que é uma coisa que está acontecendo em algumas escolas de ensino médio e que tá sendo bem aceita, ...é com o jovem né ... eles tem vários projetos sociais, creches, abrigos, esses abrigos para menor drogado, eles já tem apoio, ajuda, a muito tempo eles trabalham, é uma frente muito grande, da última vez que eu tive com a “Conceição” parece que eram 27 projetos que ela está coordenando

*J: Só em Divinópolis?*

B: É, ela é coordenadora dessa parte de parcerias.

*J: Para finalizar, te pediria para me definir a Gerdau e se você conseguir, ou tiver uma idéia, dizer qual é o imaginário da empresa no bairro Porto Velho*

B: (SILÊNCIO)

*J: Se há uma impressão positiva ou negativa em relação a empresa.*

B: Eu vejo que hoje os comentários são positivos, há um, um, uma aceitação muito positiva da empresa no bairro, já foi muito assim negativa no bairro devido a tanta poluição, a tantos acidentes de trabalho, era uma coisa assim, bem pesada, o povo ficava assim mais afastado. Hoje eu vejo que há uma proximidade, que há uma boa aceitação, e que o pessoal vê assim até com um orgulho a Gerdau. Embora continue poluindo, ainda haja poluição, a gente já vê que a Gerdau é, tem todo um trabalho de cuidado, ela cuida do, ela cuida do seu próprio ambiente, cuida dos seus funcionários e está cuidando do entorno, me parece que eles reformaram agora ali o CSU todinho.

*J: O que é o CSU?*

B: É o posto de saúde aqui no Interlagos, centro de saúde urbano, em frente a entrada da Gerdau ali, é um espaço da prefeitura que tava abandonado, tinha um posto de saúde e o resto do espaço todo abandonado, depredado, entregue aos vandalismos, e eu não fui lá ainda não, mas dizem que já re-inaugurou e reativaram tudo, melhoraram, reconstruíram, pintaram, deram outra... sabe, então eles, a empresa em uma preocupação com seu entorno.

*J: Bárbara, para finalizar, esse filtro quem colocou foi o Ministério Público?*

B: Esse filtro... eu não sei, aqui quem mexe é um técnico da prefeitura, é UFMG, prefeitura, e deve ser o Ministério Público também, não tenho certeza não, mas com certeza, então a... a secretaria do Meio Ambiente, o, como é que chama? ...Eu sei que quem fazia a estatística é a UFMG, o coletor que liga a chave, mexe nos filtros, ele hoje não está funcionando, ele tem até um barulhinho irritante, mas ele só funciona de três em três dias, que liga o motor, quem colhe é um técnico ele é da prefeitura de Divinópolis. Então é um trabalho realizado, pelo menos quando implantou era, UFMG, porque eu recebi um prospecto, prefeitura, agora você tá falando promotoria, com certeza deve ser, que faz o controle né.

*J: E a empresa fica sabendo dos resultados, ela já se posicionou em relação a minimizar esses impactos?*

B: Com certeza eles ficam sabendo e já tem diminuído bastante, mas ainda é bem sujo, bem cinza mesmo, bem cinza, mas saia preto assim carvão, agora já sai um cinza assim grafite, tem época né, época de chuva assim já sai mais clarinho, essa época de seca assim já sai mais poluído, né.

*J: Bárbara muito obrigada!*

B: Foi um prazer.

## ENTREVISTA Nº 8

### Entrevista com Moradora do bairro Porto Velho, realizada em 10 de fevereiro de 2009.

Durante a entrevista pessoas que estavam na casa eram chamadas por dona (nome da entrevistada) para ajudá-la. Um amigo ficou a seu lado durante toda a entrevista e ela recebeu a visita da irmã que participou respondendo algumas perguntas.

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistada 1 Moradora

E1: Entrevistada 2 Irmã

E2: Entrevistado 3 Amigo

E3: Entrevistada 4 Filha

*P: Para começarmos, gostaria de saber quais são as atividades cotidianas da senhora, seu nome completo e, se a senhora não se incomodar, a sua idade.*

E: (Risos) Para mim eu acho bacana demais, sabe, porque hoje mesmo eu estava lendo uma folhinha sobre idade, de como a gente tem que louvar a Deus por mais esta graça de quando a gente está envelhecendo, sabe. Que a gente, se perde por uma parte a gente ganha por outra, a experiência. Se você perde seu físico, seu físico fica muito feio, você fica derrubada, mas não é o problema, você não vai importando com isso (risos). Porque é um tempo que passa e você também não tem ilusão. Quando a gente é mais jovem você quer estar bonitinha, a gente quer fazer tudo para ficar bonitinha, mas a pessoa ficou na minha idade... Agora eu tive muita coisa assim comigo, vaidade assim, para com meus filhos e com meu esposo. Meu esposo não saía, eu não saía sozinha, ele nunca me viu despenteada. Já tem cinquenta e, eu acho que 51 anos, cinquenta e seis, sete anos que ele morreu, sabe. Eu tinha 32 anos quando ele morreu. Então, assim, eu só queria viver para eles e para os meus filhos, então nunca queria que ele me achasse feia, nunca queria que ele me achasse desarrumada. E hoje, minha filha, morreu mas continua assim, continuei assim querendo me aparecer para os meus filhos. Porque um filho não gosta de olhar para uma mãe e num vê-la mais bonita? Não é assim? Então eu não me importo com a minha idade não. É 84 anos, mas bem vividos.

*P: A senhora está muito bem, muito viva inclusive.*

E: Eu ainda não to, eu ainda vou fazer mas eu já falo, 84. Em junho eu já faço.

*P: Em junho? Quando de junho?*

E: 15 de junho.

*P: Minha mãe é de julho, minha sogra é de julho.*

E: Mas elas devem ser muito novas né, todas as duas.

*P: Minha mãe está com 63 e minha sogra com 75.*

E: Ah, sim. E todas novas né, em relação a mim, né (risos).

*P: Todas duas também vivas como a senhora. E qual é o seu nome completo?*

E: Nome da entrevistada, Medeiros por causa do meu marido.

*P: A senhora é daqui de Divinópolis mesmo?*

E: Não, eu sou da comarca de Pará de Minas. Eu nasci lá numa rocinha.

*P: E a senhora veio para cá quando?*

E: Eu vim aqui em 61.

*P: E veio com a família, seus pais?*

E: Não. Ô, eu já era viúva. Em 61 eu já tinha os meus filhos, porque o meu marido morreu em 57. Olha eu fui uma moça simples, meus pais me puseram, todo mundo da roça, mas me levou para Pará de Minas para estudar mais um pouquinho. E com 14 anos eu já era uma professora de uma fazenda. Porque eu tirei diploma com 13 anos. Naquele tempo quem tirasse diploma já era uma professora. Mesmo se não fizesse ginásio. Porque o diploma daquele tempo, o quarto ano daquele tempo é como o ginásio de hoje. Era muito bom, muito adiantado.

Então, e meu pai já tinha arrumado uma fazenda para mim ir dar aula. Então com 14 anos eu fui dar aula numa fazenda para seis crianças da fazenda.

Depois o meu pai mudou lá para o Leandro Ferreira e lá ele comprou um terreno, vendeu a onde nós tínhamos e comprou lá em Leandro Ferreira. Eu sempre voltava, ia e voltava para o meu lugar para dar aula na fazenda. Mas foi indo, ele arrumou para mim em Pitangui, na comarca de Pitangui num lugar que chama Moinhos, perto de Bom Despacho. Não sei se você sabe onde é.

*P: Não, não conheço não.*

E: Então. Aí, eu sai dessa fazenda e fui dar aula em Moinhos. Depois meu pai morreu, eu tinha um tio aqui muito bravo, Benjamim, desses que olha muito a família, ele falou assim “agora a (nome da entrevistada) não pode ficar lá mais, porque ela dá aula lá eu pago a pensão, ela não pode ficar mais com a família”, naquele tempo moça era muito vigiada. Então, meu tio foi e me trouxe para dar aula num lugar que se chama Carioca. Já ouviu falar?

*P: Não, onde é?*

E: É perto de Pará de Minas, da comarca de Pará de Minas. E lá eu conheci Josias, um moço que eu nem queria casar com ele minha filha. Meu casamento é a coisa mais estranha. Minha família, sabe, todo moço que eu gostava....

Já fui para o outro lado, mas você me desculpa que eu quero contar do princípio.

*P: Não, não, não eu quero ouvir suas histórias.*

E: Então, assim, eu era da roça mas namorava moço da cidade, sabe? Aqueles comerciante, sabe? E isso para o meu povo era uma tristeza. Eles queriam que eu arranjasse aquele moço mais velho, aquele moço careca, mas inclusive eu casei com um careca, sabe (ri). E carinho, eles nunca fizeram muito o meu gosto. Eu tinha muito respeito pelos meus pais. Inclusive quando ele morreu de coração eu pensei assim, “pois é, se eu tivesse temado e casado com o fulano, que o José Batista de Freitas”, lá de Leandro Ferreira sabe. Eu pensava que eu é que tinha matado meu pai, sabe? Graças a Deus que eu já tinha terminado, fiz ele os gostos, sabe? E foi aparecendo aqueles moços mais velhos, sabe. Inclusive um que quando eu dava aula lá, ficava, eu pagava pensão na casa dele, um tal de Abílio. Aquele moço alto, aquele moço mais de idade, sabe. Esse caiu nos gostos dos meus pais. Eu falei “aí meu Deus”. Ele ficou, minha mãe ficou arranjando esses namorados para mim.

Quando eu vim para dar aula aqui, eu fui numa missa... a gente só podia ir, sair com a sogra do meu tio. Aí ela é que levava as moças daquela fazenderinha dali e eu fui também, sabe, meu tio deixou eu ir nessa festa do Carioca. Tinha aquelas vendinhas e a gente ficava fazendo as reuniões. Tem outro nome que eu esqueci. E a gente ficava flertando com os moços. A gente ia, voltava. Nesse dia eu flertei com dois, sabe, que era de Pará de Minas, do meu gosto, que era da cidade, sabe (ri) e com Josias. Josias tinha um sítio lá perto. E aí, menina, eu disse assim, “não vou gostar desse moço”. O Josias eu não estava agradando muito dele não. Mas o moço ficou doido menina, aí não teve mais jeito. Foi procurar aonde eu morava e tudo, num

lugarejo pequeno todo mundo conhece né. E ficou indo lá no meu tio, sabe. Eu falava assim “Josias meu tio é muito bravo”, mas é que eu não estava gostando muito dele, né. “Meu tio é muito bravo, não vem aqui não. Assim, assim, você espaça mais um pouco, se dá um espaço. Meu tio é bravo”. De fato meu tio era bravo mesmo, meu tio apaixonou, estava louco com ele sabe. E procurou saber quem era esse moço, qual era a situação desse moço. E meu tio já ficou interessado eu falei “pronto, meu Deus, como que eu vou fazer agora né”. E eu naquela contrariedade, sabe, continuei. Mas era assim, ele estava lá conversando com o meu tio, eles namoravam. Porque é assim, é os pais da gente que namorava, a gente não namorava não (risos). E todo dia eu lá assim, sabe. Eu não agradava nem do jeito dele falar, sabe? Os né que ele falava, aquilo eu achava aquilo tão feio (ri). Não tinha nada que eu simpatisasse com Josias. E o quê que é a vida em minha filha?

*P: Pois é.*

E: E acaba que um dia, eu dava aula lá era no alpendre, e um dia eu sai com Josias, tinha só dois meses que a gente estava namorando e nós casamos. Dois meses que nós nos conhecíamos, dois meses e uns dias e a gente estava era casando, minha filha, sabe. Então, nós fomos passear lá numa vizinha. Até que enfim meu tio deixou a gente sair, deixou a gente sair e tudo. E ela falou assim comigo “(nome da entrevistada) eles vão fazer uma casa aqui para você”, que eu modesta parte era boa professora, sabe menina, e tudo que eu sabia eu transmitia muito bem. Aí eu falei assim, eu pus isto na minha cabeça, “gente, esse moço namorando comigo é o tipo que o meu povo quer, não vai ter jeito de não casar com esse moço”. (Ri)

Eu fui e falei assim, “oh Josias, aqui ô, eles estão falando em fazer uma escola aqui para mim, depois eles perdem o trabalho, esse nosso namoro é para casar?” E eu não queria minha filha, parece que é uma coisa que eu nem entendo, sabe. Aí ele disse, “uai (nome da entrevistada), não esperava nem isso. Você sempre falava que seu tio é bravo”. E aí nós, eu fui e falei assim, isso era 25 de novembro, estava perto de 25 de novembro, e minhas férias todas ia até perto do dia 25 de novembro, que encerrava o ano letivo, né. E aí eu ia para lá e tinha aquele povo que a gente gostava, né. Eu falei assim, “ô Josias, vamos ver se a gente casa então até o dia 25”, eu não vou embora, eu não vejo os moços mais e isso acaba né, agrada os pais. Aí nós demos. Pulou daqui, pulou dali, buscar minha certidão não sei lá onde, como quem que precisava de casar, sabe? A pessoa que precisava de casar né (ri). E sendo que nem na mão a gente não pegava né. Aí arrumou casamento. Eu nem fui pro Leandro, meu casamento não foi feito lá na casa da minha mãe não, foi já feito na casa do meu tio. Aí nós casamos.

Ele tinha um sítio, inclusive ele fixou, eu é que fui trabalhar para que nós terminássemos de pagar. Aqueles moços velhos que não estabiliza enquanto não casa. Então, nós fomos. Aí casamos, sábado, domingo, nós fomos embora para esse sítio. É aqui nos fomos para o sítio a cavalo, sabe. Eles falam assim “se tivesse filmadora nesse tempo”, sabe. Aquele casamento a cavalo, tudo engraçado, sabe, você precisa ver no meu casamento como que foi.

Aí a gente foi, eu fui para o sítio. Fiquei gostando de tudo, de morar ali. Uns vizinhos bons e tudo. Quando foi um dia eu arrumei, eu fazia uns bordados para vender, para ajudar na minha escolinha que eu gostava muito de ajudar minha mãe. Este povo é simples e na roça a gente só vê dinheiro quando vende alguma coisa. Então eu era louca disso para ajudar minha mãe, sabe. Portanto que eu jogava na loteria e até hoje eu jogo, com essa intenção de ganhar para ajudar minha mãe. E até hoje nunca ganhei, sabe, mas eu jogo. Aí menina, um dia, eu já tinha feito um jogo de quatro mil libras, eu falei “ah esse eu não vou vender, esse é meu”. Eu arrumei aquele quarto muito bonito, sabe. E me deu uma saudade do meu namorado que eu gostava, mas uma saudade. Falei “nossa senhora, como que eu faço meu Deus. Esse quarto tão bonito, podia ser do Romualdo”, Romualdo era lá da Passagem. Aí minha filha, sabe o quê é que eu fiz? Eu ajoelhei nos pés da cama e falei assim “São José”, eles falam que Santo

Antônio é que é casamenteiro, mas eu acho que é São José, sabe, eu fale “São José, aqui, olha, eu ocupei o lugar de uma outra que ia fazer o Josias feliz, então, dá um jeito para mim. Que eu não lembre nunca mais que eu tive outros namorados. Que eu quero fazer ele feliz, que eu seja uma esposa boa, se eu tiver filho, uma boa mãe. É tudo que eu quero São José, é gostar do Josias”. Minha filha, eu fiquei tendo um ciúmes do Josias (RI). Eu falo “gente, mas o quê é a vida”. Eu acho que a gente fazer os gostos dos pais da gente a gente não arrepende não sô. Porque a minha mãe falava muito comigo assim “ah, (nome da entrevistada) a, casa com fulano”. “Mas minha mãe, eu não gosto, eu não tenho amor”. Ela falava assim, “amor vem depois”. Eu falava assim, “mas será que vem depois esse amor?” Minha filha mas veio viu. A convivência e o jeito deles com a gente. Até eu falo com minha neta, que ela gosta de um baiano, trabalha lá em São Paulo, agora ela está em São Paulo, trabalhava na Bahia, num hotel, sabe. Ela fala assim, “ô vó eu gosto de um Bahiano, mas eu acho que ele gosta mais de mim do que eu dele”. Minha filha mas é isso que dá certo. Porque eu tive esse exemplo, né. Então eu acha que Jô. O primeiro almoço que a gente almoçamos juntos, as lágrimas dele deciam assim de emoção. E eu fale assim, “gente, eu tenho que fazer esse homem feliz”. E minha casa, ele parece que era boiadeiro, aquela casa cheia de homem, cheia de gente, e ele é que fazia o nome sabe. Eu tinha assim, eu tinha que fazer sala para aquelas pessoas, porque naquele tempo na roça era assim, né. A gente recebia as pessoas, fazia sala, tinha que servir comida, tinha que servir café. E tudo isso. E o Josias chegava, a casa estava cheia de homem, ele não tinha um pouquinho de ciúmes de mim. Aquilo me fazia, aquilo me engrandecia, sabe? Ele não tinha um pouquinho de ciúmes de mim. E quantas vezes alguém chegava, que não conhecia ele, parava assim na porta e dizia, “seu pai está aí?” (ri). Mas na época não era tão velho assim não, era só 14 anos de diferença. Eu tinha 19 ele tinha 34. Ce vê que não era muito. E ele morreu com 46 anos, sabe. Depois ele teve um câncer e foi muito triste. De modo que nós vivemos 13 anos casados. Ô menina, de modo que, quanto mais passava anos, mais raízes criava o meu casamento. Foi uma coisa muito boa, eu tive seis filhos.

*P: Seis filhos?*

E: Seis jóias que eu tenho. Agora se eu contar de meus filhos, Nossa Senhora, meus filhos são bons demais. Portanto que quando eu fiquei viúva todo mundo falou para mim, “agora você casa” e eu falei assim, “eu casei com um homem que gostou demais de mim, vê se eu vou achar um homem que vai gostar mais de mim do que eu gosto dele?” Eu não vou, meu filho não vai arranjar pai, né. E levei minha vida assim e hoje eu sou muito feliz.

*P: E a senhora continuou trabalhando como professora?*

E: Não filha. Como o destino é ingrato. Porque eu trabalhei como professora, mas nessa época, o Josias como era de fato já arrumava um piquete, porque ele morreu foi de câncer. E eu tinha, eu pedi licença, sabe, e depois, quando eu casei já pedi exoneração de lá. A primeira vez de Moinhos para cá, eu pedi exoneração para Pitangui, né. Eu fui exonerada duas vezes. Então isso me atrapalhou, não teve contagem de tempo para mim não. Lá na escola eu não sei também se eles não recolhia alguma coisa, né, e não teve contagem de tempo. Eu mandei olhar quando eu fui aposentar, quando eu fiz 60 anos, não teve. E trabalhei no comércio 15 anos porque aí, então, aí o Josias ele adocece e nós mudamos para Pará de Minas. Os meus filhos, a primeira professora deles foi eu, que ensinei a primeira letra, sabe? Até naquele tempo sabe como é que a gente ensinava? A gente pegava na mãozinha e ia com eles fazer o ABC todo. Aí tinha que pegar na mãozinha, sabe? Então o Wilson, eu falo assim como ele, é... até hoje ele tem uma letra feia, ele fazia uma letra feia, eu pelevava com ele. A Maria Mônica, que é a mais velha, ela já tinha 12 anos quando o pai dela morreu, aí nós mudamos para Pará de Minas. Nós saímos dessa roça e mudamos para Pará de Minas, porquê logo que ele ficou doente, ele ficou doente dois anos, na cama ele ficou 7 meses, sabe. Aí eu falei



assim, “olha Josias, agora você sabe o que nós vamos fazer? Comprar uma casa em Pará de Minas”. Aí que quase me cocei para Belo Horizonte, porque ele ia e eu não podia ir, tinha que ficar com as meninas na roça. Em Pará de Minas eu já tinha... e minha mãe morreu. Nesse intervalo minha mãe morre e tomava conta da minha filha. Ce sabe uma coisa que eu mais gostei e passei a ficar gostando mais ainda? Do jeito como ele me ajudava a olhar minhas irmãs, sabe? Isso foi uma coisa muito bonita. Acho que Deus boba, Deus escreve certo em linhas tortas. Ele sabe o quê é que é bom para a gente. Ele sabia que eu ia ter que tomar conta das minhas irmãs e que eu ia ter que ter uma pessoa ao meu lado que me desse apoio. Aí nós mudamos para Pará de Minas, eu já tinha minhas irmãs solteiras, meus filhos. Aí eles foram estudar em Pará de Minas e o Josias ficou para baixo e para cima para Belo Horizonte. Ele sofreu três cirurgias. E lá eu podia acompanhar ele, né, para Belo Horizonte. A última vez que ele ficou internado lá foram 11 dias. Os médicos falou assim, “não tem recurso mais para esse marido da senhora”. Eu fui e falei assim, “olha, mas eu não volto com ele assim não. Vocês interna ele pelo menos para consolo”, porque é muito triste a pessoa desiludir da morte, né menina. Aí, ele ficou internado 11 dias. Quando eu vi que não tinha recurso eu voltei com ele e demorou, acho que não demorou cinco dias ele faleceu. Aí eu pensei assim. Aí tudo, nós tínhamos sítio, e o gado? Tudo acabou minha filha, com a doença dele. Ficou só o terreno. Eu falei assim, “Meu Deus eu com sete filhos”, porque seis meus e uma de criação, porque eu tenho uma filha de criação, que ela mora lá no bairro Santa Clara, sabe. Casada com um velho. E as minhas irmãs. Eu fiquei sem recurso.

Ele tinha vendido um terreno, porque o Josias era muito trabalhador. Se o Josias não morrer, nós éramos as pessoas mais ricas daquela redondeza, porque tanto ele era trabalhador como eu. A gente trabalhava junto, sabe. E aí menina, eu não tinha dinheiro, tudo acabou, ficou só o terreno, eu fui no banco que tinha um gerente que era meu colega de escola, chamado Geraldo e peguei dinheiro e comprei vaca e fui para a roça, voltei para a roça. Fiquei um ano em Pará de Minas depois que ele morreu e voltei para o sítio outra vez, sabe. Com meus meninos, minhas irmãs. E lá eu fui tirar leite. Mas como eu trabalhei minha filha, até cerca de arame eu fiz, que é o serviço pior que tem na roça. E tirava leite. Eu tinha um empregadinho, que meus meninos eram tudo pequeno, mas até que o menino não era muito bom para trabalhar. A onde ele tirava leite eu passava e tirava outro tanto. Me interessava o leite para vender, eu não queria que ficasse para o bezerro, né, podia ficar um pouco. E aí fiquei assim dois anos, tirando leite. Eu vim, tinha uma casa em Pará de Minas que minha mãe comprou, eu vendi. Eu vim e comprei uma casinha aqui do Silvinho.

( E ela pergunta para um amigo que também está na sala se ele conhecia)

Silvinho mexia com ferragem. E comprei uma casinha aqui e vim e trouxe meus filhos. Que meu tio também me dava muito apoio moral. Ele era bravo, né e olhava meus filhos. Os mais velhos todos vieram para estudar aqui. Wilson, Maria Mônica, José e Maria Helena. Eu fiquei na roça com a Lourdinha, Antônio Josias, porque quando o pai dela morreu ela tinha dois anos e a menina de criação também ficou comigo. Ficamos as três né. Lá eu tirava o leite, fui na cooperativa fiz a associação lá, e levava e no fim do mês eu acertava, vinha aqui e pagava as contas deles. Aqui meu tio tirou uma caderneta para mim num tal de seu Gerônimo, você não lembra né.

*P: Não, eu sou de Belo Horizonte, mudei para cá tem sete anos. Estou conhecendo as histórias agora.*

E: Ah, é! Ali não tinha fogão, eu ainda não tinha fogão a gás, né e meu tio fez assim, tinha uma tal Rulica que vendia lenha e foi lá e fez assim, “você vende lenha para ela” e pôs na caderneta desse armazém do seu Gerônimo, você lembra?

(pergunta para o amigo que está na sala se ele lembra )

Aí, lá os meninos tiravam tudo que precisavam, lá comprava lenha. No fim do mês eu vinha, pagava a caderneta ia lá pagava a lenha, alguma coisa que tivesse, outras coisas para pagar deles, sabe. Era o tempo inteiro na roça. Daí dois anos, um dia estava chovendo as vacas não vinham, sumiu. O caminhão não chegava e eu precisava de levar o leite, eu falei assim “olha gente, eu vou vender essas vacas e vou ficar com meus filhos”, porque também, assim, perde o amor da gente, né. Sem pai, ficar sem mãe, né. Então eu vendi as vacas e vim. Pus um bazar sabe, com aquele dinheiro do gado eu pus um bazarzinho, comecei lá na Sete de Setembro, o bazar.

*P: E a senhora já havia comprado essa casa em que seus filhos moravam e já era aqui no Porto Velho?*

E: Aqui, neste lugar. Aqui neste lugar, era uma casa até bonitinha. Ela até não era tão bonitinha, eu fui fazendo um retoques nela, uma frente de pedra, ficar bonitinha. Mas como ela era muito mal construída, quando chovia as paredes de coisa, eu falava assim “ainda quero fazer uma casa de laje para mim”, sabe, eu só pensava isso “ainda faço uma casa de laje para os meus filhos”.

Aí pus esse bazar lá na Sete de Setembro e estava muito ruim. E vim aqui, cê sabe, ver uma alfaiataria aqui.

*P: Eu não reparei não.*

E: É a única alfaiataria aqui. Então eu vim e pus nesse lugar que era lugar de esconder e a mulher era muito minha amiga veio e alugou, eu pus o bazar ali, sabe. Ali fiquei um tempo. O bazar mesmo não dava muito não, eu tinha que cuidar dos meus filhos e o dinheiro das vacas foi desaparecendo ali naquele bazar, sabe. Aí eu falei com Wilson assim... Aí ele já tava grandinho, tinha uma fábrica de colchão, o Wilson hoje ele é advogado sabe, ele pegou mesmo nessa fábrica de colchão, o José também. Eles estavam uns com doze anos, outros com 15. Porque quando o pai morreu o mais velho com 15, né, aquela escadinha, 10, ô menina perto de dois anos. Porque eu tinha um filho quase de ano em ano, né. Porque 13 anos, você ficar com 6 filhos. Quando desmamava um já tinha o outro.

*P: Bom que veio rápido né.*

E: É, que a gente cria tudo. Você está com muita pressa?

*P: Não, eu estava confirmando, porque o gravador pára, então tem que vigiar.*

E: Você está por conta de me escutar?

*P: Estou. Pode ficar tranqüila.*

E: (Ri).

*P: Por isso marquei as duas horas, que era para termos tempo.*

E: É. Então assim menina, tive o bazar, depois vendi para um tal de seu Roberto, desfiz das coisas do bazar e vim aqui para casa. Aqui eu fazia pão de queijo, eu bordava, eu tudo, eu fazia tudo. E meu filho nunca... engraçado, ô, o Josias não deixou pensão para mim, porque ele, naquele tempo boiadeiro da roça não pagava, eles não exigia. Então eu não tinha pensão, eu não era aposentada, eu não era empregada, mas aí eu aluguei o terreno lá e dava um pouquinho. Um pouquinho, mas era muito pouco. De modo que eu passava apertada, eu tinha que trabalhar mesmo. Então eu vendia pão de queijo, eu fazia aqueles puxador de geladeira. Tudo que vinha na... Eu era costureira, eu até não era muito boa costureira, mas Deus fazia tudo para mim. Eu era costureira, até, você já ouviu falar no professor Milton? Eu costurei muito para os filhos dele, mulher dele, você é nova. Quando eu mandava entregar eu ficava assim “Nossa Senhora, fiz com que ele não ache defeito não”, sabe (ri) e assim fui vivendo. Quando eles cresceram, aí, ainda tem um, um moço que é meu primo, meu afilhado e meu

cunhado, nós temos muita afinidade, tinha um bar, aqui em cima e ele queria entrar, entrar numa linha de frente, numa sociedade com outro. Então ele falou assim, “ô Dinha”, ele me chama de Dinha, “vem cá, a senhora não quer ficar sócia comigo no, no, lá nesse bar não?” Aí bom, como tinha um dinheiro lá que eu tinha vendido as terras, umas terras que tinha lá eu vendi, sabe, dei o dinheiro dele e peguei um mille e duzentos, um mille e duzentos não sei o quê. Deve ser hoje um mil real, um trem assim. Não deve ser, nem sei quanto é esse dinheiro não, não sei não. Aí eu entrei com essa quantia lá nesse bar e os meninos já ficou trabalhando lá, sabe, o José, o Wilson. Aí a linha não deu certa, aí ele falou comigo, “o Dinha, ou a senhora me compra ....

**(Fomos interrompidos pela campanha, tínhamos 25 minutos de conversa e a Moradora foi atender. Deste momento em diante, além do amigo, também estava na sala a irmã da Moradora).**

E: Aí eu comprei um, um ... aí com o dinheiro eu comprei um armazém lá em cima, sabe, também a prestação, a gente deu aquela entrada com o dinheiro e eu fui pagando. Depois, aí nós vendemos lá, porque naquele tempo precisava de comprar muitos fardos de arroz, porque naquele tempo a gente vendia era pesado assim, e a gente tinha que ter muito capital para vender os quilos, para comprar bastante feijão, bastante arroz de diversas qualidades para o povo chegar e escolher. O povo da roça chegava com aqueles sacos brancos, para encher. Então tem que escolher e eles dizem “eu quero é daquele feijão é daquele arroz” e tinha que ter muito capital e a gente não tinha. Então eu fiquei lá, assim, uns nove meses, né, nesse armazém com o Gabriel. Lá em cima, sabe. Acho que para lá do Cajuru, por ali. E depois nós vendemos lá e eu fiquei em casa, sabe. Fiquei em casa, assim, fazendo as tretas, continuando com as minhas tretas, porque a gente nunca ficou a toa né. Depois apareceu um bar ali, ali, aí eles veio falar assim “ô tem um bar ali”, o meu tio mesmo falou, “Tá bom para você comprar ele”. Vou ficar fazendo nada e meus meninos já fazendo, agora eu já posso retornar porque eles já podem me ajudar. Aí eu comprei o bar. Como eu fui sucedida no bar, foi tão bom, sabe. Lá nos... aí nós fomos indo.

*P: E o bar já era aqui no Porto Velho?*

E: Era no Porto Velho. Eu esqueci o nome, era ali num prédio ali, tá lá. A gente esquece a onde que é, cê lembra Bela?

E1: Onde nós tínhamos a mercearia?

E: É ali? Você sabe o nome lá?

E1: 243 ou 223, não sei.

E: Pois é. E depois eu fiquei lá, a gente começou a servir marmitta, aquela bondade, vinha aquele povo. A gente fazia o movimento mesmo, sabe, fazia a freguesia. Mas os meninos já estavam ficando grandes já estavam implicados comigo, porque tudo era no meu nome. Eles já estavam ficando moços de 20 anos e não tinha nada no nome deles e um dia eles resolveram caí, encrespam comigo. A menininha que eu criava também queria ficar lá a vontade para namorar. Eu já estava atrapalhando eles muito e aí eu vim embora, sabe. Vim embora e eu já tinha essa casinha aqui, sabe, com um barracão no fundo. Eu fui arrumar a casa, fui arrumar o barracão aí eu falei “não vou naquele bar mais não, então, vou deixar para eles lá, eles que tomam conta”, né. E fui fazer umas roupas para essa menina que eu criei, sabe. Eu fui e falei assim “eu vou arrumar umas roupinhas para a Maria”, ela começa agora a agora a estudar o nível. E aí um dia eu fui andando e pensei assim, um dia eu pensei assim “ah não, eu não vou ficar a toa assim não”, ficar só arrumando casa. Eu fui andando, sabe, lá para

o lado da Pains. Chegou lá tinha um barzinho, cê sabe aquele Zé como ele chamava Bela? Eu esqueci o nome do Zé.

E1: Não, não lembro não.

E: Eu fui e falei assim, “eu soube que o senhor está querendo vender isso aqui”. Eu não sabia não, estava era vendendo Maria para colher, não, verde para colher maduro. Ele foi e falou, “não, eu nunca falei em vender não”, mas eu vendo. Aí ele falou assim “quanto cê quer?”, ele falou “doze e quinhentos”, eu falei assim, e eu tinha os doze e quinhentos, sabe, porque eu já estava juntando né e o terreno eu ainda não tinha vendido eu tinha um pouquinho de bezerro lá, eu podia vender os bezerras. Então eu tinha os doze e quinhentos mas falei assim, “e ocê quer é ganhar dinheiro?”, ele falou assim, “não, a senhora pode dar a metade”. Ele nem me conhecia sabe, “a senhora pode entrar com a metade”. Eu falei assim, “então eu fico com o outro para ir jogando”, né, pra, pra ir...

*P: Para fazer o capital.*

E: É, capital de giro, né. E aí fiz o negócio, sabe. Fiz o negócio e foi muito bom.

O lugar era um ovinho, um ovinho pequeno. Tinha, não tinha... eu comprei, quer ver, eu comprei com cinco diaristas, eu acho que tinha mais. O lugar era muito pequeno né, só cinco diaristas, mensalistas, não era diaristas era mensalistas. Aí eu lá fui tocando assim. Mas um dia minha irmã desquitou e quis por uma sociedade com o Joaquim cunhado dela e me comprou, sabe. Me comprou, aí eu vendi para ela e fiquei, aluguei uma casa. Eu tinha, a essas alturas, eu já tinha alugado minha casa aqui e fui morar lá no fundo do bar, aluguei a casa e o fundo do bar, né. Mas como eu vendi, eles precisavam, eu disse “deixa eu ir morar na casa né”. Aí eu aluguei de uma mulher que tinha uma casa, uma tal de Dona Raquel que tinha uma casa ali na frente da Cemig, aí nós alugamos e eu fui lá perto da Cemig. Nesse intervalo o Renê Rabelo tinha um posto lá no posto, num lugar que chama Safári, ali perto para o lado de Luz, indo para Bom Despacho, sabe. E estava lá assim, aquele posto parado, é posto, aquele restaurante. Ele disse, falou assim, “ô minha sogra é capaz de vir trabalhar aqui”. Aí ele me propôs, que o Renê Rabelo queria que eu fosse e de primeiro a gente não pagava nada e depois é que a gente ia combinar. Então eu fui mais Maria José e mais um mocinho que trabalhava comigo, sabe. Lá nós ficamos um mês. Daí o José não estava gostando de lá e a Zica não gostando daqui. Ela não gostou de nada, né Bela. Cabou as freguesias, trapalhou tudo. Ela mais o Joaquim, a Santa, e acho que nenhum dos dois estavam treinados para o comércio. Sei que não fizeram nada, né. Aí ela me propôs, sendo que eu tinha vendido por 28 ela ofereceu por 26, né Bela? É, 26. Aí comprou eu e a Bela, junto. Aí a Zica disse, “cês duas compram juntas”, aí nós compramos. Aí aquilo não estava dando muito certo, né Bela,

E1: (Como o gravador estava longe não consegui transcrever o que a irmã disse, mas ela dialoga com a Moradora rapidamente).

E: A Bela resolveu a me vender. Eu ia, tornei a voltar. Cê sabe? Tornei a voltar para o lugar mesmo. Ainda não estressei com aquele amasiado daquele restaurante não (fala para a irmã). Era pequenininho ainda. Então, aí a o Aldo dono viu que o negócio ia melhorar, aí ele fez um refeitório bom para mim, sabe, e ficou uma beleza. Aí minha freguesia aumentou muito. Tinha a Pains, que nesse tempo tinha dois mil e oitocentos empregados. Isso foi em 70, você não lembra não (pergunta para a irmã)...

E1: Foi... em 75, 74, 75 por aí.

E: 74, 75.

E1: É, por aí, sabe. Eu acho que foi em 74.

E: Ô Bela, não é em 72 não?

E1: Não (ela continua a responder e ponderar os fatos com a Moradora para convencê-la de que foi em 74. Como o gravador estava longe não há como transcrever o que ela fala, para além de falas curtas, pois fica inaudível).

E: É, então, tinha esses dois mil e oitocentos empregados. Não é que todo mundo, mas uma parte, a maior parte desse povo tomava o café lá em casa, né, fazia lanche, almoçava. E aquelas carretas, carreteiro todo que vinha de todo lado. O almoço era lá em casa. Então o movimento ficou muito bom. Então nesse intervalo eu construí isso aqui, né. Com o dinheiro eu fui e construí aqui. José é que me ajudava sabe. O José sempre tinha um dos, um moço, um na parte da tarde, o José sempre estava firme me ajudando. E eu tinha duas, uma cozinheira e uma arrumadeira, sabe, é... Então a gente foi indo.

Um dia o José foi e falou assim para mim, “o mamãe eu vou morrer aqui dentro desse restaurante, desse balcão, eu não agüento mais não”. Porque tinha umas assim, umas veias arrebitadas, dor na perna. Eu fui, menina, me deu uma dor no coração, e fui e “ô José eu vou dar um jeito de vender meu filho, eu já construí muito aqui, sabe. Nós vamos vender”. Eu fui e falei assim, “você, olha, vai para uma praia, aí você descansa”. Aí ele foi lá para Fortaleza a onde eu tinha um tio, sabe. Isso foi em janeiro de 79 e ele... Bela cê lembra, teve uma enchente naquela época, em 79, que o povo estava tudo desabrigado lá no, no ... Aí menina ele foi, e ele foi. E nesse intervalo, não sei porque, Deus encaminha tudo na vida da gente né. Aparece um sô Geraldo, chamado Gerado Faria, sabe, que tem um colosso, gordo, um colosso de moça sabe. Aí falou assim, “ô (nome da entrevistada), o pessoal disse que a senhora quer vender isso aqui”, “quero”. Aí ele ficou indo lá todo dia. A dona Otilia olhando, sabe, ela ia assistir como a gente fazia e tudo e nós fizemos negócio. Quando foi dia de janeiro, em janeiro, o José chegou da viagem e falou assim, “ô mamãe agora já estou pronto, nós continuamos” e eu disse assim, “é tarde meu filho, agora eu já vendi”. Tadinho, ele ficou triste sabe. Mas e... foi muito bom. Aí eu vendi. Vendi mas o dinheiro não foi meu não. Porque eu falei assim, “ah porque aquele meu filho ali, ainda é capaz dele ...” foi dar acabamento e eu tive que pedir, ainda, cem mil emprestado. Porque tudo deu apertado. Foi dar alvenaria mas quando foi o acabamento apertou muito, sabe. Aí eu já fui numa firma aí e pedi 100 mil.

Inclusive o Raimundo me avalizou, né (fala para a irmã).

E1: Foi? Eu não lembro.

E: Ele me avalizou, ele e a Zinha. E aí menina, eu falei assim, “ô gente, é justo que eu não fico com nenhum tostão desse, desse bar”. Vendi por 150, sabe. O homem ia me dar 50 e de duas vezes, eu comprei isso por 12, depois comprei da Zinha por 26, que nós compramos por 26 e já estava ali nesse valor, né, 150, né. Eu falei assim, “gente é justo porque o José está aqui firme” e o José desse, onde, minha filha, que não tirava dinheiro do caixa nem para ele ir na rua. Aquilo me fazia até nervoso, para tanta honestidade sabe? Gente, meu Deus. E você bem ali, né, mas não. Só que gente, que coisa né, que bobagem.

Eu fui e falei com os meninos, “ô estou vendendo isso aqui e o dinheiro não vai ser nem para mim nem para ocês, é para o José”, sabe. Aí peguei os 50 mil e dei ele, não, não sei o que aconteceu assim não. Em 79 não eram reais não. E depois a hora, foi duas promissórias eu passei para ele.

É... e minha história, sabe, e terminou minha história. Aí a Bela tinha desmanchado a casa dela e ficou lá no barracão. Um barracão lá no meio assim, sabe? Aí, a mulher dele foi morar... eu aluguei isso aqui para uma, um casal de gente que casou velho e ela embirrou aqui e não queria sair não, sabe. Quando foi no dia deu mudar, ela adoeceu, tadinha. E não queria

mudar e eu fiquei morando, aluguei para a Bela lá um mês e fiquei morando lá, né Bela? Aí depois nós mudamos para aqui e terminou minha história. Aqui eu tô até hoje.

*P: Terminou nada, a senhora ainda vai ficar aqui muitos anos.*

E: Eu achei que você ia falar outra coisa com essa entrevista, ela queria é a minha vida né.

(O amigo da Moradora, que até então ficou calado, começa a conversar com ela, mas não é possível transcrever pois o som está inaudível).

*P: Envelhecer igual a senhora está, com saúde, tranqüila e alegria toda é muito bom mesmo.*

E: Ah, que fica triste né Bela...

E1: Há não dá. Aí não pode envelhecer. Você fica triste porque você está velha?

E: Não, não fico não Bela.

E1: Porque ficar com a pele enrugada, o cabelo branco, que bobagem, isso é coisa da vida, né?

*P: É.*

E: Olha ela foi uma das irmãs que ficou comigo quando minha mãe morreu, sabe.

E1: (Beloriza fala alguma coisa mas não é possível compreender por causa da distância do gravador).

*P: E (nome da entrevistada), me conta uma coisa, quando a senhora veio para cá, quando a senhora comprou essa casa para os seus filhos, como é que era o bairro?*

E: O bairro era muito poucas casas, né Bela, eu tenho o galego aqui, ele também pode lhe informar. O Porto Velho quando, em 71 ... Aqui minha filha era um matão aqui, sabe. Podia contar as casas. A gente andava era nos trilhos. A onde ocê vê esses armazém hoje, estes prédios nas esquinas, tudo eram uns lote, sabe. A gente trilhava assim, sendo aqueles trilhinhos assim, que eles passavam no meio do matinho, sabe? Tem muito pouco...

E2: Quando foi construir este ginásio estadual aqui, eram poucas casas. Eram poucas casas que tinham aqui e o pessoal que estudava aqui era mais do centro.

E1: (Fala alguma coisa completando o comentário do senhor que estava na sala, mas não é possível ouvir).

*P: E já tinha a ponte ou não?*

E: Ah, não tinha a ponte não. Quem fez aquela ponte foi o Antônio Martins. O Antônio Martins que foi o prefeito né.

E2: É o foi o prefeito, o melhor prefeito que Divinópolis já teve.

E: É foi mesmo.

E2: Ele revolucionou a cidade. Ele pegou o centro, o esgoto era muito ruim e o calçamento ruim também. Ele fez outro esgoto. Pegou aquelas manilhas bem grossas, desmanchou tudo e fez tudo de novo e asfaltou o centro. Quando ele foi mexer nos bairro ele bateu, sofreu uma batida aqui para cá de Itaúna, aí ele morreu.

E: Tadinho, morreu.

E2: Mas ele foi o melhor prefeito que teve aqui. E outra coisa, o povo aqui foi muito ingrato com ele, viu. Ele candidatou de novo e eles não votaram nele.

*P: Isso foi quando?*

E: Aquele viaduto já foi feito pelo José Eustáquio, já logo isso, você lembra mais ou menos? Já foi em setenta e ...

E1: Ah eu não lembro não.

E: Já foi ali por 75, ou 76. Em 75 ou 76.

*P: E por que a senhora escolheu vir morar no Porto Velho, foi opção ou...*

E: É porque o meu tio morava aqui e como eu te falei que o meu tio, que eu tinha, ele não era rico, ele não me valia com dinheiro mas com apoio moral, viu.

E2: Ele trouxe todo mundo para aqui né.

E: Por causa que eu te falei, ainda dou sorte porque ela depois, que morava em Pará de Minas, mudou para cá, para aqui né Bela. Então, é porque eu achei que aqui estava mais fácil por causa do meu tio. E aqui é um bairro muito bom menina, sabe? Eu gosto daqui. Aqui é um povo acolhedor, o povo aqui é muito bom, sabe.,

E1: É mesmo.

E: Eu tinha uma vizinha ali, do lado de cima, a dona Constancia, ela falava assim “aquela mulher sofre e não fala nada”, sabe, “aquela mulher deve passar um trabalho”. Mas o quê que eu ia falar, pois ninguém era obrigado a me ajudar, a cuidar do meu filho, né.

Um dia, mas um dia minha filha, ela viu a Maria Mônica ....

E2: Ô (nome da entrevistada), não esquece de contar para ela aquele dia que a senhora passou mal não, viu. Porque aquele dia é interessante.

E: Ah mas isso ela não vai interessar porque é doença (risos). Eu achei engraçado porque assim, eu estava com gripe, eu tive uma parada respiratória. Foi o dia que o Papa morreu, também eles falam que eu morri também, sabe. Inclusive um homem ali que é espírita veio aqui para me fazer pergunta, “como que é o além”, “uai, eu não vi o além não” (ri). É porque eu estava deitada..., aí o Wilson ainda ia para a roça. Sempre ele vai para a roça, aí ele falou assim “ô mamãe eu não vou para a roça não”, eu falei assim, “não meu filho, eu tô é com gripe, gripe não é doença não, não te atrapalha não”. Mas aí menina, eu falei assim, “que gripe aborrecida. Ô Maria Mônica, vai comprar um abacaxi para mim, porque as vezes eu chupo um pedaço de abacaxi e melhora” e ela custou a chegar. Mas eu tô lá deitada e uma voz chegou e falou assim, “você levanta, lava a cabeça, toma banho, troca a sua roupa que você vai para o hospital”, aí eu falei assim “uai”. Aí menina eu obedeci aquela voz, levantei sabe, animei, levantei, lavei a cabeça, tomei banho, vesti uma roupa melhor, arrumei meus documentos pus lá na bolsa pus em cima da cama e vim e sentei ali na copa. Cê acredita que daí a 15 minutos eu estava morrendo mesmo. Aí eu fui arrastando ali para a sacada e chamei a mulher que morava ali. Aí eles desceram todo mundo e chegou aqui eu já estava era morrendo mesmo minha filha. Agora cê imagina, eu arrumei tudo lá e eles foram lá e acharam a bolsa e penduraram a bolsa e foram embora comigo. Chegando lá os médicos pegam daqui, foram 8 pessoas lá para me socorrer, sabe. Eu acordei no outro dia, eu estava toda entubada, sem a dentadura, sem brinco, sem anel, sem nada. Sem poder fazer estripulia no CTI.

Ele está achando graça, engraçado é por isso (e cochicha) eu acho que ele é espírita. E ele acha bom que eu falo que uma voz falou assim comigo, e foi mesmo. Mas a voz que falou comigo foi a voz divina, é a voz divina.

*P: Por que a senhora acha que é bom morar no bairro Porto Velho, a senhora falou que gosta de morar aqui.*

E: Ô, eu acho que é bom morar aqui, vamos ver se a Bela também é de acordo comigo, porque aqui eu sou muito acostumada com o povo e aqui a gente tem tudo, aqui, aqui só falta um banco né.

*P: Não tem banco, né.*

E: E falta um posto de ...

E1: Saúde.

E: Não. Um posto de saúde até que a gente vai Bela. É um posto de saúde seria bom menina. Falta um posto de saúde. Eu quero falar é um posto policial, é...

E1: Policia também não tem não.

*P: E o que seria um ponto ruim aqui, além dessas faltas que vocês estão falando?*

E: Assim, o que você acha que é ruim?

*P: É.*

E: Que o povo gosta de falar que é a poluição da Pains?

*P: E tem muito pó preto?*

E1: Estes dias até que não está tendo porque a Pains teve parada. Não estava trabalhando, né.

E: Estes dias né.

E1: Não estava tendo pó preto, agora começou de novo, né.

E: Eles põem filtro, peleja, né Bela, eles não põem filtro?

E1: Eles falam que põem. Fala que põem.

E: Mas menina, e como a gente acha ruim sem esse pó preto, porque o povo tudo pára, sabe. Eu já prefiro o pó preto do que uma roupa ...

E1: Eu já falei né. Porque a gente fica com dó dos pais de família que precisam do emprego.

E: É. Eu prefiro o pó preto.

E1: Nós preferimos o pó preto, mas eles tem emprego. Então é preferível eles terem o emprego e nós termos o pó preto.

E: É. O Bela, uma vez que teve uma greve, que eu vim aqui fora e estava limpinho. Eu falei assim, “gente, mas que coisa triste”. É mais certo a gente ter o pó mesmo e eles ficarem trabalhando, né.

E1: Ela podia mudar né e continuar trabalhando.

*P: Deve ser difícil mesmo.*

E1: Mas não muda não, não tem jeito não sô. Ela é multinacional, não tem jeito. Ela é muito grande, tem muita coisa.

*P: E (nome da entrevistada), qual é a expectativa de vocês em relação ao Porto Velho no futuro?*

E: Nossa expectativa? Maria Mônica, vem cá me ajudar aqui.

*P: Sô mesmo, assim, o quê a senhora espera do bairro, o que gostaria que acontecesse para o bairro, para a melhoria dele e a qualidade de vida aqui.*

E: É tudo isso que eu estou te falando, essa falta, né Bela. Que tivesse esse posto policial, que tivesse mais segurança que o povo daqui tá muito inseguro. Que está precisando mesmo de segurança. O quê mais gente, que nós precisamos aqui?

*P: Você acha que esta questão da violência aqui no bairro tem acontecido por algum motivo específico?*

E: É a falta de segurança mesmo, né menina, falta, cê não acha?

*P: É, como eu não vivo aqui, eu moro no centro. Até perto da minha casa tem a delegacia, eu moro perto do mercado.*

E: Ah, lá você está segura.

*P: É porque as entrevistas que tenho feito, todos tem falado da questão da segurança.*

E: Então, aqui falta segurança. Um posto policial aqui seria ótimo.

E2: Acabou? Acabou não?



*P: Não, ainda não.*

E2: Falando em segurança, aquele Amaral da rádio Minas, o Amaral entrevistou uma dona lá na rua Rio de Janeiro e ela estava falando que a segurança aqui em Divinópolis é ruim demais. E aí uma outra também, depois, entrou no ar e falou que essa ..., eu esqueci o nome da dona, falou que ela não achava que aqui tinha insegurança não, que ela achava que Divinópolis estava bem. Mas Divinópolis está é muito mal. Inclusive, quando foi mais ou menos onze horas no sábado, eu estava lá na praça do bairro, num bar de um tal Ferrugem, bar do ferrugem e tem um predinho lá que tem um escritório e o rapaz foi lá pegar um dinheiro lá, com duas malas. Uma parece que tinha 15 mil e a outra parece que tinha 20. E tinha dois ladrãozinhos lá, eu sabia que eles iam pegar o dinheiro. Um estava com revólver e o outro estava de capacete num lugar esperando o outro descer. E eu não sabia que eram duas pastas não, era uma só. Eram duas, mas na hora que ele pegou uma, puxa daqui, puxa dali, puxa daqui, puxa dali aí a hora que ele pegou por baixo da camisa assim ele falou “ me dá aqui”, pegou só uma bolsa e o rapazinho saiu correndo e ligou para o outro. Embicou na moto e sumiu.

E: Pois é, aqui está desse jeito né.

E2: Agora aqui, o pior aqui, é que vem ladrão aqui de moto de outra cidade.

E: É por isso que a polícia precisa estar atenta, né.

E2: Agora aqui é o seguinte, se você vir a quantidade de gente nova que está fumando droga.

E1: É, as drogas também são um ...

E: Tá! Está uma coisa feia.

E2: Oh, você passa aqui. Eu passo aqui por trás do Porto Velho na pontinha do Esplanada aqui, você vê menino de 16 anos, menina, fumando basiadinho. E tem aqueles que pegam um caninho de PVC e cortam e fazem um caximbinho, aquilo é para fumar crack.

E: A droga está uma coisa feia, né.

E2: E o outro pega a latinha de cerveja e fura ela, eu não sei como é que é que eles fazem não. Eles fazem uma fumacinha ali e vão pitando aquele trem. Mas aquilo ali é assim, é de dia e eles não querem nem saber. Ali na Ponte do rio no Niterói, aquilo ali é um inferno, você passa ali ...

E: Tem que pagar pedágio.

E2: Pedágio é de noite. De dia eles não pagam pedágio não. Mas de dia, sete horas da manhã na hora que eu venho para a casa dela, você passa lá e tem três mocinhas novas - vou falar mocinhas novas para você entender – quatro rapazinho, mas parece que eles já passaram foi a noite lá. Você passa lá está aquele tanto de papelote lá.

(Bela resolve ir embora porque não pode esperar e isto apressa um pouco a entrevista).

*P: (nome da entrevistada), só para eu caminhar, vocês falaram da questão da Gerdau do pó. Como é que é, viver ao lado da Pains e hoje ao lado da Gerdau? Como é que era, o que mudou?*

E: Ô, lá parece que foi pior Bela. Foi pior. Porque, olha, eu tinha aquele restaurante ali eu vivia com os pés pretinho, sabe. Aquela marca preta. Parece que melhorou, lá já melhorou um pouco.

E2: (Bela fala algo sobre a pressão em cima da Gerdau mas não dá para compreender muito bem) ... naquele tempo era Pains. Eles devem ter dado um jeito.

E: Não, eles é ...

E2: Eles puseram um filtro ô, ô, Janaina, puseram um filtro aí que agora diminuiu o pó.

E: Mas ainda tem muito pó.

E2: Mas ainda tem muito pó. Porque não tem jeito não, alguma coisa escapa né.

*P: E o quê que mudou em relação ao que era a Pains e em relação ao que é a Gerdau. Mudou alguma coisa além da questão do pó?*

E: Não... num quer .... não mudou não, né Bela? Ou, aqui em cima tem um escritório da Servitec que presta serviço para lá. Então, em São Paulo, para o quê é que você quer isso?

*P: Eu faço o meu mestrado lá na USP, na Universidade de São Paulo e na minha pesquisa eu estudo a comunicação. Então, como é que a própria Pains, a Gerdau hoje, ela se relaciona com o bairro, como o bairro se relaciona com a empresa.*

E1: Mas a empresa, ela assim dá muita atenção as pessoas. Por exemplo, você precisa de uma coisa ela arruma a arborização das ruas...

E: Então, ela é ...

E2: Ela pois, sabe menina, ela pois lixo.

*P: Vocês já participaram de alguma atividade que ela realiza?*

E: Não. Nenhuma.

*P: E ficam sabendo dessas atividades?*

E2: É a gente que fica sabendo das coisas né.

*P: E como é que vocês ficam sabendo dessas atividades?*

E: É como eu te falei. Porque eu fico muito, eu sou muito caseira, eu fico muito dentro de casa, eu não ia, talvez que eu não podia preencher os seus requisitos.

*P: Não.*

E: Maria Mônica, vem cá.

*P: Não, quero saber da senhora mesmo, se a senhora não fica sabendo é porque eles não se comunicam, não é verdade?*

E: É. É que as vezes assim... você fala assim, em relação ...

*P: Em relação as atividades que eles fazem no bairro, se a senhora fica sabendo, se a senhora não fica sabendo.*

E: Nossa Senhora, mas como eu sou apagada nisso, minha filha.

*P: Então a Gerdau não informa né?*

E: Em Maria Mônica, ela quer sabe... Fala para a Maria Mônica.

*P: Eu queria saber se a senhora fica sabendo das atividades que acontecem aqui no bairro. E ela falou que não fica sabendo.*

E3: Uai, a senhora fica, não fica não?

E: As atividades? Não eu não fico sabendo não Maria Mônica.

E1: Pela televisão, pela televisão.

*P: E vocês nunca foram procurados para participar também não?*

E: Não. Nunca foi procurado.

*P: E o pessoal que a senhora falou que trabalha aqui...*

E: Eles são de Campinas, são de São Paulo.

*P: E a senhora conhece o pessoal ou não?*

E: As moças que trabalham aqui eles são minhas, minhas, quase minhas filhas.

*P: E eles comentam alguma coisa, como é a relação deles com a Gerdau?*

E: Tem uma moça que veste e vai e põe bota, põe tudo e vai entra lá na Pains, ela pode informar alguma coisa para você.

*P: É o pessoal não gosta muito de conversar sobre a empresa. Eles não gostam, não dão entrevista de jeito nenhum.*

*Caminhando, a senhora falou que muitas pessoas trabalhavam na Pains. Em relação ao que era esse volume de pessoas no bar, vocês acham que permaneceu ...*

E: Diminuiu muito né. Diminuiu. Nossa Senhora, minha filha, a Pains não é aquela Pains mais não, acabou. Né Bela? Ficou bem...

(a irmã e a Moradora conversam rapidamente sobre isto, mas não dá para ouvir).

Diminui muito né. Acabou aquele movimento. Apesar de que deve que eles expandiram mais. Porque ô, eles estão indo até ali no outro bairro. Eles já vai comprando tudo aqui ô. A minha irmã mesmo já morou numa rua que já está dentro da Pains, sabe. Eles já estão lá no Interlagos. Você conhece o Interlagos?

*P: Sim.*

E: Então, eles já estão lá.

E2: Você já ouviu falar na siderúrgica São João?

*P: Já.*

E2: Pois é, ela comprou a São João, ou uma parte da São João e eles trabalham lá.

E: Eles lá vai abrangendo tudo. Parece que eles diminuiram os empregados mas eles melhoraram de situação.

E2: Tem restaurante lá, né.

E: Ô, não tinha restaurante, não tinha cantina. Já tem restaurante, já tem cantina, sabe. É tanto que aqueles bar ali no redorzinho não estão tendo quase nada. No meu tempo que tinha só o meu lá não tinha os outros, por isso eles faziam mais.

*P: O quê que a senhora entende por estas ações que são feitas, que o pessoal dá o nome de Responsabilidade social ou responsabilidade ambiental, que são essas ações que eles fazem junto com o bairro, ou que fazem dentro da própria empresa, como é que a senhora vê essas ações?*

E: É como eu estou te falando filha, aí, eu não participo de nada. Nesse aspecto eu não sei te informar em nada.

Eu até falei com a minha filha, a outra, a Maria Helena. Ela disse, “ô mamãe, a senhora quer que eu vou ajudar a senhora”, eu falei assim, “ela vai me perguntar alguma coisa sobre a Pains e agora eu não sei de nada da Pains”.

*P: Mas não tem resposta certa ou errada não. Quero saber as impressões da senhora. Isto me mostra até onde eles alcançam até onde não alcançam.*

*Então vou perguntar para as três, já que estão as três aqui. Por que vocês acham que a empresa investe nestas ações?*

E2: Por quê?

*P: É. Em fazer estas atividades com o bairro. Por que vocês acham que ela investe?*

E: Deve ser para o próprio interesse deles. Não é? Você não acha? (ri)

*P: Eu não sei, (risos), eu que perguntei. A senhora está muito espertinha.  
Tá certo, então está bem. Era só isso.*

## ENTREVISTA Nº 9

**Entrevista com Vereador de Divinópolis, morador do bairro Porto Velho, realizada em 18 de agosto de 2008, entrevista realizada no gabinete do vereador, em plena campanha eleitoral. O entrevistado tentava a reeleição.**

P: Pesquisadora

E: Entrevistado

*P: Vereador para começar, gostaria de algumas informações gerais. Nome completo, quais atividades cotidianas, sua idade?*

E: Sou casado né, me chamo Edson de Souza, sou casado. Eu sou formado, sou bacharel em ciências sociais, sou pós-graduado em política e sou formado em teologia. Sou casado, tenho dois filhos, moro no Porto Velho, comecei a trabalhar aos nove anos de idade vendendo pão, depois fui trabalhar na siderúrgica, com os quatorze anos de idade, fui expulso de três grupos, ... um grupo e dois colégios, passei naquela escola de elite que teve aqui em Divinópolis, quando criaram o Polivalente, que era uma escola de elite e eu passei. Eu era uma criança tinha dez anos. Depois fiz o vestibular, o primeiro e o segundo grau no São João de Deus. Vim de uma família de pais separados, então comecei a trabalhar muito cedo e não estudei, eu não agüentava escola. Tinha uma birra de escola, eu achava aquele trem o trem mais enfadonho, mais cansativo, hoje eu sei porque né, e... eu tenho dois filhos, pertenco a Loja Maçônica, Rotary, depois que passou a “rofiar” entrei como auxiliar de mecânica, passei para supervisor, cheguei a ser assessor do presidente da REDE, fui coordenador de estrada de ferro na região do Centro-Oeste, fazendo um belíssimo trabalho de saúde pública, ganhei todas as eleições minhas como o mais votado. Fui presidente da comissão de ética, presidente da câmara, vice-presidente, fui eleito agora o melhor vereador de Divinópolis, ganhei a medalha JK, sou presidente da comissão de educação, entrei na vida pública como uma “marmita furada”, uma “marmita furada”, nunca tinha pensado em entrar para a vida pública. Eu tinha uma aversão pela política e,... como ainda tenho até hoje, a política, a politicagem, a política é uma ciência né, do amor maior, uma casa ela tem uma dimensão geográfica, física, e a maior intensão do homem em termos coletivos é a cidade e as pessoas não descobriram isso ainda que, por exemplo, aquilo que acontece comigo, por exemplo, no prazer e na segurança, é o prazer e a segurança do outro também. Então as vezes as pessoas tem uma visão assim sem consciência no dia-a-dia. Você vê assim que o nível mental das pessoas, eles assim não tão preocupados não. O inconsciente das pessoas, á visão pessoal até da linguagem, então as pessoas não descobriram que nós somos uma imensa família humana, independente de credo, sexo, raça de geografia. Aliás, a gente pode sim garantir o que me resta, neste planetinha atrasado, planetinha né. Você vê uma economia predominantemente bélica, o mundo nunca passou um dia sem guerriar, um mundo dividido, com milhões de verdades filosóficas, é lógico né. Embora você pode ver que..... eu não me considero filosoficamente um especialista, por natureza a própria angústia do ser me fascina, o sentido deste ato inefável chamado vida porque, nada me assusta a não ser a opressão das crianças, o descaso com os velhos, o silêncio, a covardia e a ganância dos poderosos. Nós precisamos de pouco para viver. A morte é ausência de energia. Nós precisamos de no mínimo 2.500 calorias por dia para viver e nós somos um animal que é “conquistaneiro” né, o homem é este animal ao mesmo tempo ridículo, que assusta e assombra, mas também este animal que transcende. Como você vê por exemplo um Hitler mas também um Gandi uma Nossa Senhora da Teresinha, né, então eu acho que essa liberdade que Deus dá a gente ela me fascina né e faz da vida tão bonita. Hoje chegar aos cinquenta anos de idade, assim já cortido pela vida, com todas experiências né, se minha vida terminasse hoje eu diria que ela valeu a pena. Sou casado com uma mulher que eu amo ela, sou apaixonado por ela, uma mulher que eu acho que todo

homem queria ter. Dois filhos companheiros, amigos. Então eu acho que minha vida, se a minha vida terminasse hoje eu me sinto o maior presentiado.

*P: Edson como é a história da sua família, ela é de Divinópolis, como veio para Divinópolis.*

E: O meu pai conheceu minha mãe e ele era afilhado da minha vó. Ele fazia o exército em Belo Horizonte e minha mãe morava numa roça. Quando eu vejo contar essa história eu fico vendo assim,... me desperta o imaginário, porque todo mundo tem uma história né. O meu pai veio fazer o exército e minha já gostava de outro homem. Aí minha família achou, minha família paterna, achava meu pai o máximo, um homem inteligente, fazia exército, numa roça. Teve aquele casamento, conforme as culturas judaicas, com tudo ajustado. Eu sou de uma família cujo o valor da honradez. Eu fui criado por uma figura nata que é a minha mãe, onde traga na retina até hoje uma frase dela, “pagar os outros é igual comer uma coisa gostosa”, então é uma moral cristã, que é uma moral piedosa. Uma mulher de valor, meu pai um homem honesto, pobre naturalmente, mas um homem honesto. Tentou fazer o que de melhor pode para os filhos, sabe. Como todo pai e toda mãe. Meu pai foi ferroviário, trabalhou na Rede<sup>122</sup> muitos anos, uma pessoa que, talvez, por tudo que ele fez e seus ensinamentos, eu sinto saudade.

*P: E a roça era pela região de Divinópolis mesmo?*

E: Era aqui em Perdígão<sup>123</sup>.

*P: E como é que o senhor veio morar no bairro Porto Velho, o que interferiu nesta escolha?*

E: O meu pai veio para trabalhar na Rede como foguista e o Porto Velho era um bairro que... Divinópolis estava em transformação, e naquela estrutura geográfica, então nós tínhamos, por exemplo, o Porto Velho a própria dificuldade... porque o homem é um animal que constrói ponte, né. Alguém já fez, este conceito é até antropológico de que o homem é este animal. Aí como não tem ponte, nem nada, vinha de canoa, um bairro mais barato eles foram para lá, foram morar para lá. Foram, eu acho, que a oitava casa. Minha mãe contava que a gente ir daqui pra lá, hoje onde está a Goiás era um verde assim...

*P: Então o senhor mora lá desde menininho*

E: Nasci no Porto Velho e assim quis o destino depois que aquele menino que nadou no rio, fizesse uma das obras, das maiores obras sociais que o bairro tem, que é o calçadão do caminho dos “Rouxinóis”. Onde tinha estupro, violência e isso já mudou, a obra está lá, mais de quatro mil pessoas andando por dia. Então tem hora que eu paro e fico lembrando das águas do rio passando sob meus olhos, falo “gente como é que pode, tão novo, depois eu entro na vida pública”, as vezes que eu candidatei fui uma das pessoas mais votadas da região sudeste, ganhei até em cima do Aristide que já foi dez anos prefeito, então é assim que pelo Porto Velho eu tenho um carinho muito grande.

*P: E o senhor disse que foi siderúrgico, trabalhou como siderúrgico. O senhor trabalhou foi lá na Pains...*

E: Trabalhei na Pains, trabalhei na siderúrgica São João, e trabalhei lá no centro industrial. Eu sei Janaina o que que é uma marmita azeda. Você pegar uma marmita e o feijão ficar azedo, você ter que tirar ele, jogar fora e por limão para alimentar. Eu não vi isto não, eu vivi isto. Eu vou fazer uma palestra hoje num curtume, onde as pessoas geralmente tem segundo, segundo ano primário e eu vou falar sobre a divisão social do trabalho e vou até levar minha carteira. Eu vou falar sobre um tanto de coisa e nós não sabemos fazer essas coisas, vocês acham que

<sup>122</sup>

Rede Ferroviária

<sup>123</sup>

Cidade próxima a Divinópolis no estado de Minas Gerais.

tudo isso é utopia né. “Eu tive aí onde vocês estão”... aí um dia eu estava trabalhando e teve um acidente e eu fiquei com uma cegueira temporária, eu tinha quinze anos, aí a pensar assim... “eu não vou ficar aqui não” os outros falaram “você vai morrer aqui, nós estamos condenados aqui”, “vocês vão morrer mas eu não vou morrer, eu vou voltar a estudar, eu não vou ficar aqui”. Tanto que às vezes muitas pessoas que as vezes lá no SESC quando eu vou lá fazer alguma palestra ... porque eu disse “eu vou fazer o vestibular”, eu fiz a minha graduação, porque eu queimei muitas etapas, fui muito expulso, mas .... eu fui e passei, muito suado e terminei e era, eu fui monitor de turma do INESP. O Gilson, a Delaine, Eliane Amaral, Frei Bernardino, eu fui monitor de muitos cursos, eu era um excelente aluno. Eu não vou falar que eu era o melhor aluno da sala, eu tinha consciência, no meu nível intelectual, moral, a minha dedicação, eu era um aluno caxias, era dedicado ao extremo. Eu lembro que uma professora ela tinha que preparar... Nós tivemos, era as vezes quarenta por cento, o aluno tinha que dar mais trabalho. Sentava assim na frente, dava e debatia, todo ano, até hoje, eu leio uma média de quinze livros por ano. Tenho esse hábito, gosto demais de ler, de conhecer, de debater. Tipo que se faz Janaina se não seria o inverso.

*P: E no dia-a-dia você se informa como, nessa loucura que é a Câmara, jornal, revista?*

E: Acordo... eu durmo pouco, eu vejo por exemplo a Band News que eu to sabendo o que está acontecendo no mundo. Vejo, leio três jornais por dia, três jornais por dia né. E leio revistas semanais, eu assino revistas semanais, e estou acompanhando tudo o que está acontecendo no continente, em Divinópolis, desde a minha casa até, por exemplo assim na sala de Deus, sou uma pessoa muito ansiosa, tenho consciência disso, sou ... eu acho que o tempo é uma coisa tão ... eu coloquei uma prova no INESP e essa prova ficou famosa, eu era solteiro e tinha um bom salário, tinha moto, tinha carro, eu achava que era bonito, tinha 20 anos e eu lembro que eu tinha, até não foi inesperado conhecer minha esposa, eu tinha um conflito comigo, eu achava que nada valia a pena, a não ser uma coisa assim tão bonita, eu achava que uma coisa muito bonita seria a doença do pensamento de Deus. Eu quando fui para o INESP eu fui com a intenção. Eu fui para tentar fazer Sociologia e depois eu achava que eu tinha que ser padre, eu achava que seria um ideal bonito, acha que esse ideal tinha sentido, as vezes tinha amiga minha que saía, as vezes vinha com intimidade, aquele jeito assim ... era a decadência da linguagem, eu falava que eu tinha que estudar antes do casamento a estrutura da vida judaica e a questão, ela seria ... e as vezes até numa forma de expectativa, pois quando você lia os grandes clássicos dos cinco casais que transformaram o mundo Paul Michele, Tristão Z, Abelardo ... todas as grandes histórias de amores na cultura monogâmica e eu fui muito bem amado, eu fui muito bem amado, muitas mulheres tentaram me laçar, tenho consciência disso. É a primeira vez que eu estou falando isso tudo, eu nunca falei disso para ninguém, nem para a minha esposa eu nunca falei isso. Porque ninguém nunca me perguntou. Eu fui padrinho de ex-namorada minha. Quando eu falo padrinho é porque aquilo foi uma coisa tão bonita, da alma, que a pessoa chegou e disse “o Edson eu quero que você vá ao meu casamento”. E eu fui, porque ficou aquela amizade bonita. Eu tenho uma amiga que eu falava para ela que se eu fosse mulher eu nunca casaria, porque eu conheço a covardia, eu só conheço três homens que nunca traíram a mulher. Eu tenho uma coisa, eu não sei como uma pessoa pode deitar com uma pessoa, fazer amor com uma pessoa, ter um filho com a pessoa e ainda ter uma vida dupla. Essa semana mesmo tive que dar uma dura num cara, “opa, você não vai ficar usando meu nome para dar golpe na sua mulher”. Então,... os nossos homens, os nossos machos, eles vivem na cultura masculina, eles não tem sentimento, eu acho que os nossos homens são mais machos do que homens. Eu aprendi muito com as mulheres, namorei muitas mulheres, até o dia em que eu conheci a minha esposa. Foi um dia no horário do almoço e eles foram fazer um jantar para mim e essa moça era filósofa e ela pegou no dia do meu aniversário e uma amiga minha falou “nós vamos fazer um jantar para você” aí eu falei com ela, ela não quis ir

não, falou que o povo era tudo chato. Eu disse que se ela não fosse seria complicado para mim, mas ela “não vou não”. Eu cheguei e imagina, uns colegas dos INESP que são meus amigos, me apresentaram a futura mãe dos meus filhos. Ela estava comemorando o aniversário dela no mesmo dia. Quatro meses depois nós estávamos fazendo as contas para casar e estamos casados até hoje e vamos continuar para o resto da vida.

*P: Se Deus quiser. E o que interferiu para vocês continuarem no bairro Porto Velho?*

E: Eu mudei, eu casei e vim morar no centro, mas eu voltei para o Porto Velho, as minhas raízes. O Porto Velho é a Suíça Municipal. Não sei se é a auto estima, é ... eu estou dizendo que é uai, o produto interno bruto. O Porto Velho geograficamente é um dos melhores bairros de Divinópolis, ele tem quatro mil e poucas residências, ele tem um produto interno bruto, então, por exemplo, se ... ele é um bairro menor, então ele é cercado pelos rios e pela ferrovia, ele forma um V de vitória. Então, por exemplo assim, eu tenho um amor por Divinópolis, eu tenho um amor muito grande pela rua Fernão Dias e pelo Porto Velho.

*P: Há alguma história no bairro ou algum mito que você conheça, há tanto tempo que você mora lá.*

E: Eu estava tentando fazer um rio que chama “Do outro lado da Ponte”, mas isso é perigoso demais, sabe Janaina, falar demonstrar sentimento. Você pode provocar ciúmes de pessoas. Tem por exemplo a Maria do Ouro, Tio Valdino, a Vitória eu ouvia muitas coisas desde menino sobre seu Benjamim Benzedor, então o povo dizia que era perigoso atravessar a rua do seu Benjamim. Então o Porto Velho se confunde com a história de Divinópolis, não é? O Porto Velho é um bairro que puxou essa cidade.

*P: Edson e quais são os desafios do Porto Velho para a qualidade de vida?*

E: Não, não tem desafio para o Porto Velho. Eu acho por exemplo que o Porto Velho não é uma ilha. E os habitantes lá não são Robsons Cruzoés. Eu acho que hoje você não pode pegar um desafio isolado Janaina, você tem que ter uma visão mais holística do bairro. Você não pode tentar ... eu acho que hoje o desafio de Divinópolis está na entrada do Porto Velho que é o crescimento da região Sudeste. Então o Porto Velho é a entrada da região Sudeste, onde tem mais de sessenta... mais de cinquenta bairros e só tem uma ponte. Então, por exemplo, quando foi projetada aquela Ponte, na década de 60, o Porto Velho deveria ter mais ou menos uns vinte automóveis. Hoje, só no Porto Velho, ele tem mais de mil e duzentos automóveis e o quê que acontece, isto que eu estou falando é de uma forma mais simbólica, enquanto nós parimos sete crianças por dia em Divinópolis nós estamos parindo quarenta e três veículos onde que vai isso. Quer dizer nós contamos com muitas máquinas para fazer vasequitomia nos homens e nas mulheres mas não estamos contando os carros. Então hoje você ter um carro, o advento do carro deixou de ser um status social como era na década de 50 ou na década de 30 ou na década de 70, 60 quando eram apenas os donos do poder. Hoje não. Hoje você chega com um real e compra um carro. Então hoje esse é um grande desafio. E tem, por exemplo, hoje o Porto Velho os outros bairros, é a ausência de um transporte público de qualidade. Tenho certeza de que há muito tempo você não pega um ônibus, pelo seu perfil. Você não pega porque nós não temos uma cultura como tem na Europa. Então eu acho que o desafio hoje maior em Divinópolis é um transporte público de qualidade para você começar a educar. É igual, por exemplo, você não sabe tomar banho. Tenho certeza que você não sabe tomar banho. Nunca vi você tomar banho eu sei que você nunca falou nada do seu banho mas o que eu estou querendo dizer, não é da sujeira nem nada não, como eu não sei tomar banho, o bispo não sabe tomar banho, o prefeito não sabe tomar banho. Porque por exemplo nós temos uma cultura de ficar trinta minutos em cima do chuveiro tomando banho. Então, por exemplo, nós temos prepara isso para os nossos filhos e para os nossos netos. Você tem que abrir



chuveiro, molhar, limpar a sujeira, colocar tudo no seu lugar. Você está economizando água, energia e tudo. Então, você entendeu o que eu quis dizer. Então eu acho que nós não temos essa visão de desafio em questão do transporte público.

*P: Edson por que é bom morar no Porto Velho?*

E: Eu gosto do Porto Velho. Eu acho por exemplo que ... sabe, eu acho que tem uma coisa inconsciente. As pessoas te chamar de apelido, me chamar de Edinho, aquela afetividade. Hoje, por exemplo, como eu como segunda autoridade do município, as pessoas não ter... eu não sou o..., eu sou o Edinho. Sabe como? Então, assim, ... então... eu nunca parei para pensar nisso. Me faz bem morar no Porto Velho, sabe como? Me faz bem. Eu nunca parei para pensar, estou pensando agora. Eu sempre estive mais lá, é lá que eu tenho casa. A pessoa não muda. Então, assim, eu vou comprar um biscoito, eu vou na rua, eu converso, então assim... eu não sei a diferença.

*P: Então vou entrar em outra linha de perguntas. Como é que você vê a relação dos moradores do Porto Velho e de Divinópolis, com a siderurgia lá do bairro?*

E: Hoje?

*P: É.*

E: Hoje nós temos um relacionamento de responsabilidade de ambas as partes. Nós estamos atentos. Nós estamos atentos como cidadão e eles também, e eu posso dizer que não só do Porto Velho. Se você pegar o cinturão ali, Maria Helena, Magabeiras, Interlagos, Nossa Senhora das Graças, Antônio Fonseca e o Porto Velho tem hoje uma relação de responsabilidade. Porque o cidadão não faz uma crítica leviana por fazer contra a empresa. E a empresa, também, não é irresponsável como foi no passado. Então eu acredito que esse diálogo respeitável, crítico de ambos os lados, evoluiu demais, melhorou muito a qualidade. Todo mundo saiu ganhando.

*P: Você fala em relação a como era a gestão da Pains? Você acha que houve ganhos?*

E: Nossa Senhora. De cinco anos, de dez anos para cá substancialmente. Melhorou muito. Tanto que ela se tornou a mais qualificadas. Aliás, as leis mais bonitas dessa casa foi eu quem fiz. As leis mais bonitas. Essa questão, por exemplo, de que a prefeitura tem que fazer um balancete de qualidade de ar mensal, eu é que sou o autor da lei. Então, assim, nós como povo, cidadão, como parceiro. Eu nunca fiz uma denúncia, eu sempre liguei antes para saber o outro lado. Eu tenho muito medo, pois a linguagem é perigosa. Atacar a honra e atacar as pessoas ali. Então eu acredito que evoluiu demais.

*P: Você tem como me descrever a Gerdau? De uma maneira geral, genérica mesmo? O que você acha da Gerdau?*

E: Em poucas palavras, eu acho que é uma empresa cidadã. Não estou aqui... não conheço ninguém, nunca conversei com eles. Mas principalmente na área de Recursos Humanos o pessoal lá está muito preparado. E eles têm uma coisa fundamental, o intercâmbio. Eles te dão resposta rápida. Você pode procurá-los para algum fato, ou uma crítica, ou pedido, ou um convênio, ou uma parceria aquela resposta negativa ou positiva eles te dão rápido. Então, precisando assim. E não estou fazendo apologia. Eu nunca tive apoio político deles, nunca procurei eles nunca me procuraram, eles fazem um trabalho... Eu estou falando assim de uma forma até justa, eu acho que eles são uma empresa cidadã.

*P: Você já os procurou para parcerias em projetos?*

E: Já procurei. E eles tem uma política muito bonita. Que a política deles, o pilar, o integral deles é a educação. O degrau deles, o altar deles é a educação. Então todo projeto que tem um

cunho voltado para educação ele tem uma chance muito grande de aprovar. Eles, particularmente na região sudeste, eles fizeram vários trabalhos que é digno de respeito da sociedade civil.

*P: Você conhece algum desses trabalhos?*

E: Conheço. Aqui na creche, por exemplo, no Nossa Senhora das Graças eles reformaram. Eles fizeram o trabalho todo ali, a nosso pedido. Eles ajudam, por exemplo ali, na construção da arquibancada do Guarani. Então, por exemplo, assim, eles têm um trabalho social muito grande, responsável. Eu acho que a Gerdau é uma empresa cidadã.

*P: Edson e como é que você fica sabendo dessas ações da empresa, além daquelas para as quais você os procura? Eles apóiam e participam de outras ações, você fica sabendo?*

E: Não, não fico não. Eu nunca recebi um folder deles, ou uma matéria sobre um projeto. Eu fico sabendo porque eu acompanho. Eu tenho um olhar muito crítico, então estou acompanhando. Estou envolvido em um contexto social-histórico da cidade, né? Aí eu fico sabendo. Mas eu nunca recebi nem, por exemplo, uma mala direta deles. Eu nunca estive... aliás, eu nunca fui convidado, inclusive isso pode ser uma falha deles. Eu como segunda autoridade do município e ex-funcionário deles, eu nunca fui convidado para ir lá falar para os servidores. Igual eu, por exemplo, que trabalhava na boca do forno. Sabe como? Então, por exemplo assim... eu não entendo. Por exemplo, eu tenho minha carteira que eu trabalhei lá<sup>124</sup>, aí eu poderia ir lá falar da aptidão da empresa. Falar sobre uma coisa, sobre divisão social do trabalho, porque as pessoas são capazes, assim, ninguém está condenado a ficar estagnado igual a água empossada. Eu nunca fui convidado, né. Eleito o melhor vereador de Divinópolis, eleito presidente da câmara, três vezes presidente da comissão de ética, líder do governo, e eu, por exemplo, eu tenho carteira assinada como fundição e eu nunca tive um convite, nem para visitar como autoridade. Para ir lá, fazer uma crítica, ver aquela empresa que eu ajudei a construir. Então nunca mais eu tive.

*P: E me conta uma coisa, em relação ao trabalho do metalúrgico. Como é que você vê a situação do metalúrgico hoje em relação a sua época, por exemplo?*

E: Eu acho que evoluiu muito. Para você ver a qualidade da alimentação, dos direitos sociais. De 88 para cá teve um avanço muito grande com os direitos sociais. E o empresariado mudou também. Você vê, esse Jorge Gerdau, a própria origem dele. Um homem que veio do nada e teve uma trajetória. Ele foi homenageado pela câmara, eu vi o currículo dele, ele tem outra visão em relação ao avô dele, e assim como os filho dele terá diferente dele. Eu acho, por exemplo, que está mudando. Igual, eu tive esses dias em Lagoa da Prata e tinha um canhão para fechar a boca do forno. Aquilo que antes era fechado com a força humana, hoje tem um maquinário, cheio. Evoluiu muito. A questão social do trabalho, a questão de políticas humanas. Com toda certeza, teve um avanço e tem que ter, se não seria inércia.

*P: E o que você entende como responsabilidade social ou ambiental, você conseguiria definir este termo para mim?*

E: Deixa eu te falar. Eu até não saberia definir o termo responsabilidade social ou ambiental, eu não saberia te falar. Talvez eu gostaria de falar mais da necessidade existencial. A vida é mágica. A vida é mágica. É um mistério. E você, cada dia que você acorda, você está encenando um papel no teatro da vida. Igual, por exemplo, você cuidar de uma árvore, você não poluir uma água, e eu não estou falando de uma ação romântica não. Você polui uma água aqui e o ser humano lá embaixo, no São Francisco ele vai fazer uso dessa água. Eu acho

<sup>124</sup>

E ele mostra a carteira de trabalho, que ele retira do bolso.

que essa responsabilidade pode ser perguntada no fim lá... eu acho que nós precisamos ter uma consciência ambiental, social, nós temos é que extrapolar essa consciência, temos que ter uma consciência existencial. Ficar aqui sendo companheiro de caminhada. Igual, por exemplo, porque que eu vou deixar um ser humano independente, independente, se uma pessoa está ali trabalhando num calor de 180 graus por que que eu vou deixar aquilo. Será que eu não tenho que usar minha razão, minha inteligência para essa pessoa colocar uma máscara para ela não poluir, pelo menos para operar, isso é responsabilidade social. Por que aquele empregado que está ali por exemplo para produzir ele vai chegar em uma empresa, que ele sabe que tem um vazamento que ele pode contornar, isso é responsabilidade. Então eu acho que direito e dever é igual a um casamento. Se eu casei com você é porque está bom para mim. Se nós estamos casados é porque é bom para ambos. Eu preciso do empresário, o empresário precisa do patrão, o capital precisa do trabalho, o trabalho precisa do capital, o direito precisa do dever e o dever precisa do direito. É como o sol e a lua, que é a dualidade da vida. Então eu acredito que isso é que está fazendo as coisas mudarem. Deus não tem pressa. Quando eu falo de Deus aqui eu falo em forma de material histórico. Daqui a trinta, quarenta anos, a relação capital trabalho será outra completamente diferente. Porque a utopia humana ela vira no decorrer do tempo. A questão é um processo histórico. Não adianta, por exemplo assim, as armas já mostraram que não adianta. Porque a arma maior é a arma do trabalho é a arma da consciência.

*P: Para fechar, você conhece alguém que trabalha na siderúrgica?*

E: Conheço.

*P: E o pessoal fala o quê sobre a empresa?*

E: Eu trabalhei lá. Então você nota que teve um nível, a própria linguagem dos funcionários de hoje, é uma linguagem assim, até, erudita, você vê os funcionários. Antes, todo mundo era tachado de pião. Você não vê mais essa linguagem num fator de distinção social. Então você vê, por exemplo, que o próprio pessoal que está trabalhando na área de recursos humanos, que pede, inclusive, para você trabalhar em uma empresa como a Gerdau hoje, que já melhorou muito e melhorou lá na fonte, com um empregado mais bem preparado. Então eu acho que melhorou e melhorou muito. Tem muito tempo que eu não escuto este termo como, por exemplo, chão de fábrica, peão. Isso acabou. Eu estou te dando um dado, que muito antropólogo e sociólogo não estive atento para isto. A linguagem do chão de fábrica, né, peão, isso acabou. Hoje você pode ver a própria simbologia dos uniformes, né. Então, por exemplo, mudou muita coisa, mudou muita coisa.

*P: Vou até te fazer uma pergunta que não está no meu roteiro, mas como liderança eu te pergunto, quais são nossos desafios para a qualidade de vida?*

Eu acho que o primeiro desafio que nós temos de forma prática, nós todos, nós estamos brincando com ele. A Gerdau está brincando, o desempregado está brincando, o bispo está brincando, o prefeito está brincando, nós estamos brincando. Nós temos um patrimônio nosso que está empenado. E a Gerdau ela deveria, por exemplo, citando uma forma de merchandising e de marketing, ou a FCA, para trabalhar, que é a morte do rio Itaipicera. Ninguém tem, eu tenho autonomia para te falar “o rio está morrendo”. E ninguém está querendo ser médico para dar o grito de socorro. Porque é preciso do médico para mostrar que você está mal. Porque quem está falando que você está mal são as benzedeadas, os vizinhos, mas quando você tiver uma autoridade científica e essa autoridade científica é que tem capacidade moral para falar, ela tem que ser um médico social, e a Gerdau pode ser esse médico social. O rio é maior do que nossos avanços. A Gerdau deveria comprar essa briga. Eu se tivesse na Gerdau hoje na área de recursos humanos, porque hoje tem recursos externos, o

que mais tem no mundo Janaina é dinheiro, o que menos tem no mundo é boas idéias. Amor, Janaina, não tem. Ternura, afeto. Repara no seu dia-a-dia essas palavras, aquele poema do Carlos Drummond de Andrade que é uma verdade para o nosso dia prático. Presencia estas palavras com os cidadãos mais velhos, tonteando, ternura, afeto no olhar. A humanidade precisa é disso. Tem dinheiro demais no mundo, não tem é boas idéias. E tem gente demais preguiçosas e tempo está batendo em nossa porta. Eu estou indo embora Janaina. Estou indo embora, a vida fica para trás. Então, assim, eu acho que a Gerdau erra muito por ela não é o médico histórico. O rio está morrendo! Então ela devia fazer um seminário para poder discutir o valor do rio e suas perspectivas. A Gerdau tinha que fazer alguma coisa.

Eles têm medo de alguém denunciar e mostrar alguma coisa, mas não, se a empresa é cidadã, mas eles têm medo. E as pessoas que têm medo é porque não está com a verdade. A outorga dela ela tem que repensar algumas coisas. Ela tem que repensar. Hoje a administração pública e privada não existe mais essa margem. Você tem que ser competente. A vida pública me ensinou que você tem que ser competente. Não é eu sair beijando a mulher dos outros e menino, acabou, essa política acabou. Hoje você tem que abrir a boca e você tem que entrar na alma das pessoas. Assim que eu quero que meus homens me escutem e minhas mulheres me escutem. Elas têm que me seduzir, elas têm que me fecundar, se não, não ganha meu voto. Então hoje o povo está muito crítico e muito chato. Eu respeito muito as candidaturas, mas se você quer ir lá trocar meu voto, não vou. E a Gerdau tem esse medo. Eu acho que no fundo, no fundo, eu não posso dizer porque nunca participei, mas eles têm medo de comprar uma bandeira dessa e eles julgarem ela: “a mas o quê que você faz?” “Você pega tantos litros de água no rio, a outorga disso”, eles não deviam ter medo porque ela está em um estado de direito. Será que ela tem culpa então? Será que ela tem culpa de levantar essa bandeira? Eu adoro propaganda, eu gosto mais de ver propaganda do que ver filme. Adoro aquela propaganda de que o “Brasil é que se faz”. Então eu acho que a Gerdau tem medo.

*P: Você acha que ela investe em ações sociais, ambientais e no próprio apoio as escolas por qual motivo?*

E: Porque ela acredita no homem, acredita na história. A Gerdau é uma própria história. Talvez eu estou falando aqui até como filho do Gerdau, mas não, eu tenho que ser honesto. Honesto comigo. Eu tenho uma prostituta e uma santa que moram dentro de mim que eu não agüento estas coisas. Chama confiança. Tem hora que é uma puta, tem hora que é uma santa, elas convivem comigo, mas não tem jeito, minha consciência não me permite eu não falar isso.

*P: Edson muito obrigada, desculpe ter perturbado pois sei que seu tempo é apertado.*

## ENTREVISTA Nº 10

**Entrevista com Ambientalista, representante da ONG “SOS Itapecerica”, realizada em 26 de setembro de 2008 em sua residência**

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistado

A entrevista começa sem uma pergunta específica, o entrevistado recebeu a pesquisadora e sabendo do tema da conversa, começou a falar enquanto a pesquisadora preparava o gravador.

E: ... porque a Gerdau ela chamava Pains, aí quando ela era a Pains a relação dela com os pares era ruim demais.

*P: E melhorou?*

E: Agora tem melhorado. Mas ainda, o pessoal reclama muito ainda.

*P: Você mora aqui no Esplanada<sup>125</sup> tem quanto tempo?*

E: Desde quando eu nasci. Eu nasci naquele quarto lá (e mostra o quarto). E pelo jeito vou morrer aqui. (Risos).

*P: Então, para começarmos, eu gostaria que você me falasse qual é o seu nome completo, qual é sua profissão, quais são suas atividades cotidianas.*

E: Já está gravando?

*P: Sim, mas esqueça o gravador. São mais aspectos gerais mesmo. Só para eu conhecê-lo um pouco para podermos conversar.*

E: Então meu nome é (nome do entrevistado), morador do bairro Esplanada, rua Nelson Penha da Silva, 152. Eu moro aqui desde quando eu nasci.

*P: Desculpe a indiscrição, mas há quantos anos tem isso?*

E: Já faz 50 anos e pelo jeito eu vou morrer aqui no bairro também.

*P: E o que você faz no seu dia-a-dia? Quais são as atividades que você tem?*

E: Eu trabalho no ramo de confecção, prestando serviços a outras empresas. Na relação de corte e camisas promocionais.

*P: Você estava falando que vive escrevendo textos.*

E: E também, nas horas de folga, faço um trabalho voluntário em prol do meio ambiente. E também escrevo textos no jornal Magazine em relação ao Meio Ambiente.

*P: No dia em que te liguei você me disse que o SOS Itapecerica estava meio parado. Como é que está?*

E: É porque essas questão do meio ambiente ela é mais, assim, emotiva, né? O pessoal entra com muito mais emoção e aí quando vê que a coisa é muito mais complicada do que eles imaginavam o pessoal vai e afasta. Então nós começamos na época de 99 com quatro membros. Desses quatro membros eu fiquei sozinho. Os outros três abandonaram e aí eu fui com o SOS até 2002 sozinho. Nós começamos em 99, então foram quase três anos sozinho. Em 2003 nós voltamos com quinze pessoas. Aí nós fizemos muitos movimentos em Divinópolis, resgatamos o Dia do rio, fizemos eventos, vários, nesse sentido, e depois as

<sup>125</sup> O bairro Esplanada fica de um lado da margem do rio e o Porto Velho do outro lado margem. Os bairros são divididos pelo rio Itapecerica.

peessoas também passou a ir abandonando. Aí cada um foi tomando um rumo, eu voltei a ficar sozinho de novo. Mas sempre coloquei todo o trabalho como SOS Itapecerica, nunca coloquei... Todo trabalho que eu desenvolvo, acompanhado ou sozinho eu sempre coloquei SOS Itapecerica. O pessoal pensa aí “esse rapaz está fazendo a coisa para aparecer” isso acontece demais. Então, como a gente aparece muito em televisão dando reportagem, eles perguntam se eu tenho alguma ambição política. Se eu vou ser vereador. Quanto que eu ganho por estar fazendo o que eu faço. E voltei a ficar sozinho de novo, mas sempre colocando SOS Rio Itapecerica. Esse SOS Rio Itapecerica virou uma marca, mas eu queria dizer o seguinte, essa marca é para chamar a atenção dos problemas do rio. Então quando eu ponho no jornal os meus textos, você vai acompanhar o nome do (nome do entrevistado) SOS Rio Itapecerica. É que a pessoa vai lendo o texto e vai sentir que o rio pede socorro. Então todo texto, desde 99, ele vem acompanhado com SOS Rio Itapecerica. Para despertar a atenção das pessoas, que o rio pede socorro. Então mesmo sozinho a gente tem feito um trabalho aí, contínuo, em relação ao meio ambiente, mais assim, plantio de árvores na Mata Ciliar do rio, recompondo a Mata Ciliar. E também indo as escolas e freqüentando todos os eventos relacionados ao meio ambiente.

*P: E hoje sozinho você tem feito o quê? Você continua plantando na margem?*

E: Contínuo, assim. Tem o seu Antônio que acompanhou esse trabalho comigo. É um senhor de idade, uns 70 anos de idade que tem feito esse trabalho. Só que nós entramos em atrito, porque o problema das pessoas mais de idade é que sempre não aceita a palavra do jovem. Então assim, acha que o idoso sempre é quem tem razão. Nem sempre é assim. As vezes o jovem tem bons conselhos para dar para o idoso e ele não aceitava isso. Então, a relação estava muito boa e de repente eu comecei a ficar estressado dele estar fazendo as coisas que ele queria fazer e não fazia as que eu queria fazer. Então eu falei “Antônio, a partir de hoje você fica com a parte do Porto Velho que eu vou cuidar do Esplanada”, que é o meu bairro. Aí então, nós estamos com essa divisão ele cuida do Esplanada, do Porto Velho e eu cuido do Esplanada (risos). Mas a gente tem a relação de amizade continua a mesma. Só que, assim, a coisa ficou contrária porque ele plantou uma árvore onde eu não queria que plantasse a árvore. Porque essa árvore vai dar problemas futuros, porque ela vai escurecer a passagem da Ponte e ele teimou e plantou a árvore, como se assim “eu é que mando aqui”, né? Então ele plantou. Eu aceitei ele plantar a árvore e está lá até hoje. Só que eu afastei do Porto Velho e estou fazendo onde eu nasci, no bairro em que eu nasci. É o plantio de árvores e também estar sempre vigilante nas questões do meio ambiente.

*P: E aí como é que você atua nessa vigilância?*

E: Ô principalmente com a questão da poluição. E quando nós começamos com essa luta do meio ambiente nós fomos muito para o lado da denúncia. Então foi assim, dando tiro para tudo quanto é lado. Aí depois nós caímos na real que ao invés de ficar denunciando nós passamos a dar exemplo. Não largando a parte de denúncia mas antes de denunciar a gente mostra a parte da denúncia mas já com a solução. Aí nós tivemos mais resultado nesse sentido. Porque só denunciar e não dar a diretriz, né, fica até fácil. Mas então nós passamos a denunciar e a mostrar o caminho que tem que ser feito. Para aquela denuncia virar para a solução. E nós estamos até tendo resultado positivo nesse sentido.

*P: O que interfere para que você continue morando no Esplanada?*

P: Ah, aqui é um bairro bom né. Então se eu puder terminar meus dias aqui eu fico até feliz, né. É um bairro muito perto do centro. Tudo que você quer fazer é muito fácil. Então é um bairro, assim, muito tranqüilo, eu pretendo continuar aqui mesmo.

*P: E o ramo de confecção ele toma o seu dia normalmente ele é...*

E: Isso foi como profissão né. Mas só que tem muito problema, porque confecção ela é muito estressante para quem não tem dinheiro e a gente vai atuar numa coisa que demanda muito dinheiro. Então eu estraguei minha vida quase toda na confecção. Porque eu passei um período muito difícil, que foi na época do Plano Real e do Plano Collor que eu endividei até onde não tinha mais condição. Aí eu caí numa depressão muito grande. Isso aí foi onde em eu perdi tudo. Como se diz, voltei a estaca zero. E para pagar essa dívida demandou muitos anos. Mas aí como é que a gente faz. Se eu fosse trabalhar como empregado não daria conta nunca de pagar essa dívida. Aí continuei na confecção até hoje e está aí nessa peleja, né. Mas a gente hoje é mais ambientalista do que confeccionista.

*P: E o que te mantém nessa luta pelo meio ambiente?*

E: Eu acho que é o dever que cada cidadão tem com o Planeta em que ele nasceu. Onde vive e não tem outro lugar para viver. Então, eu acho que se todo cidadão soubesse que ele só tem uma casa para mudar e ele soubesse cuidar dela, então meu pensamento é esse: nós temos uma casa só e é o meu dever, né, porque obrigação é obrigação de quem recebe por isso, mas quem não recebe é o dever, então é o meu dever cuidar do único lugar em que eu posso morar, viver, né. Eu acho que todo cidadão devia pensar dessa maneira. Então isso é que faz. Eu já pensei em largar, desistir. Porque a gente fica lutando por uma causa e vê que ela é muito conflituosa. Porque o interesse financeiro está acima de tudo, da relação do homem com a natureza. E a gente pensa mais na parte que eu te falei, que é a parte da emoção, né. Fazer a coisa porque gosta. Então, eu gasto dinheiro com o meio ambiente e as pessoas ficam tão impressionadas de ver que os projetos que a gente fez na margem do rio não demandou recurso nenhum, praticamente né. A gente vê cada projeto aí de duzentos mil, cem mil, nós chegamos a fazer um plantio na margem do rio Itapecerica, um plantio de setecentas mudas de árvores. Um jardim. Esse jardim serviu de exemplo para outro cidadão fazer, ali perto do campo do Guarani, num custo de cento e cinquenta reais.

*P: E como é que você fez esse plantio?*

E: Esse plantio, a gente pega a semente, faz um viveiro no fundo do quintal. No meu quintal mesmo tem uma área de dois metros de largura por dez metros de comprimento ali eu faço o viveiro e desse espaço eu tirei mais de mil mudas de árvores, que doei para os outros e as setecentas que eu plantei na margem do rio. Então a gente ganha a semente de alguém ou então acha na rua, ou então vê a muda de uma árvore que talvez vai morrer no lugar onde ela está, transplanta, traz para dentro de casa depois leva para a margem do rio. Então desse plantio das setecentas mudas de árvores nós perdemos, não chegou a dez por cento de perda. Porque toda semana nós estávamos cuidando delas. Aí a gente falou, por em dois mil, no ano dois mil, nós fizemos um plantio de árvores, junto com a prefeitura, mas foi aquela coisa atabalhoada, todo mundo saindo pelo buraco entrando água e a partir daí não deu resultado. Aí nós seguimos uma linha de não plantar árvores se não desse conta de cuidar. Porque eu acho um absurdo você plantar uma árvore, virar as costas e deixar. Então a partir nós passamos a dar manutenção nas árvores e tivemos sucesso. Nós recompomos a margem do rio em cerca de dois mil metros, mais ou menos, e mudou um pouco a realidade do lixo que era jogado ali. As pessoas diminuíram bastante o que era jogar o lixo no rio. Reduziu em 80%. Então era área de bota fora que hoje está totalmente recomposta.

*P: E esta área, onde fica?*

E: Ali na rua Jovelino Rabelo, no bairro Porto Velho. Então quem caminha no caminho dos Rouxinóis, vai ver as várias árvores que a gente plantou ali. E também, a população vendo a

gente plantar essas árvores passou também a plantar. E mudou o comportamento da população ribeirinha da Jovelino Rabelo.

*P: Você falou que também participa junto com as escolas, com é essa atividade?*

E; Atividade é assim, alguém abre a escola e convida para a gente falar de meio ambiente e a gente vai, faz alguma palestra contando a história da gente, contando os problemas do meio ambiente, os problemas do planeta. E, também, vem na minha casa pedir algum texto sobre o rio Itapecerica a gente faz. Então a gente tem muita coisa do rio Itapecerica que a gente mesmo tira da cabeça. Escreve o texto e os alunos ajuda, é, usa né, nos trabalhos. Eu até visitei uma exposição da escola só tinha texto que eu escrevo no jornal.

*P: Olha...*

E; Então, assim, eu fiquei até impressionado de ver, o quanto de texto meu que estava sendo usado para fazer os trabalhos dos alunos daquela escola. E até de faculdade, também, procura. Até uns alunos do INESP<sup>126</sup> esteve aqui me procurando e falou que não encontraram textos em lugar nenhum. E foi na biblioteca Ataliba Lago<sup>127</sup> e lá encontrou texto só meu, na Ataliba Lago. Eu acho um absurdo a prefeitura não ter nada em relação ao rio. Então, até a própria prefeitura manda eles aqui em casa, quando alguém vai lá procurar alguma coisa sobre meio ambiente eles dão o meu endereço. A gente atende com a maior boa vontade, né. Isso é outra coisa que a gente não fala. O trabalho de meio ambiente não pode ficar nessa coisa de valer ponto. Deve ser uma coisa que aluno vai passar a absorver e passar, e mudar o comportamento dele. Essa é a intenção nossa.

*P: Você escreve para qual jornal?*

E; Para o jornal Magazine, já tem dez anos que a gente escreve.

*P: Dez anos?*

E; Nós começamos a escreve no jornal, defendendo um projeto que foi aprovado na câmara que foi a ocupação, permitindo a construir a quinze metros da margem do rio. Aí nós entramos, fizemos uma passeata na prefeitura, na câmara municipal, quer dizer, aí a Cibele me convidou para escrever, então a partir daí nós começamos a escrever. Só que esse projeto ele passou na prefeitura, passou no legislativo. Passou, foi aprovado, e quem teve dinheiro correu na frente e construiu. Aí depois, no ano seguinte, nós entramos em parceria com o INESP, promotoria e o legislativo aí derrubamos esse projeto antigo. Aí criou um novo projeto voltando o respeito a margem do rio Itapecerica. Então a gente faz esse trabalho assim e tem pessoas que falam que a gente quer aparecer, né. Mas nunca que a gente põem o nome da gente na frente. Esse projeto de devolver a margem do rio Itapecerica, eu fiquei um ano inteiro brigando com o legislativo para a gente revogar o outro projeto. Aí quando foi aprovado falaram o nome de todo mundo, só o meu que não falou mas (risos). Até eu briguei com o vereador, falei, “oi, eu te atazanei o ano inteiro na hora de dar o louro você não falou meu nome” e falou o nome tudo das entidades que participou e esqueceram o meu nome. Falei “não tem problema não, deixa. Na próxima você lembra”. Então a gente não quer aparecer não. Tanto é que nessa eleição agora eu estou cansado de responder as pessoas que eu não sou candidato a vereador. Porque eles ligam uma coisa, eles ligam uma causa voluntária com a intenção de quer tirar alguma vantagem disso. Então me surpreende. Eu falo que a gente não é candidato a vereador, a gente não ganha nada com isso né. Eles sempre

<sup>126</sup> INESP (Instituto de ensino superior e pesquisa) é um dos institutos de ensino da FUNEDI (Fundação Educacional de Divinópolis) que é associada da Universidade do Estado de Minas Gerais.

<sup>127</sup> Biblioteca municipal central.



perguntam “quanto você ganha para fazer isso?” Eu respondo assim “quanto que eu vou perder se eu deixar de fazer isso”. Então acontece isso demais, este tipo de pergunta.

*P: Como é que você vê, logo que nós sentamos você começou a falar, você que nasceu aqui, quais mudanças você percebe aqui na região. Do que era a Pains antes, do que é a Gerdau hoje. Quais transformações você vê aqui digamos ambientais, mas local mesmo.*

E: É a gente vai voltar, assim, bem no tempo, principalmente na década de 60, 70, a gente não tinha essa preocupação com o meio ambiente. Então tudo que acontecia de grave com a natureza a gente achava isso normal. Era o progresso que estava vindo. Então a gente nunca tinha essa preocupação de relacionar a qualidade de vida que a gente tinha naquela época com as agressões com o meio ambiente. A gente ia crescendo com os problemas ambientais acontecendo e a gente ia achando que era normal. Então nós tínhamos naquela época a Pains, que soltava uma poluição muito grave na cidade. Que a gente punha roupa no varal aqui e a roupa fica marrom ou preta, né. Tanto era o pó. Mas as pessoas não ligavam esse problema ambiental com a saúde, então era normal. Reclamava sem saber a onde recorrer. Então foi passando. Foi quase duas décadas esse problema, dessa empresa Pains. Que foi quase até 1980, que era uma poluição muito grave. Eu lembro que a gente era menino e a Pains jogava umas bolas de escória de ferro dentro do rio então explodia. Aquilo a casa tremia. E ninguém reclamava.

*P: Isto era escória do quê?*

E: Isso assim, era ferro que sobrava do gusa. Então para eles jogar fora, transportar para outro lugar jogava no rio. Então aquilo vinha incandescente e quando entrava em contato com a água explodia. Então a casa tremia toda. E ninguém reclamava, achava normal. E também tinha, tinha, a, a, tem também, a Rede, que antigamente era a Rede Ferroviária Federal, que ela construiu um duto para ela lançar óleo no rio. Então esse óleo ele correu desde mil novecentos e sessenta e poucos até 1999. Esse óleo era jogado no rio direto. Aí daí que a gente despertou. Eu despertei para a causa ambiental por causa desse óleo. E o bairro ele foi transformando. E no entorno da Pais o bairro foi crescendo. Foram surgindo novos bairros. Aí o pessoal passou a reclamar com mais, incisivo né, e na época eu até conheci um colega meu que fundou o CODEMA e ele foi na Gerdau, antes Pains né, foi na Gerdau reclamar da situação da vizinhança. Reclamando muito da Pains. Aí que essa Pains passou a preocupar com a causa, com o problema da poluição dela. Hoje está mais tranquilo, mas não deixa de ter reclamação não né. Apesar de que a empresa hoje está muito preocupada, investe muito na questão ambiental, mas a gente tem reclamação que na época era muito mais grave e as pessoas não reclamavam tanto quanto é hoje. Então, você vê, a gente passou o absurdo de respirar quase que um pó direto sem reclamar. Hoje a situação amenizou mas a reclamação aumentou.

*P: Você acha que as pessoas passaram a ter essa ação por que?*

E: Acho que devido a esta assim, amplitude que deu a questão ambiental, então as pessoas começou a preocupar mais com a qualidade de vida em relação, não a qualidade de vida delas, em relação ao que está acontecendo com o meio ambiente, não sei se deu para entender isso. Por exemplo, eu posso estar doente e a doença minha não está me incomodando, mas está incomodando um terceiro, então as pessoas passaram a reclamar sobre isso. Aquele problema que ela estava sentindo do pó ela não reclamou não, mas quando despertou a causa ambiental ela tornou parceira. E passou a reclamar mais pelo fato do meio ambiente estar em moda do que pelo fato do problema que ela estava passando.

*P: Em relação ao SOS Rio Itaipicérica, que agora é só você que está participando “eu SOS Itaipicérica”, você já teve alguma parceria com a Gerdau ou tem alguma relação com a Gerdau, algum apoio, você já procurou a empresa, a empresa já procurou você.*

E: Não nós tivemos muito foi atrito. Na época nós tínhamos muito atrito, tanto é que eu não era convidado mais a participar de quase nada lá dentro. Porque nós passamos a reclamar da Gerdau que lançava um pó de carvão no rio, isso também era direto.

*P: Isso foi quando?*

E: Foi em 2002, 2003 até 2004. Então sempre tinha reclamação de pó de carvão. E em relação a esse pó de carvão, já acontecia a muito tempo só que a gente achava que era um problema que vinha de Itaipicérica, porque lá tem uma fábrica de grafite. Então quando o rio ficava preto o pessoal falava: “ah, isso é o grafite que vem de Itaipicérica”. Mas depois nós fomos, assim, tomando mais conhecimento do problema e percebemos que esse problema vinha da Gerdau. E nós passamos a denunciar a Gerdau. E foi uma briga danada sabe, porque a gente, a imprensa vinha para relatar os fatos, né. A gente denunciava. Então a empresa passou também a ter mais cuidado. Isso aí a gente até foi lá no córrego Flecha, córrego do Neném e também lá acontecia o mesmo problema.

*P: Onde é o córrego do Neném?*

E: Córrego do Neném fica ali perto do Guarani, entre o Porto Velho e o Niterói. Então no Porto Velho com Esplanada ela lançava pó de carvão no rio e no Porto Velho com Niterói era no córrego do Neném então a empresa começou também a ficar preocupada com esse pó de carvão, então hoje praticamente acabou. Então hoje a relação nossa a gente está procurando aproximar da empresa, porque a gente acha que se a gente ficar sendo inimigo da empresa também não vai adiantar. Então hoje, até tem o Eduardo Justus, ele me ligou dizendo que tem projetos, perguntando se a gente quer participar desse projeto. Então a gente se colocou a disposição para participar e ajudar. Porque eu acho que se a gente vê um trem caindo no abismo a gente tem que avisar para ele freiar, né, então. Tem pessoas que acham que não. Tem pessoas que acham que devem deixar o trem cair para gritar que avisou. Então antes que o trem caia a gente avisa, a gente quer é ser parceiro, não só da Gerdau como da FCA<sup>128</sup> também que é um problema grave de lançar o óleo no rio, então a gente já foi lá dentro da empresa várias vezes, pedir para ela olhar o sistema de rede pluvial dela. Mas eu acho que tem técnico, a pessoa estudou, e parece que eles ficam assim “esse rapaz não estudou ele está querendo ser mais que eu”, então eu acho que as vezes a prática vale mais do que a teoria e o pessoal não entende isso, até hoje não aceitou. Agora está sendo denunciado e ela vai ter que tomar uma solução por causa do problema do óleo. E assim está fazendo a Gerdau, né, que mudou completamente seu comportamento em relação ao Meio Ambiente, para melhor. Então hoje a empresa está preocupada. Tanto é que ela está investindo muito em outros projetos sociais da cidade. É graças a esta luta. Porque o empresário, nós temos disso, o empresário ele é inimigo do ambientalista. Porque ele acha que o ambientalista é um dedo duro. A gente tem, ele tem que ver que ele tem filho também, não é, e que o filho dele respira, vive, come e bebe, então não é só o dinheiro que fazer com que o filho dele tenha uma vida boa não, sabe. As vezes o dinheiro não vale nada com o problema de saúde que ele pode ter por causa de uma agressão ao meio ambiente.

*P: E como é que foi essa reaproximação? Vocês é que procuraram a empresa ou a empresa que procurou vocês. Porque você disse que teve o atrito, mas aí nesse momento agora, como é que foi isso?*

---

<sup>128</sup>

Ferrovia Centro Atlântica do grupo Vale, antiga Rede Ferroviária Federal.

E: Foi assim uma coisa quase que casual sabe, não foi assim, um que procurou o outro não. Um dia eu estava andando na rua e encontrei com o Eduardo Justus e ele falou assim “o (nome do entrevistado) nós estamos precisando falar com você de um projeto que a gente quer desenvolver, porque nós vimos o seu projeto sobre o Porto Velho, então nós estamos querendo plantar umas árvores aí na cidade e estamos querendo a sua parceria”, eu falei que “tudo bem”, então foi uma coisa casual. Então não foi assim, eu procurar ele me procurar, então foi assim, como é que fala, é, coincidência.

*P: Desta sua fala, de que foi bom, que a empresa vem mudando, o que você classificaria com abusivo, o que hoje é uma vantagem, você conseguiria caracterizar isso?*

E: Não, abusivo assim que ...

*P: O que é positivo o que é abusivo.*

E: Os empresários colocarem o lucro acima de tudo. Na frente de tudo, primeiro né. Porque pode ter lucro com respeito ao meio ambiente. Então antes a coisa era ter lucro e danesse o planeta. Então a percepção que nós temos é essa, de que hoje a coisa mudou. Hoje o planeta, principalmente os empresários, a maioria dos grandes empresários, eles estão vendo que a relação da empresa com o meio ambiente ela tem que ser boa para melhorar a imagem dela também, né. A empresa que é cidadã, envolvida com a questão ambiental, ela tem mais vantagens do que as outras que não é. Então, assim, hoje mudou aí, se formos colocar em porcentagem, mudou aí uns 70% né? Dessas empresas que eu citei, para melhor. Porque antigamente não tinha essa preocupação não, era só produzir, ter lucro e a natureza que se dane. Hoje não a preocupação está maior. Tanto que é que a Gerdau investe bastante no meio ambiente e não só no meio ambiente, em causa social também. Porque ela está envolvida com escola, com creche.

*P: Como é que você fica sabendo dessas ações da Gerdau, ela manda panfleto para você ...*

E: Geralmente ...

*P: ou você ouve falar.*

E: pela televisão né. Por incrível que pareça eu tenho, quer ver, seis ou oito anos que eu não vou na Gerdau. O último evento que eu fui lá eu até questionei dentro da empresa, porque eles estavam desenvolvendo um projeto lá dentro, eu questionei o cara que trabalha com o meio ambiente se aquele projeto ia ter alguma influência para o rio e ele ficou constrangido, porque ele falou que não tinha e eu falei, “então não adianta esse projeto seu, porque não vai ter influência no rio”, né, então ficou um clima muito ruim lá dentro, no meio de outras pessoas, né.

*P: E era um projeto de quê, de adequação lá?*

E: Era um projeto de gestão, era um projeto que ele estava implementando dentro da empresa.

*P: Junto com funcionários.*

E: É junto com funcionários. Só que esse projeto, não sei se a pessoa foi mal educada na hora de responder, né, porque o projeto não ia sair lá de dentro para fora, então assim, eu perguntei se esse projeto ia mudar a relação da empresa com o rio e ele não soube responder. Aí a partir daí não fui mais convidado, né. (risos)

Agora mudou também. O funcionário aposentou, entrou outro de cabeça mais aberta, que é o Eduardo Justus. Então ele está até procurando se cercar das ONG's. Então ele está assim, eu acho que com a cabeça mais aberta para isso. Porque não adianta ter esse atrito da ONG com a empresa, porque a imagem de uma empresa pode ser afetada com a denúncia que uma ONG faz. Porque a população acha que os ambientalistas tem que ser oposição. Aconteceu isso agora, a pouco tempo a trás que foi uma mortandade de peixes que teve, se não me engano foi dia 19 de setembro de 2007, aconteceu uma mortandade de peixes muito grande, depois que

deu uma chuva, a noite, aconteceu o seguinte: o rio estava muito quente, a água, porque ficou 83 dias sem chuva, então deu um choque térmico na água e com a poluição que desceu da cidade, com os córregos, o oxigênio da água acabou então os peixes morreu. Só que os peixes estavam saudável. Muita gente pegou peixe e levou embora para comer.

*P: Acho que eu lembro disso, de passar na ponte e ver o pessoal.*

E: Aconteceu que no outro dia nós fomos lá ver o resultado do problema, né. O pessoal acusando a empresa Gerdau, porque ela é culpada da mortandade de peixes. Aí eu falei “não, a gente não pode acusar a empresa sem primeiro ir acima da empresa” e nós fomos acima da empresa e tinha peixe morrendo. Só que o pessoal achou que eu estava defendendo a empresa, que eu estava ganhando dinheiro para não acusar a empresa. Eu dei a declaração, que foi a única que saiu e foi o único laudo que apareceu até hoje, que a mortandade de peixes foi devido ao choque térmico e também devido a quantidade de sedimentos sólidos que foram para dentro do rio e tirou o oxigênio da água. E dei a explicação técnica para isso. Eu não sou técnico não mas com a vivência se aprende. Porque eu falei que as bactérias atuou no DBO da água e a demanda por oxigênio ficou muito alta e faltou oxigênio para os peixes. Mas como é que você vai explicar isso para a pessoa que é leiga né. Então até hoje não veio o resultado da mortandade de peixes. Eu avisei que os peixes iam morrer com 30 dias de antecedência. Porque eu dei uma entrevista para a televisão e a repórter me perguntou o que poderia acontecer com o rio devido a longo tempo sem chuva. Eu falei “pode acontecer uma mortandade de peixes” e por coincidência aconteceu. Aí eu fui criticado demais, que tão me pagando, que a empresa está me pagando. A então deixa, né.

*P: É oito ou oitenta né. Entrando em outras perguntas, para você o que é responsabilidade social, ou responsabilidade ambiental. Porque tem gente que usa o termo responsabilidade social, responsabilidade ambiental, responsabilidade socioambiental, como é que você usa o termo e com é que você entende esse termo.*

E: Até, assim, responsabilidade as pessoas não quer muito não né. Responsabilidade ninguém quer. Ele quer que outro assuma, né. Então, eu vejo assim, por parte da população ela está sempre procurando um super homem para resolver os problemas dela. Então ela vê a gente, o ambientalista, como super homem. Que pode ver tudo o que acontece na cidade. As vezes acontece fato assim, 10, 11 quilômetros de distância a onde a gente mora e o pessoal liga para a minha casa como se eu tivesse, “ah, você não viu isso aqui né”. Então eu acho que responsabilidade ela tem que ser mais, assim, um ato espontâneo. Porque ninguém pode ser obrigado a fazer uma coisa. Eu acho que a espontaneidade é melhor. Você fazer uma coisa espontânea é melhor do que você ser responsável por fazer aquilo ali, a pessoa acha que ela é obrigada a fazer. Então eu acho que essa responsabilidade social ela é mais como se fosse, assim, um, uma coisa assim que a gente tem que nascer com isso. Ver como, a gente tem que ter, não é obrigação não, a gente tem que ter, o dever de fazer aquilo. Dever assim, porque não tem, assim, o meio ambiente. A gente tem que ter o dever de proteger o planeta, a gente não tem que ter responsabilidade não é nosso dever de preocupar com o planeta Terra. Então quando fala “ah, responsabilidade social, responsabilidade ambiental”, eu acho que deveria ser dever. A gente tem que ter o dever social e tem que ter o dever ambiental, o dever com a saúde, com o ser humano né e com as outras espécies que habitam o planeta. Então essa responsabilidade ela vem mais como obrigar a pessoa. Acho que ninguém poderia, todo mundo tem o dever com alguma coisa, em prol de alguma coisa.

*P: Em termos dessa mudança de atitude das empresas e aí, especificamente, da Gerdau na região, você acha que isso é um resultado da empresa, é o resultado das denúncias, é o*

*resultado do ministério público, foi o resultado... foi uma vontade da empresa, o que você acha que motivou?*

E: Eu acho que mais foi um apelo. Um apelo que a própria mídia colocou e as ONG's também, a sociedade colocou. Então esse apelo que cresceu hoje da causa ambiental ela provocou uma transformação nos empresários que viram que não é só o lucro que é importante. Ele protegendo o meio ambiente, produzindo um produto responsável, nesse caso aí, sustentável, ele viu que a imagem dele melhora perante a mídia. Então eu acho que isso foi, ele mudou o olhar dele em relação a sua atividade, não é, e o que eles poderiam ganhar com isso aí, melhorando o seu empenho e a sua vida e com relação ao meio ambiente que cerca a empresa e também com os demais ambientes que fazem parte desse conjunto todo. Então eu acho que foi mais pelo apelo ambiental que eles mudaram de atitude.

*P: Você acredita ser possível equilibrar interesses privados e econômicos?*

E: Olha é bem difícil, eu acho que é muito difícil. Porque o ser humano ele é muito ambicioso. Então a gente vê assim, tem gente que está brigando por um pedacinho de terra né. A gente tem muito desses problemas com a margem do rio Itapecerica, porque a pessoa não entende que aquilo ali é uma área que pertence a fauna e a flora. Então ele acha que aquilo ali é dele, é dono e cabou. A gente vê nascente sendo soterrada porque o interesse do dono está muito maior. Então a gente até fica preocupado se essa luta nossa não é uma utopia, porque a gente está lutando, lutando, avisando, que a coisa está indo para um caminho que todos vão perder, mas tem sempre alguém que não está interessado nisso, está interessado com aquilo que é dele. Eu tive uma reunião agora esses dias, eu falei que as pessoas preocupam com o meio ambiente enquanto não mexe no ambiente delas e a gente tem razão, porque a gente está vendo isso acontecendo aqui. A gente vê uma nascente e vai pedir a proteção da nascente, primeira coisa que o dono faz é aterrar a nascente. Porque está vendo que vai perde dinheiro se manter aquela nascente desaguando, porque ali está a propriedade dele. Então ele não entende que o que ele tem é emprestado. Que na hora que ele for embora vai ficar tudo aí na terra né. Aí ele prefere observar o que vai ganhar se aterrar aquela nascente, do que o que vai perder se soterrar aquela nascente prosseguir no caminho dela. Então acontece demais isso. Eu acho que nós estamos muito individualistas, sabe, e ambicioso demais.

*P: Você falou que participa de reuniões, você participa ainda do CODEMA...*

E: Tudo, até hoje. Até tem uma coisa, eles acham que a gente está sendo enjoado, sabe? Porque a gente vai muito contra o que acontece lá dentro dessas reuniões, sabe. Um dia eu até fui perguntando, eu fui até deselegante nessas reuniões, porque eu estava me sentindo um palhaço lá dentro. Porque a gente acusando a empresa, no caso foi a FCA, eu nasci no local, vi construir o duto de óleo que lança no rio e o pessoal defendendo a empresa, por que, por causa de interesse financeiro. Eu falei assim “gente vocês não estão enxergando, nós estamos aqui como mentiroso?” Porque eu nasci no local, vi construir e eles estão falando que não está acontecendo a coisa. Aí foi desagradável, foi no meio de empresário, de promotor, de tudo quanto há, né. E o pessoal acha que a gente tem que levar a questão na linha, assim, moderada, né. E me chamam de muito ansioso, porque a gente quer ver a coisa mudar, né, e não está acontecendo. E geralmente as mudanças que tem acontecido ela tem sido mais por conta dos movimentos ambientalistas do que das autoridades. Então nós conseguimos mudar o comportamento das pessoas, ao passo que quem recebe para isso não faz. Faz o contrário, não participa e até esconde. Nós tivemos uma vez um técnico ir para o lado da empresa. Sendo que ele tinha que fazer o contrário, ele tinha que ser imparcial. Ele tinha que fazer o que ele se propôs e estudar e ser profissional daquilo ali, ele estava fugindo da ética dele. E a gente estava sendo como o errado e a ele continua no emprego dele, a empresa está aí e nós com a razão (risos). Eu fico pensando, esse técnico, que eu não vou citar o nome dele não, ele

foi até transferido ele chegou a falar que o produto da empresa que lançava no rio, o DNA desse produto não compatia com o da empresa.

*P: Aqui da FCA?*

E: Eu nunca ouvi falar em DNA de óleo né. Tanto assim, que os óleos, um óleo não compatia com o outro. Então ele foi embora agora e ele ia ficar muito constrangido de nós provarmos que nós tínhamos razão e com ele ia falar que esse óleo tinha o DNA diferente se nós tínhamos amostra e provou que é de lá?

*P: É mas você não sai não, viu.*

*Seguindo a mesma linha, quais são os nossos desafios para Divinópolis em relação a siderurgia?*

E: Isso é um grande desafio também, porque é uma área mafiosa, para falar a verdade. Até nós tivemos uma vez na reunião com o setor siderúrgico e uma senhora chegou ao extremo de até chorar devido ao grau de poluição que ela estava enfrentando na casa dela. E ela xingando o empresário, sabe. Só faltou falar palavrão. E depois mais tarde, eu falei assim em off “esse rapaz tem uma cara de bandido”, sabe, e dias depois o empresário foi preso. Então a gente viu a relação que estava a gente enfrentando ali dentro, né. A senhora verbalmente agredindo o empresário e nós no meio de pessoas que estavam envolvidas com corrupção.

*P: Você faz alguma comparação em relação a Gerdau e as demais siderúrgicas?*

E: Olha é até fácil comparar viu. Porque você vai colocar a Gerdau, em relação, vamos por assim, de primeiro mundo e as demais siderúrgicas elas estão assim, na idade da pedra. Algumas têm o sistema de despoluição, mas tem umas que é desumano a forma como os empregados trabalham ali dentro. Até na época, o promotor esteve na siderúrgica e pegou o flagrante, funcionário totalmente preto de pó de carvão.

*P: Nessas outras ou na Gerdau?*

E: É, nessas outras empresas. Porque essas empresas produzem só o gusa e vendem esse gusa para a Gerdau. Elas são terceirizadas.

*P: Ah, tá.*

E: Então elas não produzem o aço não, a Gerdau produz o aço. E é desumano a forma que os empregados trabalham ali dentro. E eles não estão nem aí para a vizinhança com o pó que está subindo...

*P: E você sabe se já mudou ou não?*

E: É muito pouco, é muito pouco.

*P: Questões de leis trabalhistas, também.*

E: Essa questão de leis trabalhistas é antiga. Agora teve uma época, se não me engano foi na época do doutor Márcio foi em 2006, por aí, os empresários foram todos chamados fizeram um TAC, compromisso de ajustamento de conduta, contrataram um técnico para ficar observando a qualidade do ar e ficar fiscalizando as empresas. Esses técnicos que estão vindo, estão vindo até na Gerdau também. Agora, a reclamação ainda continua. Um dos setores que dá mais problemas para o meio ambiente é o setor siderúrgico, que conta com carvão para fazer estimo, carvoeira com trabalho escravo, trabalho infantil, e esse carvão chega, as vezes, de madrugada. E o empresário não quer nem saber de onde está vindo esse carvão. Como esse carvão está sendo produzido. Tem vários empresários sendo autuados comprando carvão sem origem, de origem ilegal. Até o juiz, doutor Carlos Loiola questionou essa questão de multa, em relação as multas aplicadas no carvão clandestino. Ele alegou o seguinte, que aplica a multa, esse dinheiro fica na origem e o produtor de carvão, com o trabalho escravo perde. Porque, por exemplo, autuou aquele cidadão produzindo o carvão ilegal, agora o trabalho

escravo que estão sendo feito onde se produziu o carvão eles praticamente perdem os direitos trabalhistas. Então ele colocou que essas multas que foram aplicadas no carvão ilegal, primeiro iria ver como é que foi a origem desse carvão. Se tem trabalho escravo, se tem pessoa trabalhando sem fichar. Aí essa multa seria para pagar esses empregados.

*P: Ah, tá. Em vez de ela ficar para beneficiar um plantio ela voltaria para o trabalhador.*

E: Ele ia ver a situação em que esse carvão foi produzido, se tiver algum trabalho escravo ali dentro deles, esses funcionários receberiam seus direitos através dessa multa.

*P: Mas o próprio carvoeiro que contratou esses funcionários é quem deveria fazer isso.*

E: Mas aí vai autuar em cima do, do produtor de carvão. Porque, por exemplo, o produtor de carvão, simplesmente, poderia dar o cano nos empregados, ele vai ser preso por exemplo.

*P: Se ele está trabalhando com trabalho escravo ele já está dando o cano.*

E: Já tem, já está com problema. Então, por exemplo, esse dinheiro que foi pego vai pagar os funcionários. Depois, o dono do carvão vai responder na justiça. Mas primeiro vai salvar aqueles coitados que estão na produção do carvão ilegal. Geralmente acontece.

*P: Em relação a Divinópolis de um modo geral, para além da siderurgia. Quais são os nossos desafios? Como você vê, como morador do Esplanada, ativista, escritor, vê.*

E: Eu vejo que Divinópolis é uma cidade desorganizada. Totalmente bagunçada. Porque a gente era menino, a relação com o vizinho era bem harmoniosa, diferente. Você ia na cidade, a cidade não era tão suja igual é hoje. E a cidade cresceu sem planejar esse crescimento. Ela cresceu, assim, na doida né, como eles falam, vamos ver no que é que dá no futuro e não planejou. Os prefeitos ficaram preocupados com a política partidária mesmo, aquela política de coronel e esqueceu que a cidade tinha que crescer dentro de um ambiente harmonioso, planejado. Então a gente tem bairros aqui em Divinópolis, eu mesmo tenho um lote que eu comprei em 76 e se eu tivesse posto esse dinheiro na poupança eu estaria rico hoje. Então eu investi esse dinheiro no lote, que a prefeitura aprovou o loteamento, não tem nenhuma infra estrutura no lote até hoje, passou trinta anos, o dinheiro que eu coloquei não dá para comprar

*P: O lote.*

E: O lote, não o lote hoje vale mil reais. Ao passo que se eu tivesse aplicado o dinheiro na poupança estaria rico. Então acontece o seguinte, foi uma aprovação de lote, até hoje acontece, aprova um loteamento, aprova outro loteamento, só que não tem infra estrutura nenhuma. Então a cidade hoje, o quê, a cidade cresceu, praticamente bagunçada, o centro uma poluição danada, todo lado que você vê é sujeira, os córregos tudo poluído, tinha córrego, eu bebi água dos córregos, hoje está imundo. Principalmente, tem dois córregos aqui em Divinópolis, um é esse córrego do Neném e o outro é o Flecha Catalão, que era ponto das crianças brincarem e aprenderem a nadar. Hoje é um rio Arrudas.<sup>129</sup> Então a cidade cresceu e até hoje continua esse processo de crescimento desordenado. Então, a gente até pede aos prefeitos, que é melhor parar a expansão urbana e organizar a bagunça que deixaram acontecer, principalmente com o rio Itapecerica, que o rio perdeu em todos os aspectos: em volume de água, margem, qualidade da água, perdeu e até, os peixes, ao contrário, aumentou. Isso aí a gente fala, porque as pessoas parou de pescar. Com medo da poluição do rio. Mas o rio perdeu, em volume, profundidade e a exploração dele aumentou, bastante.

*P: Mas ainda tem vida no rio, tem peixe.*

<sup>129</sup>

Rio que corta a cidade de Belo Horizonte e é um esgoto a céu aberto, como o rio Tietê em São Paulo.

E: Tem e bastante. Então é isso, a cidade de Divinópolis está caminhando para um problema, vai fazer cem anos e continua crescendo desordenada.

*P: Aqui na região tem outras siderúrgicas, para além da Gerdau?*

E: Não. A que tinha foi fechada. Aqui mesmo, perto do viaduto, tinha uma siderúrgica e ela foi fechada.

*P: Ah, tá, uma que a gente indo*

E: Onde é a ASCADI<sup>130</sup> ali. Ali onde é a ASCADI, ali. Ali tinha uma siderúrgica que dava problema também. A gente via ali.

*P: E foi fechada quando?*

E: Ah, tem mais de uns vinte anos.

*P: Caminhando para o fim, você conseguiria definir a Gerdau para mim?*

E: A Gerdau teve duas fases. Teve a fase em que ela era Pains. Uma fase totalmente ruim para a cidade. Apesar de que tinha a parte social, a quantidade de emprego que ela gerou e o imposto que ela gerou. Mas em termos de poluição ela era um ponto negativo. Tanto é que até as casas ali perto até hoje não é valorizada. Quem mora ali perto da Gerdau hoje não é valorizada. Mas em relação ao avanço, em termos de meio ambiente e participação social, melhorou muito. A gente tem que dar valor também, né, não é só meter o pau não. Nesse aspecto ela melhorou bastante. Porque eu acho que ela foi obrigada a mudar. Porque o apelo ambiental ele cresceu muito. Até eu acho que a gente pode notar, eu posso falar sem demagogia, que a gente tem participação nesse crescimento do apelo ambiental, porque até 99, eu lembro, que ninguém falava do rio Itapecerica. Surgia os movimento e eles morria. Então quando eu entrei na relação com o rio Itapecerica foi para mudar mesmo. Aí deu essa explosão do rio Itapecerica e todo mundo hoje está falando do rio Itapecerica e graças a Deus está, embora ele não investe no rio Itapecerica, as pessoas já estão preocupadas com ele, com a situação que ele está passando. E nesse aspecto, também, a gente tem que louvar a Gerdau que parou com esses problemas da poluição do carvão. Eles praticamente acabou.

*P: Como você acha que as pessoas vêem hoje a Gerdau? Você escuta comentários, não escuta.*

E: Ainda acontece críticas demais contra a empresa. Porque a pessoa quer também 100% de despoluição e isso aí é impossível conseguir. As vezes acontece. Tem reclamação ainda. Igual no caso da mortandade de peixes, a primeira a ser acusada foi ela. Porque o pessoal tem essa de que o empresário é praticamente um bandido e não é. A visão não pode ser essa. Então ainda tem críticas mas diminuiu bastante em relação ao passado.

*P: Ok, muito obrigada.*

---

130



**ENTREVISTA Nº 11**

**Entrevista com Secretário de Meio Ambiente Municipal realizada em 30 de outubro de 2008, realizada no gabinete do Secretário, na prefeitura Municipal (a entrevista foi realizada após a eleição para prefeito).**

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistado

*P: Eu vou te pedir, para começarmos, aspectos mais gerais mesmo. Qual é a sua profissão, quais são as suas atividades cotidianas.*

E: Sou, formei em administração lá na Católica, depois formei em Direito, voltei para Belo Horizonte e especializei em direito ambiental. Trabalhei para o Estado, quase quatro anos como procurador jurídico ambiental do IEF, FEAM e IGAM. Aí larguei o Estado, voltei para a área privada, advogando só na área ambiental, não sei nem calcular 13º, ação trabalhista, fundo de garantia, não sei nada, só sei direito ambiental e surgiu a oportunidade de vir para cá, para a secretaria que é a área que eu gosto, eu gosto da área pública também, e estamos aí né, esperando para ver o que acontece nessa transição. Ver se fica, ver se não fica. Acho que um grande trunfo nosso aqui, é que por eu ter participado de todo setor dos empresários, do Estado, das ONG's ajudando a promotoria, então, o direito ambiental é um direito de mediação. Então fica fácil, é gostoso lidar. Então, você já tem, eu costumo falar isso, as vezes, com aluno do direito ambiental, umas coisas assim, o direito ambiental ele tem formação e ele é bastante específico. Então se você, não é igual um outro direito que você pode vestir a camisa do cliente, mesmo ele estando super errado, ir lá no Fórum defender ele a todo momento, não. O direito ambiental é diferente, se o cliente tiver um dolo maior você tem que vestir a minha culpa, "olha, não, nós vamos acatar o que está sendo colocado, promotor". Porque uma vez por ser o promotor, esse campo mais restrito, se você queimar o seu filme, vamos supor, com um cara sério, esse cara sério, acabou, as portas se fecham. Então é uma área, na prática, você tem que ser um mediador a todo tempo.

*P: Você é aqui de Divinópolis mesmo?*

E: Sou daqui. Morei 14 anos em Belo Horizonte e depois eu voltei.

*P: Em qual bairro você mora e o que interferiu nessa escolha?*

E: Eu moro ali na 21 de Abril, ali. Ali é Centro, né, ali perto do bar do Ailton.

*P: Eu moro um pouco depois. Ali perto da FACED.*

E: Ali perto da praça do Mercado, apartamento?

*P: É.*

E: Jóia.

*P: Você sempre morou no centro, o que interferiu na sua escolha de morar naquela região?*

E: Não, se sabe que sempre, meu pai morava na Getúlio Vargas, depois mudou para a avenida 21, a gente sempre ficou naquele miolo ali, perto do Estrela, assim...

*P: Nunca morou em bairro não.*

E: Mais afastado não.

*P: Conte para mim, por favor, quais são os objetivos da instituição em que você atua hoje, na prefeitura, quais são as atividades que você desenvolve aqui e o que é o objetivo da instituição aqui.*

(fomos interrompidos por um assistente que foi recolher assinatura do secretário).

E: Você espera um pouquinho que eu já aviso lá (para a secretária não interromper a entrevista).

*P: Falar um pouquinho da organização em que atua e de suas atividades cotidianas.*

E: Aqui na secretaria de meio ambiente, a gente é responsável por várias atividades; emissão de alvará, licenciamento ambiental, fiscalização de postura, na parte administrativa de manutenção do, do, do atual aterro sanitário, que até está mais para um lixão do que para o próprio aterro. Então, é, atividades bastante diversificadas. A grande dificuldade que eu sinto aqui, é que é a necessidade de fazer um novo organograma. É, o funcionário público, teve um concurso agora, nós trouxemos novos engenheiros, eu falo “o perigo de trazer um novo engenheiro e ser contaminado pelo antigo escalão”, porque tem funcionário que acha que a prefeitura é bico. Então ele exerce outras atividades e aqui é a atividade em que ele tem o ganha pão certinho, só que o salário não é muito bom e que não veste a camisa. Então a grande dificuldade, eu acho que a necessidade da próxima gestão, que eu fique ou que eu saia, mas eu vou estar passando isso para o próximo secretário, é que ele tem que fazer um organograma, um mapa de contexto, analisar essas rupturas, para poder estagnar essas questões. Então concentra tudo na mão do secretário de meio ambiente. E hoje a nossa interligação com as outras secretarias é grande demais. E hoje a nossa relação com as outras secretarias é grande demais, porque tudo que você vai mexer tem que passar pelo meio ambiente. A Divintrans vai mudar uma rua, autorização do meio ambiente, ele vai, vamos supor, colocar um sinal, tem que cortar uma árvore, autorização do meio ambiente. Então a nossa interligação com as outras secretarias é grande demais e hoje fica tudo concentrado. Aqui, você vê que entra gente toda hora. E tem certos tipos de coisas que poderia estar com setores separados. Então, desde o corte de uma árvore até uma coisa de mais relevante tem que passar pelo secretário.

*P: É eu custei a falar com você. E como é que é em relação a essa própria demanda, a relação da secretaria com a cidade: empresas, população. Como é que isso se dá?*

E: Vamos citar, o que eu chamo assim de carro chefe, vamos supor, corte de árvore. Esses dias saiu uma matéria polêmica no jornal Magazine. Até ontem eu estava com a repórter aqui e eu falei com ela, expliquei, “não pode ser assim, a gente está aberto, com total transparência, para o quê vocês quiserem vir aqui, pode fazer críticas construtivas, igual outros jornais fazem”, eu estava comunicando com a Maria do Carmo que é uma repórter até bastante bacana. É, a pessoa vai querer cortar uma árvore, então ela requer, tudo, qualquer tipo de requerimento, licenciamento para o corte de árvore precisa de protocolo, protocola lá em baixo, nos certificados, sobe aqui a gente passa para os setores, os setores devolvem para o secretário para o secretário dar anuência. É dessa forma que a gente trabalha. É, o maior contato com a população aqui é referente a algumas denúncias, referente a área ambiental em geral, alguma, a, o, tem cavalo solto na rua, é, fulano de tal cortou uma árvore eu acho que essa árvore não deveria ser cortada, a, tem uma árvore que eu quero que corta porque meu passeio está arrebentando e está machucando o pé de quem passa lá, o outro, a eu preciso de licenciamento da minha empresa, então é, é... a interação com o cidadão é através dessas questões. Ele protocola, existiu algum indeferimento ou alguma dúvida ele vem direto aqui na secretaria.

*P: Entrando um pouco na questão da Gerdau, há alguma relação mais direta com a Gerdau, há algum projeto em que a secretaria...*

E: Demais. Gerdau, até o Hamilton me ligou aqui, o Hamilton da Gerdau deixou o recado aqui, porque o Eduardo está me procurando. Ela sempre foi a parceira. Se tem uma empresa que é séria nesse ponto, a Gerdau ela é. Você precisou dela, ela entra em parceria com a gente em vários projetos. Atualmente ela está num projeto da Sala Verde, que é lá na Ilha. Hoje nós

temos lá, depois você vai lá no parque ecológico, nós temos lá uma edificação com cinco computadores, de última geração, com banda larga, ligada a internet. Ali qualquer cidadão de Divinópolis que chegar de oito da manhã as onze, de uma a cinco, ele tem acesso a internet banda larga, tem Windows XP, com orientadores, para fazer qualquer tipo de pesquisa. A função da sala verde é educação ambiental, mas reverte esse trabalho para a população, porque, o quê é feito lá pela sala verde, tem os dias agendados ela vai, o ônibus vai até as escolas municipais pega os alunos e vai passar um dia inteiro na sala verde visando a educação ambiental. Então lá também é ministrado aula, cursos sobre o questões ambientais. A gente, se Deus quiser, já no começo do próximo mês, dezembro, vai começar, já está tudo projetado, a construção do viveiro educativo. Esse viveiro educativo, o que ele vai ter, uma sala com toda a estrutura, bacaninha, tudo arrumado, dentro das leis da acessibilidade, para o portador desse problema físico, dessas necessidades especiais está usufruindo. Então a gente está com uma linha de montagem de uma árvore, para a pessoa ver o trabalho que dá você pegar uma semente e virar uma árvore. Nós não vamos estar lá com a árvore, mas só dando como exemplo, uma muda de determinado porte. E várias espécies de outra árvore. Vai fabricar, vai ter a fabricação de mudas também, mas não em larga escala. Junto com esse projeto, já tem o projeto que chama “Vida Nova”, que aí já é em parceria com a vara de execução, ta aí até com esse, que fala bastante na mídia, aí já é uma linha de larga escala no horto florestal para fabricação de mudas. Aí, eles lá, podem triplicar ou quadruplicar o número de mudas que a gente faz, porque hoje para você atender as vias urbanas, atender as áreas públicas, a gente sempre tem que recorrer a terceiros e muda é caro. Hoje uma muda de um metro e sessenta, dois metros é hoje uns dezessete, vinte dois reais. Então a idéia com esses projetos que já estão em execução, é fazer com que Divinópolis seja auto sustentável com seu processo de arborização que é constante. Divinópolis nunca teve esse processo. As árvores que estão aí são geralmente tudo ibistros, que são árvores que não são apropriadas para passeio, que são árvores que atingem a fiação aérea, atingem cano da Copasa, patrimônio particular, patrimônio público. Então a idéia é que com esse projeto a gente atinja, a gente já fez um levantamento no grande centro urbano, que vai da Getúlio Vargas até a Rio Grande do Sul e da Pernambuco a João Notine, esse quadrilátero, teria que plantar 720 árvores. O que acontece com essas 720 árvores, nesse mesmo quadrilátero, que foi levantado agora para projeto que a gente fala, retirada de estoca, retirando os tocos da cidade, tem 114 tocos de árvores. Então você vai reparando, o pessoal cortava a árvore e deixava ali o toco de árvore e é um negócio complicado. Então nós começamos assim, fizemos parceria, porque eu acho assim, se você não fizer parceria você não tem jeito de mexer na área pública. Então a Plantiengenharia, porque a gente faz isso direto, esse tipo de parceria, porque senão a secretaria pára. Então a Plantiengenharia estava construindo um empreendimento, uma edificação, lá no alto da rua Goiás, eu acho que fica perto da avenida Amazonas, tinha que cortar três ou quatro ibistros, árvores que seriam cortadas mesmo, nós fizemos a parceria eles cederam dois funcionários para nós, durante 70 dias, para rancar esses tocos. Agora rancou os da Primeiro de Junho, agora está pegando os da rua Goiás. Então é tudo. Como a secretaria funciona hoje? Em esquema de parceria. O horto está sucatiado. Hoje o Horto tem até um estoque que atende um pouco as necessidades das áreas públicas. Com é que a gente fez esse estoque, a pessoa solicitava aqui, “a, eu quero cortar duas mangueiras que tem aqui no meu quintal”, então você vai cortar essas duas mangueiras e vai doar vinte mudas como parceria, um tipo de compensação ambiental. E a gente vem trabalhando dessa forma. Nós temos, por exemplo, o ecoponto. Antes as recapagens e borracharias pegavam o pneu e jogavam fora no matagal, ia para a beira da estrada e jogava nos córregos. Então o Ecoponto, lá no pátio da EMOP, tem um galpão que recolhe esses pneus e uma empresa vem de Belo Horizonte, com uma carreta, e nós temos que fornecer os carregadores, de tempo em tempo, para carregar e levar essa carga para Belo Horizonte. É muito pneu, tem muito pneu. Aí, nós não temos

recurso para pagar esses catadores. Porque geralmente o cidadão acha que a secretaria, a hora que ela quiser, tem vinte, dez funcionários de frente, de mão de obra, por conta dela. A secretaria não tem um funcionário de mão de obra. Se a gente tiver que cercar uma mina, a gente tem que contratar, se a gente tiver que carregar um caminhão, nós temos que contratar. Então como é que, por exemplo, eu faço para poder carregar esses caminhões, então a hora que chega aqui, por exemplo, um ato, ocasionou uma administração ambiental, ocasionou um impacto ambiental. Eu converso, faço a mediação junto com o empreendedor e falo, “oh, estamos com esse problema aqui e como compensação ambiental, teria como você pagar dois dias de mão de obra, de chapa de caminhão?”, “ah, tem”. Eu deixo tudo documentado, com os recibos, então a gente faz os processos aqui dentro dessa forma. Não é o jeito correto, mas é o único jeito hoje de você tocar a secretaria. Nesse nível de parceria.

*P: E essa parceria que vocês fizeram com a Gerdau no Parque do Gafanhoto, da Ilha, foi iniciativa da Gerdau ou foi iniciativa de vocês. Como é que ...*

E: Foi iniciativa nossa. Agora eu posso te falar também de todo histórico. Numa reunião aqui, vamos pegar mais a Gerdau que é mais o foco da sua pesquisa. Quando eu trabalhava no Estado, ajudava a promotoria referente aos termos de ajustamento de conduta assinados pela Gerdau. Na época quem estava lá era o Lafontaine, não era o Hamilton não, era o outro chefe lá da Gerdau que já esqueci o nome dele. Referente, para te dar como exemplo, a cidade cresceu para dentro da Pains, então aqueles imóveis ao lado da Gerdau tiveram uma desvalorização, até certo ponto, porque ninguém quer morar ali do lado ali. Então a Gerdau começou a crescer para dentro da cidade, porque ela começou a comprar esses imóveis. Então esse último, nós assinamos o ajustamento de conduta, a Gerdau comprou vários imóveis mas não para ampliação, mas sim para o adensamento da cortina verde. Nós fizemos o ajustamento com ela, foi acatado tudo que foi falado com a Gerdau, não existe bater o pé com ela. Eles acatam. Você vê esse projeto que eu te falei da sala Verde, teve também o projeto da revitalização do CSU. Eles agora vão cortar, eles estão com uma autorização para cortar quatro eucaliptos que estão em área de preservação permanente. É um espécie exótica, não é própria. Inclusive ela mata os outros tipos de árvores que estão do lado, questão de sombra. Inclusive nós vamos autorizar, em compensação, eles vão fazer um grande plantio as margens do rio Itapecerica. Um grande erro da Gerdau, que eu mencionei com eles, é o seguinte, eles não fazem um histórico dessas ações. Então muda promotor, muda secretário, a negociação com ele começa do zero, você não sabe, igual assim, por exemplo, se eles tivessem esse dossiê, eles podiam sentar junto com ele e falar, “deixa eu ver o histórico da Gerdau”. Eles iam pegar uma pasta desse tamanho e iam te mostrar toda essa parceria que ia ser feita através do tempo. Agora essa parceria, a eles fazem isso de graça, não. Hoje eles tem o marketing ambiental, eles geram um passivo para a comunidade, a comunidade respira o passivo ambiental que é gerado por eles. Mas eles são uma empresa séria que, quando a gente precisa dessas parcerias, eles atendem. Em troca desse, né, vamos dizer, passivo ambiental gerado.

*P: Lá no Parque da Ilha é só a Gerdau ou tem outras empresas?*

E: Só a Gerdau.

*P: E há, porque eles tem uma política ambiental que parece que eles fomentam durante um tempo, até a gente criar a independência dos projetos e depois eles...*

E: Tem outro projeto agora que disputou lá que já é a ampliação, em cima da área verde a gente fazer um anfiteatro. Foi apresentado e isso foi levado agora para a Gerdau. Parece que vai ser aprovado. Mas com essa recessão que está tendo aí, né, o gusa está um pouquinho, o aço deu uma caída, não sei se vai vingar. Mas que foi levado para lá foi.

*P: As vezes leva um pouquinho mais de tempo mas aprova né.*

E: É.

*P: Quais são os desafios, em relação a projetos sociais e ambientais em Divinópolis?*

E: O desafio, que eu acho que é problema já resolvido, a questão do Aterro. Hoje lixo é dinheiro. Então hoje o problema não é a implantação do aterro é a localização. A localidade. Divinópolis tem uma extensão territorial pequena demais, então em qualquer lugar que você for implantar um sistema de tratamento de resíduo e tem que implantar, amanhã é o dia final, para o Estado, para você estar entrando com a licenciamento de operação, licença de operação, nós não temos isso. Não temos porque houve uma suspensão do processo, de liberação, porque tinha escolhido lá a região dos córregos. Então não vai adiantar. Então não vai adiantar. Em qualquer lugar que o pessoal for colocar, vai dar polêmica. Então eu acho que isso tem que ser feito em parceria com o legislativo, que é o único, isso tem que ser dividido, não pode ser exclusivo. A escolha dessa área tem que ser dividida com a população. Para que no futuro não se culpe um ou se culpe outro. “A se culpa tal comunidade”, mas se culpe a cidade inteira. Essa questão, da própria gestão, tem que ser resolvida a questão do aterro. A questão da rearboreização da cidade, eu acho que está bem encaminhado. Os projetos estão todos, a a gente consegue a interseção deles em algo de comum, que é a sustentabilidade na arborização. Isso aí, eu acho que não vai dar problema. A questão do tratamento de esgoto é uma coisa que vai acontecer, de uma forma ou de outra. Os interceptores já estão fazendo manobra no pátio. Hoje, o que acontece, invés de se tratar a água que vai despejar no rio Itapecerica, a gente está eliminando o esgoto dos córregos e jogando no rio, mas assim que eliminar o esgoto dos córregos já é um grande caminho, porque depois fica fácil de você interceptar todas, esses interceptores de jogar na estação de tratamento. Então o primeiro passo já está sendo dado, o esgoto, problema do esgoto já vai ser resolvido. É, agora, tudo isso não adianta, na lei ambiental, se não aplicar a verba, aplicar projetos, fazer execução de projetos na área de educação ambiental. Ainda a gente tem, para você ter idéia, a gente tem tipo de gradil que a gente coloca em proteção de árvore, cada dia o gradil tem que ser mais fechado, como um copo, porque as pessoas enfiam a mão por dentro do gradil e quebram uma árvore. Não sei o que passa, muitas vezes é na cabeça de jovem. O jovem tem essa vontade de extravasar, então desconta em outra coisa, que não tem nada haver. Então a parte de educação ambiental é muito importante. E os grandes conflitos ambientais são conflitos de vizinhança. Não são conflitos de meio ambiente. Vizinhos, as vezes, numa atividade de outra pessoa aquilo está atrapalhando a vida dele. Então ele canaliza aquilo como uma denúncia ambiental, mas na verdade são conflitos particulares. Então toda denúncia que chega aqui não são pessoas preocupadas com o meio ambiente, são pessoas preocupadas com a qualidade de vida delas. Então as denúncias são feitas, geralmente, por vizinhos.

*P: E em relação a Gerdau, quais são as maiores questões colocadas pela população? Vocês têm esse cenário?*

E: É, agora na época de, que acontece a inversão térmica, né, no inverno, a gente faz, toda semana nós temos o balancete da questão da qualidade do ar em Divinópolis. Até vi numa reportagem, um dia desses, que esses balancetes são feitos, né, mas não consegue captar, nós não temos condições de captar as pequenas partículas. Então as vezes a gente bate o olho na fumaça branca da Gerdau e fala “nó, beleza, tá branquinha”, não, as vezes até as pequenas partículas, que vão alojar nas vias aéreas, algum dano maior do que, do que as partículas de maior tamanho. A qualidade do ar, nessa época de inverno, realmente ela não fica, assim, regular, são raros momentos que ela fica boa, quando começa essa época de chuva, agora, dá uma melhorada. Nós temos, é... No nosso caso é mais sério até do que é em Sete Lagoas, apesar de Sete Lagoas ter mais siderurgia, porque as nossas siderurgias estão dentro de uma

área, a maioria, em área urbana. E elas fecham né, esse... Se você pegar o google e abrir, você vê até as fumacinhas, você consegue ver a cidade de Divinópolis e a siderurgia fechando esse ciclo aqui dentro da área urbana. Foi elaborada uma lei, nós conseguimos aprovar, proibindo a implantação de novos empreendimentos siderúrgicos a não ser em áreas industriais, no distrito industrial. Porque ali você consegue conter e consegue fiscalizar melhor. Essa lei está em vigência. Então, hoje, se Divinópolis for montar uma siderurgia nova, ela tem que ser em uma área que tem zoneamento de Distrito Industrial. Se esta lei tivesse sido aprovada, sancionada, a dois anos atrás, quatro anos atrás, nós teríamos duas siderurgias a menos. A menos que eu falo, em áreas inapropriadas, né. Então eu acho que a gente está caminhando, devagarzinho a gente vai caminhando para uma conscientização melhor do empreendedor.

*P: Em relação a responsabilidade socioambiental, como é que você define esse termo.*

E: A responsabilidade socioambiental vamos em cima, primeiro, do empreendedorismo. Ela se dá, ainda, de forma coercitiva. O empreendedor, ainda, na nossa cidade ele não atingiu um conhecimento, um discernimento de que se ele investir em questões ambientais e aplicar isso em marketing, em algum respaldo... Até a própria Gerdau, que eu estava citando aqui, empresa grande, se eles tinham que ter esse histórico todo eles não tinham, agora eles estão atentando para isto. Então, para você ter uma idéia, do que o médio, pequeno empreendedor ainda não viram, porque isso aí é um grande mercado que pode ser explorado. Você ter uma LIS, você ter uma licença ambiental, faz um outdoor, coloca na frente da sua empresa. Faz um prospecto de jardinagem, coloca um fiscal dentro da sua empresa para ver como ela está toda arrumadinha, que tem árvores, que tem flores, um bebedor arrumadinho para quem está chegando, tudo isso faz parte da área ambiental, eles já vão olhando para o empreendimento com outros olhos. Não pode só aplicar só em produção, tem que aplicar, também, em questões ambientais. O setor da siderúrgica há dois anos, três anos atrás, nós conseguimos, junto a promotoria, de fazer um termo de ajustamento de conduta em quase todas as siderúrgicas, de fazer o sistema lavador de gás, o tratamento úmido dessa fumaça já reduziu bastante. Então eu acho que pouco a pouco o empreendedor vai tendo essa conscientização, muitas vezes ele foi forçado, outras vezes, foram poucas as vezes, através dele ver que isso foi um mercado que tende a crescer, né. Você pega uma Veja, hoje, você abre e a quantidade de propaganda ambiental de empresa é enorme.

*P: E aí vou te perguntar diretamente em relação a Gerdau, porque você acha que ela investe em ações sociais, ambientais, de responsabilidade.*

E: Porque ela investe?

*P: É.*

E: É igual eu te falei, ela investe, no início, maior, por questões de poder público estar falando com ela, estar batendo nela. Por exemplo, reforma do CSU, não foi voluntário, foi um termo de ajustamento de conduta com a Promotoria. A sala verde já foi um projeto voluntário, que está dando super certo. Então, como eles viram que está dando super certo, porque ele está tomando conta, por si só, ele está tendo né, ele consegue ter sustentabilidade, eles já viram “ô, então vamos investir mais. Vamos partir desse projeto, vamos partir para outro porque essa turma lá é séria”, então, o, a... Das empresas de Divinópolis a Gerdau é a mais parceira.

*P: Você fala em termos da siderurgia?*

E: Tem, é. A FCA poderia ser mais parceira em projeto ambiental, não tem o mesmo, a mesma vontade da Gerdau. Então a Gerdau, para você falar a grande parceira, hoje, do município, é a Gerdau.

*P: Você acredita que é possível equilibrar interesses privados e econômicos com o bem comum para a qualidade de vida?*

E: Acredito não, não só acredito, mas nas minhas palestras, na aula que eu dou, eu costumo, a minha definição de meio ambiente, fica em cima de uma coisa que eu falo, “tabela periódica, meio ambiente é recurso natural, recurso natural é tabela periódica”, então, a gente tem mania de pegar o jornal, “deixa eu ver se tem alguma coisa que fala sobre meio ambiente”, tudo que está falando no jornal é meio ambiente, tudo. A economia, por exemplo, nós estamos agora nessa época aí, criou-se aquela bolha imobiliária sem lastro, gente, isso acontece desde os primórdios, você só consegue ter lastro com o quê? Com o recurso natural. O que dá o lastro a qualquer tipo de moeda é o recurso natural: ou é um ouro, ou é uma riqueza, ou um petróleo, ou um minério, então isso tudo é meio ambiente. É igual eu falo, do mais simples investimento até o investimento de maior tecnologia, tudo é tabela periódica. Então, os conflitos de guerra, são tudo em cima de quê? Em cima de recursos naturais, em cima de lastro. Tudo isso é em cima de meio ambiente. Então essa conscientização ela vem por bem ou por mal. As vezes ela está indo para o mal, igual você vê essas mudanças climáticas, tudo, o pessoal está tentando, está vendo que, por exemplo o consumo desenfreado, do jeito que tá vai ter que vai ter que ser, vai ter que ser revisto. Se você pegar os países em desenvolvimento de grande população, você pega um Brasil, uma China né, que tem até um patamar melhor de desenvolvimento, e elevar o consumo desse pessoal ao consumo de um americano, uai, não tem quantidade de alimentos, não tem quantidade de bens para poder atender. Essa igual, tem aquela pirâmide de Meyo, aquela pirâmide antiga, Meyo, de Mayo, esqueci o nome dela. Que ela vem né, as necessidades fisiológicas, aí depois vem, segurança, sociais, estima e status. Todo mundo tem essas necessidades, todo mundo. Até, nem só ser humano, até animal, se você for analisar, tem essas mesmas necessidades. Enquanto a gente estiver com o consumo desenfreado e atendendo o status, aqui no pé da base o fisiológico vai estar pagando o preço. Então hoje, para você ver ô, o tanto que a gente está, tá, pegando recurso natural para servir esse pessoal que está consumindo bolsa de tal marca, consumindo carro Ferrari, Porsh, não sei o quê, os alimentos ficaram para trás e uma grande população não consegue atender suas necessidades fisiológicas. Enquanto a gente estava atendendo um mercado consumidor completamente desenfreado, as questões de residência, as questões de segurança e de habitação e saneamento foram ficando para trás. Então isso aqui foi ... nós vamos ter que discutir, o capitalismo é o melhor sistema, isto está provado né, se você tenta, se você batalha ele premia aquele que tem a maior força de vontade, que acorda mais cedo para ir trabalhar. Mas que ele tem que ser revisto em cima do consumo dos recursos naturais, tem. E eu acho que a revisão vai ser em cima, completamente do status. O grande inimigo do meio ambiente é o status. Aí, aí vem, “mas, porque o status?”, “porque o status está enraizado e fundamentado no consumo”. Porque a gente podia ter um sistema capitalista né em que o status estivesse enraizado na questão, por exemplo, do saber, igual no budismo né. Você tem uma cena na história que é até real, né, aquele rei Reros de sete anos no Tibet que é bacana, você não assistiu não?

*P: Não.*

E: Que..., baseado lá na história do Alquimista, que é a história do Tibet, ele se mostrando para uma menina que estava lá e tudo, e o outro foi cuidar de uma velhinha. A menina achou muito mais bonito o outro ir cuidar da velhinha do que, na cultura deles a doação é que é o status. Quanto mais se doa, mais status se tem. Mais respeito você tem. Mais você chama a atenção do se ser menino. Então deveria ter essa inversão. Num momento da história eu acho que isso vai acontecer.

*P: Pode ser. Em relação a Divinópolis, quais são os nossos desafios, em relação a qualidade de vida para a cidade?*

E: Eu acho que Divinópolis, assim, eu já tive a oportunidade de rodar várias cidades por aí, eu acho uma cidade fantástica. Porque ela foi formada por pessoas pioneiras. Divinópolis recebe

qualquer pessoa bem. Você pega o corpo médico de Divinópolis, a maioria é tudo de gente de fora. Eles ficam, como se diz, eles são fanáticos com a cidade, eles vêm e não saem mesmo. Então, graças a Deus, é uma cidade aberta, onde não existe panelas fechadas. Quem quiser vir, tiver criatividade, ainda mais na área de empreendedorismo, tem oportunidade. A gente deve a Antônio Olímpio essas ruas largas que a gente tem. Eu falo que Divinópolis, o pessoal fala assim “não é ensolarado de mais”, é ensolarado porque nossas ruas são largas. A gente tem que ter uma maior arborização de um lado e do outro também. Porque o quê acontece, quando você tem ruas estreitas, faz edificações e só planta árvores em uma via você consegue maior poder de sombra. Então a cidade é bem planejada, questões referentes a ... Divinópolis não é uma cidade que tem uma economia baseada na siderurgia, igual foi no passado. Nossa economia é diversificada. Quando a Coca-cola saiu de Divinópolis o pessoal falava, “acabou Divinópolis”. A cidade deu uma guinada para o ramo de confecção, para o ramo da construção civil. E a grande vantagem de Divinópolis. Divinópolis começou com uma base de economia e hoje nós nos transformamos em uma base universitária. Então não é uma cidade igual Alfenas, igual Lavras que chega época de férias e vira cidade fantasma, não. Divinópolis tem estrutura igual de uma capital, de uma cidade pólo, onde que hoje ela virou uma cidade universitária. Então eu acho que nós vamos dar uma guinada nas áreas de entretenimento e que necessita. É um grande desafio, também, para a secretaria de meio ambiente, por exemplo, tem aquela, se montou aquela danceteria, casa de show Hangar o pessoal falou, “ah, o problema que dá”, mas graças a Deus é numa área central o filho, o cidadão Divinopolitano não precisa ir para Pará de Minas, pegar estrada. Então o grande desafio, de qualquer cidade hoje, é referente a questões urbanísticas de zoneamento. Tentar administrar isso. Quem dera a gente pudesse começar uma cidade tudo outra vez, fazer o zoneamento ecológico para depois fazer o zoneamento econômico. Mas não tem jeito a gente tem que lidar com o que está aí, e ir concertando de pouquinho em pouquinho, né.

(PAUSA, POIS O TELEFONE TOCOU)

*P: Só para finalizarmos, gostaria que você me definisse a Gerdau. O que é a Gerdau para você.*

E: A Gerdau é uma empresa importante, para a gente de Divinópolis. Veio da antiga Pains que faz parte da história da nossa cidade. É... hoje ela tenta exercer a atividade dela com maior responsabilidade ambiental. Mas a gente sabe que a tecnológica que nós temos hoje ela ainda não é uma tecnologia que possa, é, que possa com uma maior eficiência evitar se, principalmente emissão em relação a poluição atmosférica, que se possa ter um controle maior desses afluentes. Então ela aplica a melhor tecnologia que tem, ela aplica. Mas mesmo assim causa um impacto ambiental. Ela é ciente disso, a comunidade é ciente disso. Através dessas parcerias ela tenta, um pouco, minimizar esses impactos, desse passivo gerado, digamos né, sendo parceiro de outras ações ambientais. E, de, falar da Gerdau, é uma empresa séria, de todos os funcionários que eu conheço lá. São pessoas fáceis de lidar, são ... não tem ninguém trabalhando e fazendo molecagem com o meio ambiente. São pessoas bastante transparentes. E eu acho que o caminho é esse. Ela vai continuar naquela localidade dela, não tem jeito de você mudar um parque industrial igual o dela. E torcer para que cada vez a gente tenha maior tecnologia de controle dessa poluição.

*P: Muito obrigada, eu te peço desculpas pelo incômodo.*



## ENTREVISTA Nº 12

### Entrevista com o Promotor de Meio Ambiente de Divinópolis, realizada em 13 de agosto de 2008 na promotoria de meio ambiente

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistado

*P: Qual sua profissão e atividades cotidianas em um aspecto geral?*

E: Eu sou promotor de justiça, quase a três anos, 43º concurso egresso na carreira do Ministério Público e desde agosto de 2005 exerço as atribuições. Passei já por seis comarcas. Passei primeiro por Belo Horizonte, Frutal, Timóteo, Iturama, São Sebastião do Paraíso e agora Divinópolis.

*P: Desde quando você está em Divinópolis?*

E: Divinópolis eu estou a quase um ano. Vai fazer um ano que estou em Divinópolis e nessas minhas andanças eu já trabalhei em quase todas as áreas do Ministério Público: criminal, crime organizado, civil, idosos, portadores de deficiência, meio ambiente agora, consumidor, infância e juventude, habitação e urbanismo, patrimônio público, patrimônio histórico, saúde, várias. Então, praticamente eu já rodei. Esta foi a minha vantagem por ter passado por estas comarcas. Agora estou a frente da Promotoria do Meio Ambiente, meio ambiente, habitação, urbanismo e patrimônio histórico e cultural.

*P: Você mora em Divinópolis? Se mora, em qual bairro e o que interferiu nesta escolha?*

E: Eu moro em Divinópolis é... foi uma opção. Eu sou promotor substituto, é bom deixar claro. Eu não sou titular, ainda, da promotoria. Então o promotor substituto o que que é, é que a promotoria ta vaga, ele fica na promotoria até que a promotoria seja ocupada por um promotor titular. Como que se titulariza dentro de uma promotoria, por critérios de antiguidade, de merecimento... Eles abrem o edital, os promotores se candidatam, aquele que for mais antigo, se for o critério de antiguidade, ele se titulariza. E no caso de merecimento também aí também tem alguns critérios que a corregedoria afere aí para a titularização. Eu escolhi Divinópolis dentre várias opções como promotor substituto, como eu tenho quase três anos de carreira eu sou um dos promotores substituto mais antigo, então tinha várias opções, cerca de quarenta, e fui o quinto a escolher. Eu escolhi Divinópolis *parara*, já tinha comentários que .... e dentre outras opções também, eu achei que era mais vantajosa. Eu estou morando no hotel ainda, como substituto eu moro no Hotel, que é o JB<sup>131</sup> e enquanto eu for e estiver nesta condição de substituto, porque não há segurança. Pode ser que daqui dois, três, quatro meses, seis meses eu tenha que ir embora, ou um ano. Pois no nosso caso não depende da nossa vontade, no caso do substituto. O titular ele sai a hora que ele quiser. Se ele quiser aposentar na promotoria dele ele aposenta. O substituto não. Você não é titular da promotoria então você tem essa movimentação. Enquanto estiver nessa, vou morar no hotel, que é o meu caso né. Foi isso, pelos colegas também, aqui no Ministério Público tem uns colegas ótimos. Eu sabia da estrutura, eu não conhecia Divinópolis eu escolhi sem estar aqui. Vou para Divinópolis mas não conheço. Graças a Deus, hoje estou apaixonado pela cidade.

*P: Rapidamente, as suas atividades você já me disse, mas quais os objetivos da instituição, do Ministério Público?*

E: O Ministério Público, Janaina, ele vem ganhando essa força e vamos dizer que este marco, que o Ministério Público ganhou força, ganhou legitimidade, ganhou autonomia, ganhou

<sup>131</sup> Melhor hotel da Cidade, localizado na área central e próximo a sala da Promotoria – fica há quatro quarteirões.

legitimidade enquanto instituição, foi depois da Constituição de 88. E o Ministério Público tem como função constitucional o quê? A defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais, individuais indisponíveis. Vamos dizer, é isso que a Constituição diz. Trazer para um português mais nosso, mais do dia-a-dia, o Ministério Público é um defensor da Sociedade ele busca sempre atuar onde há um interesse público, interesses mais coletivos. A gente não pode atuar pela defesa de uma pessoa, a não ser que seja um direito indisponível, por exemplo a vida de uma pessoa, a gente pode interferir. Situação crítica do idoso, só nestas situações. Em casos individuais, patrimoniais e individuais isso quem faz é o advogado. Então o Ministério Público faz o lado mais social, então é atuar na defesa do meio ambiente, de determinados grupos, no caso criminal, que é a função tradicionalista do ministério público. O que eu falei para você pós 88 foi mais esse aspecto social, então essa função mais social. Essa de defesa na esfera criminal, digamos assim, de acusar, de buscar fazer a acusação ela é muito antiga. Então se a gente puder resumir mesmo o Ministério Público é um defensor da sociedade. Então criminal ele atua... tem gente pensando que o promotor ele só acusa, essa função dá impressão de que o promotor só acusa, não, ele acusa quando há provas, né, quando tem indícios ele acusa ele faz, ele sustenta uma acusação. Se tiver que pedir a absolvição, usa seu papel, né. O leigo acha que ele não, que o promotor vai lá para acusar júri, né, o ministério público é a defesa. O Ministério tem liberdade de atuação, né, todos dotam de direitos pela constituição de independência constitucional, se ele achar que deve arquivar, ele arquivar, se tiver que denunciar, denuncia, se tiver que pedir absolvição, ele pede, condenação, ele pede, ele tem liberdade de atuação, sabe. Então essa é a nossa história criminal. E eu não acho que ...e em todas essas áreas que eu te falei o Ministério tem uma boa atuação forte, tem ganhado legitimidade judicial, as pessoas tem depositado uma última esperança para resolver várias questões ...combate a corrupção, o ministério tem tido um trabalho árduo, constante, né, você pode ver os exemplos que a gente tem no dia-a-dia, combatendo improbidade administrativa, de prefeitos, vereadores, de deputados, é uma pedra no sapato vamos dizer assim, né. E daí. Minha esperança é que isso ... com a criação dessa cultura nos consigamos aí, melhorar um pouco esse país que a gente vive, a coisa não é bem como a gente pensa.

*P: Qual é a relação que a instituição tem, ou se você já teve, se você chegou a ter algum contato com a Gerdau, hoje, que é a siderúrgica do bairro?*

E: Olha...é...o Ministério Público já vem é de alguns anos pra cá, não vou te precisar quantos, fazendo um trabalho de fiscalização nas siderúrgicas de Divinópolis. Nós temos um perito, o Ministério Público tem um perito que faz a fiscalização mensal nas siderúrgicas, todas. Ele é um técnico, engenheiro metalúrgico, com mestrado, professor da Universidade de Viçosa, não sei se é Universidade de Viçosa ... mentira, UFMG, perdão, UFMG, agora me fugiu, que é o DR. Luiz Guilherme Geraldo, ele faz essa fiscalização para nós, e todas já tem um termo de ajustamento de conduta celebrado junto com o Ministério Público, e esse termo de ajustamento de conduta ele vai se renovando, pra quê, para que ele possa fazer essas fiscalizações mensais, para verificar a adequação dessas empresas, dessas siderúrgicas, as normas ambientais. Então ele vai lá, como é técnico e o funcionamento é complexo de uma atividade de siderurgia, que gera ... né...é uma atividade causadora, potencialmente causadora de impacto ambiental, e é. Eu não vou nem falar que poluição zero, vamos dizer assim. É ar, mas há muito como você adequar esses parâmetros com as exigências da lei e é o que a gente tem feito. E essa também ... após também... antes de chamá-las aqui, também foi feito todo um estudo de quais as deficiências para que elas pudessem se adequar. Então elas foram chamadas aqui uma a uma, assinaram o termo de ajustamento de conduta, para fazerem a adequação das técnicas de controle ambiental, para que fizessem essa.... isso tudo que eu falei, né... com os fornos, como é que é o funcionamento dos fornos, todo o funcionamento de uma siderúrgica. Foram chamadas, a Gerdau foi chamada também, assinou o termo de ajustamento

de conduta e como compensação pelos danos causados se comprometeu a efetuar a doação de determinada quantia, fazer outra forma de ação social urbana, vamos dizer assim, que são danos irrecuperáveis, né, já foram danos ocasionados que não tem como fazer a recuperação específica em contrapartida eles vão fazer um trabalho social. Você perguntou especificamente da Gerdau, ela tem esse ajustamento de conduta, nosso perito vai lá todo mês, faz a fiscalização, se tiver alguma coisa para adequar, ele traz aqui, nos comunicamos com a empresa.

**Houve um problema com o gravador, e não tenho com transcrever as duas perguntas seguintes. Mas o relato do Promotor foi o seguinte:**

*Quais práticas da empresa podem ser classificadas como abusivas e quais podem ser consideradas positivas?*

O Promotor disse que não pode classificar como abusivas, são ações diferentes que geram impactos a população. Ele mencionou que solicitou a verificação no bairro Niterói, bairro localizado atrás da Gerdau, e que dá saída para a rodovia, pois havia muitas reclamações relativas ao tráfego de veículos no turno da noite. Os moradores do bairro não conseguiam dormir e as casas estão trincando. Segundo o promotor, o problema existe e a empresa será chamada para ajustes. Em contrapartida, disse também, que a Gerdau é sempre disponível para conversar com o Ministério Público e que nunca houve necessidade de uma ação jurídica. Para ele, as empresas compreenderam, algumas mais do que outras, que não é possível pensar apenas sobre o aspecto econômico, principalmente porque elas entraram para o mercado de capitais e os investidores sempre querem saber quem é a empresa, se ela é responsável ambientalmente, se houver ação contra a empresa ninguém investe.

*Perguntei se era mais fácil negociar com a Gerdau em relação as outras empresas?*

Ele disse que em geral as siderúrgicas têm atendido a procura do Ministério Público. Algumas compreendem melhor o que responsabilidade social e ambiental significam. Há aqueles que acabam achando que tem razão e vão se colocar em relação ao chamado da Promotoria, mas no geral é equilibrado, pois é uma relação que vem sendo construída. Contou também, que o termo de ajustamento de conduta estava vencendo e todas aceitaram a renovação.

*Também perguntei, se ele achava que era possível conciliar aspectos econômicos com a questão ambiental e social?*

Ele disse que sim que acredita ser possível o desenvolvimento ambiental, tão desacreditado por alguns. Disse que nem tudo são flores, mas que acredita ser possível equilibrar os interesses. Não só dos aspectos ambientais, mas também trabalhistas e sociais.

*P: Vocês já foram procurados pela Gerdau, ao invés de procurá-los?*

E: Assim, Janaina, quando eles tem algum fato, relacionado ao funcionamento, as vezes vai desligar um forno, vai gerar um determinado impacto, vai fazer barulho, vai fazer .... eles costumam comunicar o Ministério Público e a Polícia do Meio Ambiente, para evitar, ahn, as pessoas vão fazer esse questionamento, vão fazer essas reclamações. Então, não, eles atuam de forma preventiva. Eu acho que a melhor forma de você atuar, no direito de meio ambiente, não do meio ambiente com geral né, é prevenir. Mesmo porque prevenir sempre do que remedir é um dos princípios ambiental é esse. Você não é da área de direito mas você deve ter visto o princípio da prevenção, da precaução, então... a gente tem isso... e outras coisas também, por exemplo, dificuldades para o cumprimento de termos de ajustamento de conduta. Nós temos um termo de ajustamento que a Gerdau celebrou que eles se comprometeram a fazer um cinturão verde, eles precisavam comprar algumas casas para fazer e demolir, mas

algumas casas tem problema de documentação então eles trazem e há o contato. E eu acho que o contato é realmente a melhor forma, não tem problema algum, se eles precisarem eles vêm aqui e me comunicam. E isso eu acho que vale para todos. Tem gente que quer distância do Ministério Público... Agora a gente tem que procurar estabelecer esse canal de comunicação, dessa forma, mais informal, né. “Vocês são inacessíveis”, a gente que é promotor do ministério, o Ministério Público tem como maior desafio maior essa interação com o social, com a sociedade, com todos. Com as empresas, com o meio político, com todo mundo, não... é claro que o Ministério Público é independente é um órgão a-partidário, a-político e isso é muito bom para nós, né. Não tem vínculo com nada, com partido, então isso é maravilhoso quando você está trabalhando. Você é independente para atuar da forma como você acha, para atuar dentro da lei. Você deve obediência a lei. E satisfação para a sociedade, então isso para nós é muito importante.

*P: Você conseguiria definir para mim, o que responsabilidade social, responsabilidade ambiental, sócio-ambiental, como é que você vê o termo?*

E: Olha, eu acho que essa... no meu ponto de vista, a gente conseguiu conversando aqui, abranger todo o significado dessa responsabilidade social, responsabilidade ambiental, né. Quando nós falamos dessa questão da situação atual das empresas, para elas desenvolverem, para elas conseguirem se fixar no mercado elas precisam realmente aliar o desenvolvimento dessa atividade econômica com essa responsabilidade social, econômica com responsabilidade ambiental. Eu defino isso, como essa necessidade. Não é nem opção mais. Eu acho que eu não vejo mais como opção. Ela tem a opção de responsabilidade social ambiental. Ela tem essa necessidade. Senão vai com o tempo se apagando e não tem mais como se sustentar no mercado. O que eu repito aqui essa necessidade dessa fiscalização dos meios de comunicação, da mídia, do Ministério Público, do terceiro setor, e tudo, eles têm que estar engajados com isso. Desenvolvendo atividades, fazendo políticas sociais. Né, eu falo aí, envolvendo aí, né... é muito ampla, a questão social é muito ampla da para você fazer de diversas formas. Ambiental, também. Porque o meio ambiente não é só isso aí. A não é rio, é mar.. não, é tudo! É meio ambiente de trabalho também, né. As pessoas trabalham com dignidade, tem o seu desenvolvimento dentro do seu, do seu labor diário, ali, com dignidade, com respeito, envolve tudo isso, meio ambiente do trabalho, meio ambiente cultural, meio ambiente artificial, meio ambiente natural, que são os recursos naturais, então tudo isso deve ser observado pela empresa, quando vai desenvolver a atividade. Tem que haver o compromisso social, questão de desemprego, desenvolvimento de projetos sociais, parcerias com projetos sociais e acho que isso... e há essa possibilidade. É lógico que você vai exigir com critérios de uma determinada empresa, com maior poderio econômico, que está com ... o micro empresário, mais que ... eu acho que dá para todo mundo desenvolver dessa forma. Eu vejo essa responsabilidade como uma necessidade. Desenvolve a atividade econômica, há os recursos, você vai ter esse lado financeiro, mas vai ao mesmo tempo proporcionar uma melhora pro mundo que está aí fora, para a sociedade, com projetos sociais, com respeito ao meio ambiente, com respeito as pessoas, eu acho que mais ou menos como eu defino essa responsabilidade sócio-ambiental.

*P: Como é que você vê os investimento das empresas em.. responsabilidade social, você acha que elas investem por que? E especificamente a Gerdau, você conseguiria me dizer?*

E: Você quer saber exclusivamente da Gerdau ou quer saber como um todo?

*P: Vamos colocar como geral.*

E: Aí depende de cada empresa. Eu acho que também não interessa o motivo que faz com que as pessoas invistam. O interessante é que elas invistam. Uma para ter uma imagem bacana,

porque vai angariar recursos da bolsa de valores, vai ter mais acionistas, vai ter mais gente comprando as ações e tal. Para criar uma boa imagem. Acho que a maioria das empresas elas querem criar uma boa imagem. Igual eu falei. Hoje essa boa imagem é necessária. Ela tem que se envolver. Fica feio se pegar uma ação que o Ministério Público desenvolveu. Para eles é um caos. Por isso eu acho que a gente tem tanta receptividade. Porque... então isso varia de cada empresa. Tem umas que tem o ideal de conciliar o desenvolvimento econômico e ter uma responsabilidade por si mesmo. Não por, por ... mas a gente não tem como mensurar isso. Não tem como você avaliar, “não você tá fazendo isso porque você quer”, né. Então fica meio indissociável. A pessoa está lá desenvolvendo um projeto social, às vezes é porque o presidente da empresa, alguém tem esse desejo de melhorar, fazer, desenvolver projetos, contribuir com a sociedade. E outros você não sabe realmente, “vamos passar essa imagem, vamos ajudar”, né. Mas sempre já divulgando na imprensa. As vezes... quem faz não divulga. Quem faz porque quer, né, não precisa chamar a imprensa para avaliar um projeto que você está fazendo. Mas aí uns querem, né, “nós precisamos realmente da imprensa para a imprensa ver e os investidores verem que nós realmente estamos fazendo isso”. Estou dizendo mais numa dimensão macro mesmo, não numa visão do pequeno empresário, não. E outros que tem essa... essa... essa outra mentalidade mesmo, né, a gente não pode generalizar. Não tem como a gente colocar todo mundo no mesmo balaio. Então fica meio complicado a gente falar de quem faz isso por isso ou por aquilo. É o que eu falo: o importante é desenvolver, é fazer

*P: E você acha que, neste um ano que você está aqui, quais são os desafios para Divinópolis em relação a siderurgia?*

E: Eu acho que esses desafios é igual eu já te falei né, Janaina, ele é constante. Precisa ter sempre esse acompanhamento para que não desande, não crie uma desordem, né, para a gente tentar sempre... o desafio é esse, conciliar o desenvolvimento que as siderúrgicas indiscutivelmente trazem para Divinópolis. Uma geração de emprego e renda imensa. E não tem como a gente negar isso. Mas conciliar sempre esse desenvolvimento, essa importância econômica para a cidade com a preservação do meio ambiente, com a preservação e respeito com os direitos do cidadão, né, relacionado a tudo. O que eu falo aí vai a questão ambiental, a questão do sossego, de garantia, tudo, né..., de moradia. Todos tem os seus direitos, eles devem ser respeitados. Nada como a gente conciliar isso, né, igual aquele exemplo lá do trânsito, do excesso de barulho, as pessoas ... elas tem, ... elas tem o direito, elas estão lá a tanto tempo, então elas tem também o direito a descansar, isso é um direito de cada um e a constituição traz isso. Então acho que o nosso desafio vai ser esse, ele é importante, e vai ser sempre assim. Tentar conciliar isso, né,... garantir sempre, que as empresas funcionem dentro da lei, dentro da legalidade, dentro dos ruídos que a lei traz e dos decibéis, do funcionamento da atividade, dentro dos critérios de poluição, por isso foram implantadas redes de monitoramento da qualidade do ar, espalhados pela sociedade, a Gerdau, me parece, implantou três. Para que a gente possa ver, principalmente esse enquadramento das empresas a essas exigências da lei. Então o nosso desafio vai ser sempre esse.

*P: E nos aspectos das questões ambientais para a cidade, você tem algum apontamento para além da siderurgia?*

E: Olha... eu acho que a gente tem que trabalhar muito, muito, muito a questão de educação e conscientização ambiental porque é aí que a gente consegue mudar. Enquanto não se criar essa educação, essa cultura, essa mentalidade da necessidade de preservação do meio ambiente para as pequenas coisas, né. Se a pessoa acha normal ainda jogar na rua o papel de bala no chão, a lata de ...

*P: Pela janela ...*

E: Pela janela enquanto está na estrada, nós não vamos conseguir mudar. Eu acho que essa mudança de mentalidade vai, de criar essa cultura nas escolas e não só aí, mas de.. de.. de tudo, na sociedade para que todos possam se engajar nisso, e.. aí resolve, com isso vem resolvendo a poluição do rio Itapecerica, que é um problema grave, né, um negócio de tantos anos, e a gente vai e acho tudo dentro do rio, né. Por isso eu acho a questão de...é a longo prazo mesmo, mas é onde a gente consegue ter mais resultados. A gente conseguir sim, ficar punindo, às vezes até a gente cria um pouco de cultura, mas é complicado. Muitas vezes a policia do Meio Ambiente autuou, nos fomos lá, achamos o proprietário, e tal, tal, tal. Não adianta ele assinar, se responsabilizar, recuperar, se ele não criou essa mentalidade. Então a gente tem buscado, aqui dentro também, criar isso, buscado ajudar, também, essas entidades que buscam essa educação ambiental. Tentado promover projetos também, inclusive. Não adianta a gente ficar aqui lidando com denúncia, tarifação e celebrando termo de ajustamento de conduta se a gente não consegue mudar o quadro. Eu acho que o desafio maior é essa mudança de mentalidade.

*P: E ali na região envolta da Gerdau, porque tem o Porto Velho, Niterói, Interlagos e vários outros, a maior demanda de incômodos da população é a poluição do ar ou tem outras?*

E: Olha.. eu acho que a gente tem.. a população vem ... alguns reclamam, dessa parte de poluição da siderúrgica, outros reclamam de... aí, mas envolve várias coisas, porque às vezes tem muitos lotes vagos, de ... de.. que acabam vindo animais peçonhentos, com risco de dengue, que a pessoa vai lá, não capina o lote, não limpa, não cerca, não faz nada e vira bota-fora, todo mundo jogando lixo, né, isso vai virando o caos. A gente tá com problema muito sério em Divinópolis de lotes vagos, né. E aí entra a responsabilidade do município como poder de punir e fiscalizar tudo isso, notificar o proprietário para ele se adequar, construir o muro, construir o passeio, limpar, fazer a limpeza periódica. Porque isso é o mau uso da propriedade, né. Isso é o mau uso da propriedade e a propriedade tem que ser utilizada para ....e... para tudo hoje tem um fim social. Tem a função social da propriedade, acabou aquela mentalidade de que é meu e eu faço dele o que eu bem entender, não, né... e todo mundo tem que criar isso, essa mentalidade. Então as pessoas procuram porque.. tem várias coisas, a questão do bota fora é uma, siderúrgica, poluição em cursos d'água, ...

*P: Para fecharmos, você consegue definir a Gerdau pela sua experiência aqui e como sujeito para além do promotor.*

E: Difícil viu Janaina, até para eu dar uma definição da Gerdau eu teria que conhecê-la muito mais do que ela é em si, né, porque eu tenho uma visão muito restrita do que seja na realidade, essa visão minha é totalmente limitada, o que eu te passei é o que a gente tem convivido sobre meio ambiente de um ano para cá, ela tem um histórico e eu estaria sendo precipitado de tentar defini-la, né, eu até preferia ... aí eu vou até me abster. Mas é o que falo, essa minha visão que eu trouxe da Gerdau é desse último ano. A impressão que eu tenho da Gerdau é dessa responsabilidade que ela tem buscado ter, socialmente, adequação. Não há, nunca tivemos problemas com ela. Agora ela é muito mais do que isso né. Ela tem um funcionamento, ela é uma... empresa aí... transnacional, praticamente né. Então é muito pouco, né. O que ela desenvolve aqui ela desenvolve muito mais em outros lugares. É... mas eu não sei sinceramente como ela é, como ela funciona, quais são os objetivos, as metas, o que eles criam no dia-a-dia, como é o funcionário trabalhando lá, ta satisfeito, é legal, é bom, então é muito mais né Janaina, então eu acho que dentro do que eu falei, acho que você consegue ter pelo menos uma impressão do que me passou dela, neste ano que eu estive em contato constante, vamos dizer assim, que eu tive com eles. Não é diário, não é mensal, mas é mensal pelas fiscalizações do Beraldo, né, mas eu acho que... eu acho que deu para a gente ter uma noção do que seja.

### ENTREVISTA Nº 13

#### **Entrevista com Coordenadora do Projeto Ambiental Parque do Gafanhoto, realizada em 23 de julho de 2008 em sua casa**

Coordenadora do Parque do Gafanhoto – campus avançado de ensino, pesquisa e extensão da FUNEDI; coordenadora do instituto de ensino superior e pesquisa – INESP - do qual fazem parte os cursos de engenharia de produção e engenharia civil – única instituição da cidade que oferece tais cursos, onde também é professora. A entrevista foi realizada em duas etapas por problemas com o gravador. No primeiro dia, foi feita em sua residência, no segundo em sua sala na FUNEDI.

*P: Pesquisadora*

E: Entrevistada

*P: Vou te pedir para falar seu nome completo, qual sua profissão e atividades cotidianas.*

E: Atividades cotidianas profissionais?

*P: É.*

E: Então, (nome entrevistada), eu sou engenheira civil, e eu trabalho, atualmente, muito na área da academia. Lecionando e coordenando o instituto dos bacharelados.

*P: Qual é o bairro que você mora e o que interferiu nesta escolha?*

E: O bairro é São Judas Tadeu e o que interferiu, bom, na primeira, porque eu já morei em vários locais dentro desse mesmo bairro, num primeiro momento por causa da proximidade da escola. Depois, porque eu gosto do bairro. Porque quando eu escolhi comprar a casa aqui eu escolhi porque eu gosto muito do bairro, eu acho bairro tranquilo eu gosto muito de morar aqui.

*P: Me conte qual é a atividade e o objetivo da instituição em que você trabalha.*

E: A atividade da instituição é o ensino, a pesquisa e a extensão. Especificamente na área em que eu trabalho, eu trabalho muito voltada para a questão do ensino e o objetivo é formar profissionais nas diversas áreas do bacharelado, buscando sempre a qualidade. De modo que esse profissional possa se inserir no mercado, dentro de um contexto social que a gente vive hoje, social e econômico.

Está muito objetivo? Você quer que...

*P: não ...do jeito que .... é mesmo para conhecê-la um pouco.*

*P: Então, entrando no aspecto do Gafanhoto, qual é a relação da instituição em que você atua com a GERDAU?*

E: A relação se deu a partir da criação da ... que a FUNEDI assumiu uma área do Ministério da Agricultura com o objetivo de transformar aquele espaço numa área relacionada as questões voltadas para a educação e a pesquisa ambiental. A partir desse momento, quer dizer, a primeira relação que a instituição teve com a GERDAU foi uma relação muito por força de lei mesmo. Quer dizer, estava correndo aí umas... eles tinham alguns passivos ambientais e na ocasião eles optaram por fazer um termo de ajustamento de conduta com a promotoria, e a promotoria destinou esse recurso do termo de ajustamento de conduta para o Parque do Gafanhoto. Então a primeira relação foi uma relação meramente legal, aí né.

*P: Quando foi isso?*

E: Isso foi em 2004. Posteriormente a gente teve contato com eles no sentido de prestar contas, desse primeiro recurso e tal, e houve um interesse da parte administrativa da Gerdau em que a gente desenvolvesse uns projetos juntos ali. Então a gente fez um projeto de rede

física mesmo, de ampliação da rede física, de equipar o espaço com recurso multimídia. Então foi feita uma parceria com a Gerdau, aí extra ajustamento de conduta em que a Gerdau entrou com essa construção. Ela fez lá, reforma no anfiteatro, construiu alguns laboratórios e equipou todos esses laboratórios, não, mentira, os laboratórios não, os laboratórios alguma coisa, mas mais no espaço do anfiteatro. Depois, além disso, houve dentro dessa parceria, a destinação de cem mil reais que seriam divididos em quatro anos, vinte e cinco mil reais, e esse recurso está sendo utilizado então para a aquisição de equipamentos de laboratórios, para os projetos de educação ambiental e de pesquisa que estão funcionando lá. A Gerdau ela tem utilizado, quer dizer, ela utilizou mais no início menos agora, mas ela também utilizou bastante o espaço lá. Com encontros, com as semanas de prevenção a acidentes a SIPAC, que eles trabalham a semana de prevenção de acidentes junto com a de prevenção, de meio ambiente. Então eles chegaram a desenvolver lá, houve palestras que eles fizeram lá, eles fizeram algumas caminhadas ecológicas com famílias de funcionários e é isso. Quer dizer, essa parceria ela termina agora em 2009. Esse convênio que foi feito. Então ele termina em 2009.

*P: O que você acha que motivou a Gerdau a querer fazer essa parceria?*

E: Dentro dá?

*P: Lá junto com a FUNEDI no Gafanhoto? Porque a princípio foi um ajustamento de conduta, mas depois eles se interessaram fora o ajustamento de conduta.*

E: Bom, na verdade, o que eu acho é que ... bom, nunca houve, assim, um interesse da Gerdau em participar ativamente dos projetos. No meu modo de entender, eu acredito que o interesse maior foi a questão, eles têm alguns projetos ambientais, eu acredito que tenha sido muito a relação de entrar com a contribuição só. Porque parceiros nós nunca fomos. Nós não chegamos a desenvolver nenhum trabalho em conjunto. Assim como nunca houve um interesse da Gerdau em se destinar parte desses recursos, por exemplo, para uma pesquisa. Ou para algum projeto de, de... com alguma escola, para a educação. Então o recurso foi sempre muito voltado para a rede física e para a questão desses equipamentos. Via de regra os equipamentos que ficam, né, data show, televisão e etc. Para a Gerdau, ela já saiu por dois anos seguidos com uma página inteira naquela revista ...

*P: JB Ecológico?*

E: É, em função da aplicação do recurso no Parque, né. Mas assim, a parceria, mas para mim, em termos do funcionamento do parque contribuiu muito para a adequação da rede física. Para as ações realmente que se propõe lá, nada.

*P: Além desse, há outros projetos em que a instituição tem parceria com a Gerdau?*

E: Com a Gerdau, atualmente, que eu saiba, com o Parque. Com o parque dentro desses moldes que eu te coloquei. É claro que essa aplicação, esse recurso que entra anualmente, mais o investimento na rede física possibilitou uma série de projetos. Dos a gentes ambientais, possibilitou projetos como o próprio Parque da Ciência. Que na verdade a gente também adquiriu materiais e apresentou, inclusive, a prestação de contas que a gente apresenta anualmente para eles. Mas que eu saiba, com a FUNEDI só essa.

*P: Dos projetos que são desenvolvidos no Parque, quais são os interesses, qual o público de interesse, quais ações são realizadas, alguns resultados, alguns desafios desses projetos.*

E: Lá no Parque existem hoje alguns projetos em andamento. O projeto, os projetos da pesquisa, que têm sido financiados com recurso da UEMG, eles começam agora a apresentar alguns resultados. Com relação a própria questão do museu. Com os animais, com as espécies que foram identificados lá e estão sendo empalhados para serem colocados a mostra para os alunos. Existe um projeto que é o Parque da Ciência, que é um projeto que tem como objetivo



principal, um projeto que foi parcialmente financiado pela FAPEMIG<sup>132</sup>, que tem o objetivo de implementar o Parque da Ciência, juntamente com a capacitação dos professores, da rede pública e particular. Para que os alunos e professores eles possam estar utilizando o parque. Em termos de visitação de alunos a gente teve um número considerável, expressivo no ano que passou e a gente já teve um número expressivo esse ano. Em termos de desafios, eu vejo a questão de capacitação dos professores. Pois quando se pensou no projeto foi pensada uma quantidade maior, uma quantidade grande de professores, em torno de ..., talvez que o interesse fosse maior em cima dessas oficinas, dessa capacitação, e eu acho que realmente o objetivo não se cumpriu. Não se cumpriu no ano passado e não acho que vá se cumprir este ano, já que é um projeto previsto para dois anos. Mas é um desafio para nós também, em termos da equipe que trabalha, porque a questão da distância. A própria questão de mudar essas oficinas, de tornar essas oficinas mais interessantes para que os professores possam efetivamente estar participando. Ou que sejam realmente mais aplicáveis a realidade desses professores desses alunos. Eu acho que isso é uma questão que a gente está repensando e estamos tentando buscar formas de melhorar. Tanto é que a gente está fazendo oficinas modulares, a cada mês que se propõe a oficina, a gente está fazendo uma troca de oficina, de assunto. Não dos temas, mas de assunto. Acho que a gente teve, com a ampliação agora das áreas da História e da própria Pedagogia a gente teve uma quantidade de professores interessantes. Agora o desafio eu acho que é tornar isso mais constante. É de estar, a gente sente realmente é pela pequena participação. Quer dizer, nós podíamos estar fazendo muito mais oficina, capacitando muito mais professores. Por parte dos alunos, da utilização dos espaços por parte dos laboratórios, nós tivemos o ano passado, ao fecharmos lá cerca de ... que visitaram, que foram com o fim específico de visitar o parque cerca de cinco mil a sete mil alunos. Esse ano nós já tivemos, fechando agora, julho, que a gente trabalhou até julho, nós chegamos aí na casa dos três e quinhentos. Então, como via de regra o segundo semestre os professores procuram mais o parque, eu acredito que a gente vá ter, a projeção é de que a gente tenha uma procura maior de alunos. De professores até porque talvez já tenham feito as oficinas e começam a retornar com seus alunos para o Parque da Ciência. A gente vai continuar, entrar com, saiu o edital novamente, nós estamos montando, discutindo o projeto, no sentido de ampliar os laboratórios do parque para a área da química, até para a própria questão da história, no sentido que esses alunos, que a gente possa estar ampliando essas possibilidades para os professores, para estar utilizando o espaço. Vamos estar entrando com o projeto mas a partir do ano que vem. Existe o programa Música Ambiente<sup>133</sup> que também está lá dentro do Parque. Que é um programa que está voltado para discutir, para aliar a questão cultural com a questão ambiental. É um programa onde se faz a discussão de um tema ambiental ou diversos dele e concomitantemente a isso, leva, são levadas bandas de Divinópolis e região no sentido de estar aliando a questão cultural com a questão ambiental. Esse programa também passou por algumas formatações. Esse ano eles estão trabalhando, é gravado aos domingos, esse ano eles estão trabalhando escolas específicas para discussão no momento, então as escolas, os alunos eles são levados ao parque no dia da gravação. A discussão da questão ambiental é feita concomitantemente a gravação das bandas do programa. Isso tem sido interessante porque aliado a isso, o que a gente fez, nós estamos proporcionando a esses alunos na hora dos intervalos da gravação oficinas que estão voltadas para a questão ambiental e outras, até do Parque da Ciência. Então a gente tem trabalhado oficinas da física, da matemática e da questão ambiental com esses alunos no domingo. Eles sempre têm ido acompanhado com um professor e o que a gente sempre tem tentado fazer é o contato com essa escola antes para ver a perspectiva do professor nesse momento lá, nesse quase um dia. Eles ficam lá das nove às quatro horas. Então a gente está procurando adequar

132

Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais.

133

Programa televisivo transmitido em rede aberta por uma emissora local.

as nossas oficinas dentro da perspectiva do professor que está acompanhando e aí pode abranger uma série de áreas que não só a questão ambiental.

*P: E a população?*

E: Não, sim. Então, isso é para os alunos. Ele é, então assim, ele está sendo trabalhado lá no parque, especificamente, com os alunos. Esse mesmo programa ele continua trabalhando com aquela história de estar discutindo com a população na rua e estar sendo editado posteriormente, e a gravação do programa é aberta a população como um todo. E que está acontecendo junto com o programa Domingo no Parque que já é uma atividade mais voltada para a comunidade do entorno onde são desenvolvidas diversas oficinas que tem por objetivo geração de renda, quer dizer, questões que são mais aplicáveis a realidade daquele pessoal. O programa em si, ele tem a participação da comunidade, quer dizer, a gravação do programa. A discussão do tema durante a gravação do programa é feita com os alunos. Porque depois essa discussão sobre o tema é feita com a comunidade mas não ao vivo ali. Não durante a gravação. Ela é feita e depois editada.

*P: E qual o impacto na sociedade local de Divinópolis? Não só em Divinópolis, porque as oficinas são abertas para ...*

E: Oh, eu acredito que o maior impacto para a sociedade, quer dizer, seja ... impacto se está preservando, desenvolvendo eu acho que ele abrange a toda a comunidade de Divinópolis e região. Até porque, a gente tem tido procuras de outros professores, de outras, por exemplo, nessa última oficina de junho, final de junho, nós tivemos a presença de professores de Luz, que não é tão pertinho daqui mas, nós tivemos a participação de cinco professores. Que porventura ficaram sabendo por uma divulgação no Estado de Minas, então assim, o que a gente tem observado é que, de uma forma, pelo menos é o que a gente espera, que esses professores aqui da região estejam conseguindo passar essas discussões que tem sido feitas para os alunos e para a comunidade de uma maneira geral. Acredito que a questão dos projetos e do Parque, tem um impacto sobre o ponto de vista ambiental grande, porque é uma área, para a comunidade de Divinópolis especialmente, porque é uma área grande que se tem verde. Juntando preservação, com uma área não preservada, plantada com espécies exóticas e que isso representa uma melhoria na questão da climatologia, na questão da temperatura, na questão da recarga de corpo d'água e por aí vai. Mas acredito que especialmente na região do entorno, onde se está conseguindo trabalhar essas, essas oficinas, onde se está conseguindo discutir com essas pessoas alternativas energéticas, alternativas para a geração de renda, e tal. E eu acho que também, eu acho Janaina que o impacto ele, ele ... eu esperava que ele fosse maior. Ou seja, eu acho que o Parque talvez porque, por causa da dificuldade de transporte, talvez porque ele esteja, é tão longe, eu imaginava no início, depois a gente já viu que isso ... eu imaginava que atividades que pudessem ter uma repercussão elas realmente não, ela não tem aquele público que se espera. Por exemplo, você dificilmente encontra alguém aqui do bairro lá no Parque, no domingo lá, tá? Agora quando você pensa nas atividades com as escolas não, porque aí você recebe escolas de todo lugar.

*P: Na verdade minha pergunta era até outra, mas eu vou mudar. Qual é o retorno disso para a Gerdau? Vocês fazem o relatório disso e encaminham com as atividades que estão sendo realizadas lá. Ela dá um retorno disso para vocês, ela participa dizendo que está positivo ou não está, eles dão um retorno, como é essa troca aí?*

E: Não tem retorno. Nós até o ano a gente chamava o pessoal da Gerdau. Um engenheiro que é o responsável lá pela área de meio ambiente. A gente chamava até para discutir junto com ele, porque a gente apresentava uma proposta do quê, do quê que se ia fazer com o recurso daquele ano e a gente discutia e ele de uma certa forma acompanhava. Esse ano já não teve

acompanhamento nenhum. A gente mandou um relatório só e não tivemos resposta nenhuma. E mandamos uma proposta de trabalho que nem foi colocada que sim, nem foi colocada que não. Então quer dizer, imagino eu que tenha sido favorável porque o dinheiro ...

*P: veio.*

E: Veio. Mas assim, essa discussão não existiu esse ano mais. Em termos assim, de mostrar o quê, qual é o objetivo da gente investir nisso ou naquilo, e o que se pretendia. Esse ano a gente não conseguiu marcar. Então, conclusão, foi passando da data, eu encaminhei uma proposta de aplicação do recurso desse ano e também não tive retorno nenhum. Assim, para discussão e nada.

*P: Então a participação da Gerdau por ano é só com esses vinte e cinco mil. Vocês acham que se ela não tivesse colaborado com essas quatro parcelas de vinte e cinco mil, vocês teriam condições de desenvolver todas essas atividades hoje?*

E: Janaina ....

*P: Ela foi fundamental?*

E: Não. Eu acho que ela contribui, sem sombra de dúvidas. Você pensa que a FUNEDI é filantrópica, então realmente não sobra. Boa parte do que entra vai para pagar a folha de pagamento. Não sei se ela tiraria assim, por exemplo, vinte e cinco mil e ....., né? Mas, eu tenho feito nos relatórios anualmente e já é o terceiro, quando você pega nos levantamentos o quê efetivamente a FUNEDI desembolsa em termos de pagamento de profissional, em termos de estagiário, em termos de manutenção, em termos de investimentos ou de material de consumo, em termos de ... é, eu vou te colocar que a FUNEDI tem investido umas quatro ou cinco vezes mais do que esses vinte e cinco mil ano quando você considera toda essa ....

(CELULAR TOCA E INTERROMPE A ENTREVISTA).

Então assim, eu acho que contribui sim. Contribuiu, por exemplo, a questão de equipamento de laboratório, nós sabemos a dificuldade que é comprar equipamento para laboratório aqui na FUNEDI, então eu acredito que nesse aspecto, talvez não tivessem sido montados aqueles laboratórios lá, porque via de regra a gente priorizou sempre o quê, o que precisava para os laboratórios. Especialmente os da pesquisa. Que o presidente da FUNEDI “ah, tem que fazer pesquisa, tem que fazer pesquisa” aí começava a não ter dinheiro para comprar os equipamentos. Você coletava lá e trazia aqui, a gente até tentou isso um tempo mas ficou muito complicado. Não tinha a menor possibilidade. Eu acho, assim, que na questão dos equipamentos foi imprescindível, eu não acredito que a FUNEDI tivesse investido nisso.

*P: Além da Gerdau há outras instituições que participam do projeto? E se há, como é a participação dessas instituições?*

E: Janaina existiu uma participação muito intensa no início. Quando começou, exatamente por causa do termo de ajustamento de conduta, né, porque aí entrou, entraram várias siderúrgicas, banco do Brasil, Cemig e tal. Então tinha uma série de empresas que estavam aí entrando. Especialmente as siderúrgicas foi feito um termo de ajustamento de conduta, porque eles tinham um passivo, e assim que terminou as parcelas, porque eles fizeram um acordo e foram depositando as parcelas nós não tivemos mais contribuição nenhuma. Hoje existe uma contribuição do banco do Brasil pequena, mas muito mais voltada para o programa Música Ambiente, não tenho certeza se a CEMIG<sup>134</sup> continuou e existe uma outra empresa Janaina que eu não sei o nome, que eu sei que entra com a questão de transporte de alunos para o domingo para a gravação do programa. Fora isso, não. Fora isso está sendo a FUNEDI mesmo que ta ... bom, nós tivemos uma entrada de recurso da FAPEMIG no projeto do Parque da Ciência. Fora isso está com a FUNEDI.

*P: E por que você acha que a Gerdau continuou no processo independente do ajustamento de conduta?*

E: Particularmente eu acho ... a Gerdau tem muito disso em Divinópolis. Ela ... eu não sei se é uma política, ou se é uma questão de .... eu não sei se posso chamar isso de responsabilidade socioambiental efetivamente. Na época, eu acredito Janaina, porque a Gerdau, ela entrou nessa parceria de verdade porque tinha um outro termo de ajustamento de conduta pesado demais que eles tinham que pagar, a verdade foi essa. Na época ainda estava com o Dr. Alex<sup>135</sup> que era o ... ele gostava muito das questões do Parque tanto que ele sempre destinava, né, gostava ele ia lá e tal. Eu acho que eles tentaram fazer isso no sentido de amenizar um pouco essa, esse TAC, então usou, vamos investir, o investimento foi na ordem de duzentos e cinquenta mil na época, considerando dos equipamentos, a construção etc. Eu acredito que, para te ser muito honesta, que foi por isso que eles entraram. Porque eu acho que tinha um pouco dessa idéia de investir daqui, porque segundo eu soube o TAC deles na época era coisa assim para mais de dois milhões esse e outro que estava também na ... esse outro passivo ambiental que estava se tentando um TAC para não ir para a justiça. Eu particularmente acho que foi por isso. Tanto é que a gente encaminhou a parceria, o convênio, lá para o Ministério Público na época, entendeu? O Gilson fez toda uma parafernália para assinar isso lá. Até foi feito lá no anfiteatro, chamou a televisão, chamou a rádio, promotor teve lá no dia, então assim, para mim foi só por isso. E a visibilidade, porque lá tem placa. Tanto é que quando você falava assim, nós estamos investindo na pesquisa, “na pesquisa nós não temos interesse em investir”. Muito claramente o que era, eu esqueci o nome dele, ele até morreu, que era administrativo, que morava aqui, eu esqueci o nome dele, fugiu o nome, foi um que até morreu. Depois que veio aquele outro. Ele falava, “nós queremos rede física”. Então, ou seja, eles colocaram placa, papapá, entendeu. Foi feita toda uma entrega que você lembra da solenidade. Estavam todos os promotores, então para mim foi isso. Não teve outra intenção não.

*P: Qual é o desafio de fazer ou de executar projetos ambientais em Divinópolis?*

E: Em Divinópolis ..... é ..... Janaina .....

Primeiro, o que eu acho, de verdade, você fazer socioambiental eu acho complicado porque eu acho que as pessoas tem uma visão muito voltada para o meio físico. Né, então eu sinto uma dificuldade enorme de você ... igual eu sentei com o promotor lá, para tentar resgatar aquele TAC, eu fui lá conversar. Então, assim, você fala “lá nós estamos desenvolvendo atividade ambiental” quando você fala que você tem, por exemplo, um Domingo no Parque que você faz oficina para a geração de renda ou para, as pessoas não acham que isso é você trabalhar a questão ambiental. Então, assim, eu sinto essa dificuldade muito grande inclusive de você levar. E quando você fala “nós vamos plantar árvore no rio Itapecerica, na margem do Rio Itapecerica” você tem a COPASA, você tem né. Quando você passa para uma questão de que lá nós não vamos plantar arvorezinhas, que na verdade a idéia o trabalho é mais longo. E que quando você pensa em discutir o problema daquela população do entorno passa por questões muito mais sérias do que se caiu uma árvore dentro do parque ou não, ou se o rio Itapecerica está, né... Então eu sinto essa dificuldade, assim. Eu vejo que de uma certa forma a política, a própria visão dos promotores de que meio ambiente, né, as ONGs, é realmente verificar quanto está lançando de poluição a siderúrgica, ou então quantas árvores você plantou. Então eu acho, no meu modo de entender, porque as pessoas que estão a frente da ... da gestão ... do meio ambiente, elas têm uma visão muito voltada para a questão do meio físico e do meio biótico. E eu acho que é complicado realmente você ... quer dizer, não é que é complicado, é que é uma questão cultural. A gente começou a discutir a questão de meio ambiente falando

<sup>135</sup>

da água, da árvore e da mata. E quando você pensa na realidade de Divinópolis, que embora, segundo pólo industriário de Minas Gerais, tem uma renda per capita baixíssima, eu acho que, se a gente não começar a trabalhar a questão ambiental de um modo que você incorpore no cotidiano dessas pessoas, em termos das dificuldades do próprio ambiente em que elas vivem, de você não ter esgoto na rua, a pessoa não tem né... então como você vai chamar atenção, com é que você vai querer que aquela pessoa dê importância porque o rio Itapecerica está até plantando árvore, né? Então assim ... e eu vejo que a gente tem, de uma maneira geral, a gente tem uma visão muito focada para a questão da água, da árvore, do ar, do solo, da poluição do ar. Eu vejo isso com os promotores, vejo isso com os professores dentro da escola, vejo isso com pessoas que fazem projetos. O cara vai lá e se propõe a estudar a formiga de dentro do parque e daí né? E o contexto? Então, assim, eu sinto essa dificuldade. Inclusive de você fazer uma discussão, né, mais ... mais... mais real do que estamos querendo discutir em termos de meio ambiente, né, em termos de ambiente, não de meio ambiente. Eu sinto isso.

*P: O que é para você responsabilidade socioambiental?*

E: Você fala em termos gerais?

*P: É, o que você chama de responsabilidade socioambiental? Você já citou, mas eu queria que você conceituasse para mim.*

E: Eu entendo como responsabilidade social como a parte que cabe a cada um de nós cidadãos. Temos que refletir, em termos de ação profissional, em termos de ação, enquanto pessoas, né. E não apenas enquanto profissional. De modo que a gente consiga estar abrindo a discussão, ou refletindo, com relação à situação da sociedade. Como um todo. Então, é .... como é, né, quer dizer, como é a distribuição da renda, como é a condição da morada, como é o acesso ao lazer, escola, como é isso. E como é que cada um, como é a qualidade do meio ambiente dessa, onde nós vivemos. E como é que cada um de nós, como eu particularmente posso estar contribuindo, seja através da minha aula, seja através das minhas ações, para que a gente tenha, eu não gosto de falar em justiça não, porque eu acho isso uma bobagem, para que a gente tenha uma, também, nem qualidade de vida, para que a gente tenha uma condição melhor, em termos de condição, de acessibilidade, de acessibilidade nesses sentidos. De garantir o direito. O direito mínimo do cidadão, segurança, habitação, trabalho, renda, lazer, cultura, conhecimento. Morar direito. Eu entendo que ter responsabilidade, no meu modo de entender, é isso.

*P: Por que você não trabalha com critérios de qualidade e justiça social?*

E: Não, sabe porque, eu acho que a questão da qualidade de vida ela fica parecendo abobrinha sabe, todo mundo fala. Não é que eu não goste, mas é que eu entendo que a qualidade de vida, ela é pautada por uma série de fatores que são, alguns extrínsecos outros intrínsecos e que no meu modo de entender são os direitos .... (ACABOU A BATERIA DO GRAVADOR)

## **ENTREVISTA 2 COM COORDENADORA DO PROJETO AMBIENTAL PARQUE DO GAFANHOTO, realizada em 29 de agosto de 2008 em sua sala na Fundação Educacional de Divinópolis**

*P: O que é para você responsabilidade socioambiental?*

E: Eu acho.... eu tenho uma raiva de quando a pessoa fala eu acho. Dá a impressão de dúvida, que na verdade é o que eu tenho mesmo sabe (risos). Eu vejo o seguinte, eu vejo que a Gerdau, ela investe, ela tem investido muito nas questões socioambientais não, não porque eu acho que ela tem uma visão extra muro. Ou seja, não acho que ela tem uma visão dos impactos negativos que o processo dela gera. Eu acredito que ela esteja fazendo algum investimento, que eu acho muito pouco, né, diante, pelo menos aqui em Divinópolis, que a gente tem um

pouco de conhecimento. Primeiro por uma questão legal. Buscam, eles tem corrido atrás da certificação ISO 14000. Eles estão correndo atrás da certificação ISO 20000 agora né. A mais recente. Então... isso faz parte. Isso, este investimento, socioambiental é um dos requisitos a serem cumpridos para a obtenção de certificação. E esta certificação por outro lado é importante porque, como ela exporta, existe toda uma cadeia. Ou seja, você não vende para determinados países se você não tem um investimento na área socioambiental. Então, embora eu ache que alguns profissionais lá dentro eles têm buscado mudar um pouco essa concepção. Eu acredito que tenha alguns funcionários que acreditam que a empresa deva fazer. Ou seja, que ela tem um passivo com a sociedade. Mas via de regra o que se observa, e porque é que eu acho isso, porque essas ações, algumas que a gente tem tomado conhecimento elas são ações que de uma certa forma revertem no benefício da própria empresa, por exemplo, o investimento que foi proposto pela comunidade lá do bairro, lá do Interlagos porque estava havendo uma... porque vem ocorrendo um agravamento, as questões da segurança, as questões da... então o que foi solicitado para a Gerdau? Foi solicitado o apoio para a construção de um posto policial. Então, assim, embora seja um anseio também da comunidade, que de uma certa forma ela está investindo muito pouco, ela está dando parcela de alguma coisa, é também uma forma de garantir a segurança da própria empresa. Na questão do próprio Parque. Na própria questão do Parque. Na questão do Parque, não existiu nesse tempo de parceria, não existiu nesse tempo de parceria uma parceria efetivamente, ou seja, não conseguimos desenvolver trabalhos juntos. Nós conseguimos desenvolver trabalhos, muito isoladamente, em que ela entra com recurso e põe a placa, a placa padrão e solta uma matéria com nossos dados em revistas da área ambiental. Então no meu modo de entender, é por uma questão de cumprir com determinados requisitos que a estrutura da empresa impõe sob o ponto de vista de obter certificados e ambiental, também, e dentro daquele contexto de que as empresas tem que ... Fica ruim, né, hoje, uma empresa do porte Gerdau, do porte semelhante da Gerdau, não estar investindo em alguma ação. Mas não que eu ache, pelo menos a filosofia de quem está aqui, eu não conheço muito a questão da Gerdau na sua matriz, né? Então, eu vejo que é por isso. Não vejo ainda que é uma mudança cultural, que é uma filosofia da empresa, não. Eu acho que eles estão fazendo o que precisa ser feito sob o ponto de vista empresarial, para de uma certa forma você manter uma boa relação. Mas não que tenha uma visão extra muro da empresa. Eu acho que tudo é feito para dentro da empresa: para obtenção de ISO, para tentar melhorar um pouco a convivência com a comunidade do entorno.

*P: Qual é a diferença da ISO 14000 para a 20000?*

E: A 20000 faz ela depois da 14000. Além de você, é ... porque a 9 é qualidade, a 14 no sentido de, no sentido de você evitar, minimizar rejeito, de você nanana, a 20 é tudo isso mais o uso de tecnologia, mudança no processo, de forma que você não gere, quer dizer, que você não chegue a gerar o impacto. Não é a correção do impacto conforme a 14 prevê. Então, na verdade é mudança mesmo, de processo, de produto, no sentido que você não gere.

*P: E como é que fica a questão do uso de carvão no processo, por exemplo, ela vai ter que mudar, inclusive, a fonte de energia?*

E: Se você pensa na via de que você não deve gerar nós devemos estar pensando em outras alternativas de combustível, alternativas, a matriz energética ela tinha que ser alterada.

*P: Tem também a questão dos fornecedores da própria Gerdau, porque eles envolvem eles em um processo de, processo mesmo ambiental. Tanto de capacitação, em relação a critérios de segurança, me parece que eles tem alguns projetos com esses fornecedores, isso é*

*obrigatório pela 20000 ou não tem nada haver, ela ... a cadeia dos seus fornecedores, você tem que envolvê-los ou não?*

E: Não, isso não é. Isso não faz parte nem da 14. Faz parte de um processo de licenciamento ambiental, ou seja, porque ele investe? Porque não pode comprar carvão de quem não está devidamente em dia com a questão ambiental. Então o que acontece, o que tem acontecido com várias empresas é que elas chegam, inclusive, a assumir todo o processo ambiental dos fornecedores para que ela possa continuar comprando, se não ela começa a não comprar.

*P: Você acredita ser possível equilibrar interesses econômicos com o bem comum para a promoção da qualidade de vida?*

E: Acredito. Acredito porque é, é... Janaina eu acho que já tem uma evolução. Eu acho assim, de quando eu comecei a trabalhar, a ver, ver, analisar com um pouco mais de profundidade a questão ambiental, que era até mais uma questão de ideologia do que de demanda, porque a gente nem tinha essa quantidade de lei que regulamenta que a gente tem hoje. Eu noto uma... eu noto uma mudança de postura do interesse privado, até por uma questão de cobrança da sociedade, que ainda é muito aquém, muito aquém do que a gente gostaria que fosse, do que a gente esperaria que fosse, mas eu acredito que sim. A gente tem exemplos interessantes disso. Se você pegar, por exemplo, em Curitiba, você pega no Paraná, né. Você tem experiências de interesses, de interesses provados, ou seja, há o interesse no ganho, mas que vem, de uma certa forma atender interesses também do, do público. Por exemplo, parcerias bastante interessantes que a gente vê do cara que tem o know how, por exemplo para produzir material de construção abaixo custo e que ele disponibiliza toda uma tecnologia, que ele disponibiliza toda uma capacitação, que ele disponibiliza todo o equipamento no sentido de viabilizar determinado produto para usos públicos. Por exemplo para pavimentação de vias, para construção de casas em larga escala, para a melhoria da condição de infraestrutura. Eu acredito. Acho que é um processo. Acho que é um processo, porque a nossa, o particular, o privado, na verdade a gente vem de um, culturalmente, a gente vem daí de um modelo em que nós precisamos ganhar. Nós precisamos ganhar, não existe o 0800. Eu acredito que tem uma série de empresas que tem feito sim alguns investimentos, algumas parcerias, alguns ... investimentos mesmo né, em questões de interesse que são públicos muitas das vezes. Por exemplo, nós tivemos, até é um exemplo para dar do que aconteceu em Passos que um empresário, ele disponibilizou todo um espaço dele para criar, um espaço que era todo particular, próximo a empresa, que era dele, e porque ele disponibilizou, porque como o espaço dele fica um pouco mais afastado da área central ele começou a ter uma série de problemas com o uso inadequado daquela área. O que ele fez, ele cedeu a área, e ele não só cedeu a área como ele implementou toda uma estrutura de equipamento urbano público e aquilo passou a ser usado, inclusive tomado conta pela própria comunidade do entorno numa forma muito interessante. Vejo, por exemplo, situações, e já presenciei várias, situações em que empresários, por exemplo, eles sedem áreas para que você quiser implementar, usinas de triagem, então eu acho que existe. Ainda não é dentro do que a gente entende, pretende né que seja, mas você vê ainda o privado fazendo sim algumas parcerias que tem vindo a beneficiar o público acima de qualquer coisa, embora ele tenha o interesse dele nisso também.

*P: Você dá aula para vários alunos trabalhadores da Gerdau, como é que você vê essa questão da responsabilidade social e ambiental a partir do que eles relatam, de perspectivas da própria empresa, o que é que você ouve desses alunos. Qual é a imagem que nas conversas informais eles constroem da própria empresa?*

E: É interessante Janaina, realmente, porque para as engenharias via de regra eles vêm. Para uma ou para a outra<sup>136</sup> e estão aí conosco. A opinião, o que você escuta, do pessoal colocar, em termos do funcionário, pelo menos dos que a gente tem contato, depois eu conto uma outra situação também que o cara virou funcionário da Gerdau, é uma coisa assim eles acham a empresa a coisa mais fantástica do mundo. E ela ajuda muito o pessoal, porque eles fazem um dia aberto em que as famílias podem ir lá. Inclusive até tem um convite se você quiser ir. O dia da Comunidade.

*P: A do voluntariado, dia 06 agora, eu não vou estar aqui.*

E: É o dia da comunidade. “Eles fazem sim, porque eles estão ajudando o pessoal a fazer a coisa da polícia”. Eles estão não sei o quê, nanana. “Nós estamos a tantos dias sem acidentes”. “Nós tananá”, entendeu. Então tem o dia que eles fazem com a família. Então assim, eu acho que a conversa. Primeiro porque eu nem sei se eles sabem o que é a responsabilidade social. A impressão que eu tenho é que parece que está todo mundo domesticado. É o que se fala ali, né. “A empresa é isso, a empresa é aquilo, a empresa investe”. Então, ou seja, é muita conversa de quem comanda, você vê que é muito a conversa de quem comanda. Eles em momento nenhum, mas por outro lado, por exemplo, olha para você ver como é a falta de visão, eles trabalham por turnos. Da mesma forma que eles querem, que eles exigem que o funcionário seja qualificado, “não, você precisa fazer o curso tal”. Nós temos o caso de um aluno aqui, que está fazendo engenharia de produção porque ele foi quase que obrigado a fazer engenharia de produção. Ele queria, na verdade, fazer civil, mas civil a empresa não quer, né. Mas ele não recebe nenhum benefício. A empresa não faz nenhum investimento como a FCA<sup>137</sup> fez aqui conosco. Ele não tem nenhuma flexibilização de horário, ou seja, se o turno dele cair hoje das seis da tarde as seis da manhã e ele tiver prova, ou ele tiver um compromisso, ou ele tiver qualquer coisa, azar o dele. Então, assim, a visão. Eles acham que, eles vendem a idéia para a gente de que faz, mas é muito, muito uma receita mesmo de bolo. Uma fala muito, que eles devem estar escutando ali dentro. Ou seja, eles são muito domesticados a ter esta postura. Mas assim, eu não acho que isso aconteça. Você vê, tem o caso do aluno que fez civil aqui e hoje é inclusive o chefe do departamento, eu não sei se é departamento ou é setor, eu não sei te falar, mas ele encabeça a estrutura lá dentro que cuida da segurança e do meio ambiente. E o interessante é que, e eu dei aula para este menino até no quinto, tarará tarará, até no décimo né, e aí quando ele conseguiu o estágio, porque até ele foi estagiário e aí ele foi posteriormente contratado e ficou na Gerdau. Mas assim, nas visitas, por exemplo, várias que o curso faz para ver uma coisa ou outra lá dentro, tratamento, isso ou aquilo, eles iam revoltados com a história de que na verdade tudo é meio escondido, você vê mas você não vê. Então não existe realmente uma abertura. Até você devia fazer uma visita para ver se você consegue acessar praticamente tudo. Não, eles te mostram o que eles querem que você veja. E até onde eles querem que você veja. Então eles chegavam aqui putos. Teciam severas críticas. E aí hoje, ele começou como estagiário de lá, e hoje está completamente moldado a estrutura de lá. Então eu vejo assim, a mudança de posição é uma coisa completamente de louco. Inclusive, por exemplo, a própria questão da formação. Nós oferecemos aqui um curso de pós que era na área de engenharia sanitária e ambiental e um na área de segurança, ele se inscreveu mesmo para fazer engenharia sanitária e ambiental mas a empresa não aceitou. Embora ela não desse nenhum tostão, “de forma nenhuma, se você quiser subir aqui dentro você vai se especializar é nessa área”. E eles acham que isso é que é o correto. Então a percepção deles é assim, eles acham que faz. Por que? Porque eles limpam do lado, porque eles dão meia dúzia de planta, porque eles auxiliam uma associação de bairro, mas é muito uma coisa... eles não tem convicção, sabe? Parece, na visão deles né, foi isso que você me perguntou.

<sup>136</sup>

A FUNEDI oferece os cursos de Engenharia Civil e engenharia de Produção

<sup>137</sup>

Ferrovias Centro Atlântica



*P: Sim.*

E: Parece uma coisa treinada. Eles são domesticados para ver isso dessa forma.

*P: Quais são os nossos desafios para Divinópolis em relação a qualidade de vida da cidade?*

E: Os desafios são muitos. Eu vejo, eu vejo a cidade de Divinópolis, eu não sei por que razão. Talvez até, eu vejo a cidade de Divinópolis como a cidade de ninguém, sabe? A cidade de ninguém. Então, eu não sei, minha vida aqui é muito recente, mas eu vejo assim, eu não sei se é pela razão de que as pessoas vêm de fora, você tem uma grande população de fora e que efetivamente você não tem laços com seu bairro, com sua rua, com seu vizinho, com suas .... mas eu gostaria de falar dessa situação dentro daquilo que eu tenho uma percepção melhor, que é dentro da área da engenharia urbana. Até porque eu não sei se poderia contribuir em outras áreas e que de certa forma tem uma série de outros desdobramentos. Então eu fico imaginando o seguinte, como que a gente pode, por exemplo, se por um lado a gente pode colocar a Gerdau como não empresa, como empresa que não, não investe em projeto socioambiental mas se a situação da ocupação do espaço, da forma como as pessoas habitam, da ausência de estrutura mínima de transporte, de posto de saúde, de acesso, se isso não é pensado pelo poder público, que somos todos nós, municipal. Então eu acho que os desafios são muitos. Primeiro o desafio de que as pessoas que habitam, que moram aqui se sentem co-responsáveis, co-responsáveis pela melhoria do ambiente, não é do meio ambiente não, do ambiente em que ela vive. Como reduzir a questão da violência, que eu acho que Divinópolis tem um índice de violência alto, se você tem problema de, se você tem problema de onde colocar o menino na creche? Se você tem o problema do cara que precisa ir e vir e ele não consegue porque ele não tem o transporte coletivo porque a rua não existe, ou porque ele não tem onde, não tem onde lançar o esgoto, ele não tem, ele compra o terreno dentro do buraco, como que faz? Então eu acho que o desafio, maior desafio, é a gente ter a frente, de quem nos representa, ter esta percepção de que esta cidade é esfacelada. O pouco que a gente anda, eu acho que qualquer pessoa que for andar em Divinópolis, você tem a nítida percepção de que tem espaços que são ditos como espaços da área urbana, mas que, a pessoa não tem, a pessoa está completamente isolada do resto. A própria conformação geográfica, a forma como foi ocupada Divinópolis ela te facilita isso. E aí o interessante, que eu vejo, a pessoa que mora no Niterói, em face até a essa situação geográfica espacial do município, ela não tem as vezes, ela não sai do bairro dela para ver a situação fora, né. Porque acabou criando em determinados bairros uma estrutura de, de, que dá auto suficiência para aquele bairro e parece que aquilo é uma comunidade a parte, né. Ou seja, nós não fazemos parte do mesmo contexto. Então o desafio para mim é, é, a questão que eu não observo de um planejamento. Não um planejamento de quem senta atrás da mesa. De um planejamento aliado a uma gestão que tenha condição de dar respostas mais rápidas, que crie mecanismos de controle, de determinadas coisas que precisavam ser controladas. Que haja um investimento de infraestrutura, não é de infraestrutura em engenharia não, em infraestrutura urbana, que possibilite ao cidadão a ter garantido o direito dele a ter qualidade de vida. E eu não entendo, porque você tem Divinópolis uma cidade com tantas, com tantas universidades,<sup>138</sup> a gente forma aí uma quantidade, jogamos aí no mercado fornadas e fornadas de profissionais das mais diversas áreas, mas eu não vejo, eu não vejo, eu acredito que a gente não esteja dando a formação social porque você não vê o envolvimento de profissionais das mais diversas áreas no sentido de tentar propor ou de cobrar, ou de participar de audiência, ou de questionar determinadas questões que a gente vê acontecer nas mais diversas áreas. Na área da assistência, na área da saúde, que passou aí por um caos agora, na área de infraestrutura urbana, infra mesmo, na área de equipamento público, esse pessoal não tem onde ir, não tem o

<sup>138</sup>

Divinópolis tem uma universidade federal, três universidades particulares, sendo uma delas associada a Universidade do Estado de Minas Gerais e mais uma faculdade de ensino a distância.

que fazer, não tem. Então eu acho que o desafio principal é fazer com que... é a gente, é a gente, porque é aqui fora, o que eu acho que é uma grande parte, sentir que a cidade ela é a nossa cidade. A partir do momento que, que. E a gente ter uma postura de cidadão, de participar, de cobrar, para a gente tentar criar condições mínimas para uma grande gleba dessa população que mora aqui, desses duzentos mil habitantes, que não tem acesso a absolutamente nada, nem a informação na grande maioria das vezes. Eu acho que é um desafio.

*P: Ok, para a gente terminar, defina para mim a Gerdau. Se for possível.*


E: Para mim, continuando a pergunta anterior, a Gerdau faz parte do grupo, faz parte né, na verdade, só que como empresa, cujos dirigentes, as cabeças não incorporaram o município de Divinópolis como local que não deveria só ser o que gera a renda para eles. Então a Gerdau, eu até me lembro de ter respondido isso, para mim a Gerdau é como a Usina em Passos, é uma empresa que não é lá, nenhum dos alto dirigentes de alto escalão moram lá, todo dinheiro da Gerdau ou dela vai para fora. Não existe investimento da Gerdau em grandes coisas, eu acho que são muito incipientes. Então ela está aqui porque aqui é o ponto né, é o ponto adequado para que ela possa fabricar ferro, porque nós estamos próximos da região do ferro. Então é onde ela deveria estar no contexto, dentro do contexto econômico, né, da produção do ferro. Mas isso não faz com que ela, ela, a empresa, as cabeças que se aqui é o local, aqui também deveria ser o local onde sai o gestor, onde você investe efetivamente. O investimento dos donos da Gerdau não são na região de Divinópolis e nem na região de Divinópolis. Então, para mim é uma empresa bem no estilo das empresas, das empresas norte americanas. Você vem, você se instala, porque é mais valorizado, aqui é o melhor local, sob o ponto de vista geográfico, porque aqui eu tenho a facilidade do ferro, porque aqui eu tenho e só. E eu mantenho aqui os funcionários que são de mais baixo escalão, a mão de obra né, que segura o pesado e no máximo, e no máximo chefe de setor lá do terceiro, quarto escalão. Então eu não... eu acho que a Gerdau é isso. Ou seja, ela é uma empresa que tem um interesse, que está aqui, o que tem, aliás que para mim fica muito claro, os interesses dela e os interesses dela é a produção em larga escala e vender isso em um bom preço e ela consegue fazer isso porque ela está no lugar certo para fazer isso, porque é aqui que ela tem a matéria prima, se não ela já teria ido embora.

*P: Está ótimo, muito obrigada.*

## Apêndice C – Correspondências eletrônicas

**Data:** Wed, 03 Jun 2009 14:23:00 -0300 [03-06-09 14:23 14:23:00 EST]

**De:** 

**Para:** Lucila Ribeiro Cestariolo  
<[lucila.cestariolo@gerdau.com.br](mailto:lucila.cestariolo@gerdau.com.br)>

**Assunto:** Re: ENC: Esclarecimentos

**Cabeçalhos:** Exibir Todos os Cabeçalhos

Lucila,  
muito obrigada pelo retorno.

Só tenho uma dúvida, qual das áreas de comunicação cuida da comunicação interna? Como vocês têm muitas ações de comunicação interna, voluntariado, chamados para participação nas certificações dentre outras, imagino que haja profissionais da comunicação em conjunto com o RH. Estou certa?

Muito obrigada novamente.  
Atenciosamente,  
Janaina Visibeli

Citando Lucila Ribeiro Cestariolo <[lucila.cestariolo@gerdau.com.br](mailto:lucila.cestariolo@gerdau.com.br)>:

[Ocultar Texto Citado]

Olá Janaina, tudo bem? Envio a nossa estrutura da área de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa e me coloco à disposição em caso de dúvidas. Atualmente, 15 pessoas trabalham na área, localizada em Porto Alegre. Um grande abraço, Lucila

-----Mensagem original-----

De: Lucila Ribeiro Cestariolo

Enviada em: sexta-feira, 22 de maio de 2009 12:29

Para: [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br)

Cc: Daiana Bein Endruweit

Assunto: RES: Esclarecimentos

Olá Janaina, tudo bem? Claro que me lembro de vc. Vamos providenciar a informação solicitada e nos colocamos à disposição para o que vc precisar. Você poderia dar mais detalhes sobre o enfoque da sua pesquisa? Abs, Lucila

-----Mensagem original-----

De: [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br) [mailto:[jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br)]

Enviada em: quarta-feira, 20 de maio de 2009 15:51

Para: Lucila Ribeiro Cestariolo

Assunto: Esclarecimentos

Prezada senhora Lucila,  
boa tarde!

Sou Janaina Visibeli, aluna do programa de mestrado da USP e professora da Fundação Educacional de Divinópolis, MG. Não sei se se lembra de mim, mas tivemos a oportunidade de nos conhecermos em uma palestra que você ministrou generosamente, na FUNEDI em Divinópolis em 2005, sobre a assessoria de imprensa da Gerdau. Eu sou a professora que fez o convite para vocês, ministro as disciplinas de comunicação

estratégica da instituição.

Escrevo, pois faço meu mestrado estudando a relação da cidade de Divinópolis com a Gerdau, estudo voltado para as práticas de comunicação organizacional e as pesquisas de comunicação. Já estou em fase final do trabalho, entrego no início de agosto, realizei diversas entrevistas na cidade e preciso de uma informação da empresa: saber como é o organograma da diretoria de comunicação da Gerdau e, se possível, quantos funcionários atuam na área.

Em 2007 tive a oportunidade de assistir a uma palestra na USP ministrada pelo Renato Gasparetto Jr sobre comunicação corporativa. Nela ele comentou sobre a organização da área no grupo Gerdau. Fiz algumas anotações mas não foram suficientes, por este motivo, venho solicitar a ajuda da assessoria de imprensa para ter acesso aquela informação, pois não há nada sobre as práticas de comunicação da empresa nos materiais disponíveis no site e nos relatórios anuais. Material que tenho utilizado como fonte de pesquisa.

Ressalto que meu trabalho é um esforço de colaboração entre as pesquisas do campo da comunicação e as práticas cotidianas das organizações, que têm desenvolvido suas tecnologias sem que na maioria das vezes haja diálogo com a academia e isto tem gerado dificuldades para os cursos na formação dos profissionais, principalmente quando se trata da comunicação corporativa.

Conto com sua ajuda e fico a espera de seu retorno.  
Peço desculpas pelo incômodo e desde já agradeço a sua atenção.  
Obrigada.  
Janaina Visibeli Barros

<font face="Arial" size=1 color=#c0c0c0><b>

-----  
Esta mensagem, incluindo seus eventuais anexos, pode conter informações confidenciais, de uso restrito e/ou legalmente protegidas. Se você recebeu esta mensagem por engano, não deve usar, copiar, divulgar, distribuir ou tomar qualquer atitude com base nestas informações. Solicitamos que você elimine a mensagem imediatamente de seu sistema e avise-nos, enviando uma mensagem diretamente para o remetente e para postmaster@gerdau.com.br. Todas as opiniões, conclusões ou informações contidas nesta mensagem somente serão consideradas como provenientes da Gerdau ou de suas subsidiárias quando efetivamente confirmadas, formalmente, por um de seus representantes legais, devidamente autorizados para tanto.  
-----

**Data:** Tue, 02 Jun 2009 16:39:30 -0300 [02-06-09 16:39 16:39:30 EST]  
**De:** [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br)  
**Para:** [lucila.cestariolo@gerdau.com.br](mailto:lucila.cestariolo@gerdau.com.br)  
**Assunto:** Informações sobre a Comunicação Corporativa da GERDAU  
**Cabeçalhos:** Exibir Todos os Cabeçalhos

Lucila,  
boa tarde!

desculpe perturbá-la, mas é que não recebi seu retorno sobre o email que lhe enviei.  
Abaixo segue o último email.

Sei que o tempo de vocês é apertado, mas estou no limite da pesquisa e ainda não consegui as informações sobre o funcionamento do setor de comunicação da Gerdau. Caso prefira, posso te ligar e podemos conversar pelo telefone, é só dizer o dia e melhor horário para você.

Fico a espera de seu retorno e desde já agradeço sua ajuda.  
Atenciosamente,  
Janaina Visibeli

----- Mensagem encaminhada de [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br) -----  
Data: Sat, 23 May 2009 21:28:33 -0300  
De: [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br)  
Endereço para Resposta (Reply-To): [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br)  
Assunto: Re: RES: Esclarecimentos  
Para: Lucila Ribeiro Cestariolo <[lucila.cestariolo@gerdau.com.br](mailto:lucila.cestariolo@gerdau.com.br)>

Lucila,  
obrigada pelo retorno.  
Estudo o modo como as pessoas ressignificam as ações sociais e ambientais realizadas pela Gerdau em Divinópolis. Tendo em vista o histórico da unidade na cidade - a Pains tinha grandes problemas ambientais - e as ações empreendidas pela Gerdau para que a unidade se tornasse mais uma empresa do grupo, observo se há efetiva transformação da imagem institucional junto a população a partir das ações que são realizadas no município. Ou seja, analiso as ações comunicativas da empresa e como na rede social local as pessoas ressignificam estes discursos.  
Como não consegui acesso a empresa - enviei emails para o Fernando Rodrigues dos assuntos institucionais para fazer entrevistas com vocês, mas meu tempo passou e a empresa não permitiu minha visita - então busquei levantar informações nos materiais disponíveis no site. Só que há informações que não existem lá, como a estrutura da comunicação corporativa. Este dado é importante pois faço uma descrição, a partir dos relatórios anuais, das diversas ações empreendidas pela empresa e seu esforço em organizar o relacionamento com os diversos públicos, a partir de uma perspectiva global sem desconsiderar os aspectos locais.

Bem, é isto. Minha orientadora é a Profa. Dra. Roseli Fígaro Paulino, da ECA/USP. Meu prazo finaliza em 05 de agosto, estou na reta final. Espero que seja possível ter acesso a esta informação.  
Agradeço seu retorno e sua atenção.  
Atenciosamente,  
Janaina Visibeli

Citando Lucila Ribeiro Cestariolo <Lucila.cestariolo@gerdau.com.br>:

[Ocultar Texto Citado]

Olá Janaina, tudo bem? Claro que me lembro de vc. Vamos providenciar a informação solicitada e nos colocamos à disposição para o que vc precisar. Você poderia dar mais detalhes sobre o enfoque da sua pesquisa? Abs, Lucila

-----Mensagem original-----

De: [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br) [mailto:[jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br)]

Enviada em: quarta-feira, 20 de maio de 2009 15:51

Para: Lucila Ribeiro Cestariolo

Assunto: Esclarecimentos

Prezada senhora Lucila,  
boa tarde!

Sou Janaina Visibeli, aluna do programa de mestrado da USP e professora da Fundação Educacional de Divinópolis, MG. Não sei se se lembra de mim, mas tivemos a oportunidade de nos conhecermos em uma palestra que você ministrou generosamente, na FUNEDI em Divinópolis em 2005, sobre a assessoria de imprensa da Gerdau. Eu sou a professora que fez o convite para vocês, ministro as disciplinas de comunicação estratégica da instituição.

Escrevo, pois faço meu mestrado estudando a relação da cidade de Divinópolis com a Gerdau, estudo voltado para as práticas de comunicação organizacional e as pesquisas de comunicação. Já estou em fase final do trabalho, entrego no início de agosto, realizei diversas entrevistas na cidade e preciso de uma informação da empresa: saber como é o organograma da diretoria de comunicação da Gerdau e, se possível, quantos funcionários atuam na área.

Em 2007 tive a oportunidade de assistir a uma palestra na USP ministrada pelo Renato Gasparetto Jr sobre comunicação corporativa. Nela ele comentou sobre a organização da área no grupo Gerdau. Fiz algumas anotações mas não foram suficientes, por este motivo, venho solicitar a ajuda da assessoria de imprensa para ter acesso aquela informação, pois não há nada sobre as práticas de comunicação da empresa nos materiais disponíveis no site e nos relatórios anuais. Material que tenho utilizado como fonte de pesquisa.

Ressalto que meu trabalho é um esforço de colaboração entre as pesquisas do campo da comunicação e as práticas cotidianas das organizações, que têm desenvolvido suas tecnologias sem que na maioria das vezes haja diálogo com a academia e isto tem gerado dificuldades para os cursos na formação dos profissionais, principalmente quando se trata da comunicação corporativa.


Conto com sua ajuda e fico a espera de seu retorno.  
Peço desculpas pelo incômodo e desde já agradeço a sua atenção.  
Obrigada.  
Janaina Visibeli Barros


<font face="Arial" size=1 color=#c0c0c0><b>


-----  
Esta mensagem, incluindo seus eventuais anexos, pode conter informações confidenciais, de uso restrito e/ou legalmente protegidas. Se você recebeu esta mensagem por

engano, não deve usar, copiar, divulgar, distribuir ou tomar qualquer atitude com base nestas informações. Solicitamos que você elimine a mensagem imediatamente de seu sistema e avise-nos, enviando uma mensagem diretamente para o remetente e para [postmaster@gerdau.com.br](mailto:postmaster@gerdau.com.br). Todas as opiniões, conclusões ou informações contidas nesta mensagem somente serão consideradas como provenientes da Gerdau ou de suas subsidiárias quando efetivamente confirmadas, formalmente, por um de seus representantes legais, devidamente autorizados para tanto.

**Data:** Mon, 14 Apr 2008 16:24:51 -0300 [14-04-08 16:24 16:24:51 EST]

**De:** [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br) 

**Para:** [fernando.rodrigues1@gerdau.com.br](mailto:fernando.rodrigues1@gerdau.com.br) 

**Cco:** [jvisibeli@gmail.com](mailto:jvisibeli@gmail.com) 

**Assunto:** Projeto de mestrado sobre a Gerdau

**Cabeçalhos:** Exibir Todos os Cabeçalhos

Prezado Fernando,  
boa tarde!

escrevo para saber se há alguma resposta em relação a minha visita a GERDAU, para o estudo de mestrado da ECA.

Sei da velocidade do dia-a-dia de vocês, mas podemos combinar uma dinâmica - diluir minhas idas - para não prejudicar a rotina. Posso ir em junho e julho. A princípio, precisava conversar com o pessoal que planeja a comunicação institucional -, a comunicação interna em Porto Alegre, para depois ter acesso a Divinópolis.


Como me qualifico em maio, preciso de um retorno para colocar a banca de qualificação a par do caminho que seguirei no projeto.


Fico a espera de seu retorno e desde já agradeço sua atenção.


Janaina Visibeli Barros  
37)3214.4296/ 8826.8002.





**Data:** Wed, 05 Mar 2008 11:39:53 -0300 [05-03-08 11:39 11:39:53 EST]



**De:** [jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br) 


**Para:** [fernando.rodrigues1@gerdau.com.br](mailto:fernando.rodrigues1@gerdau.com.br) 

**Cco:** [jvisibeli@gmail.com](mailto:jvisibeli@gmail.com) 



**Assunto:** Pesquisa de Mestrado da USP sobre a GERDAU

**Parte(s):**  2 Projeto para Gerdau.doc [application/msword] 62 KB 

 3 oficio a Gerdau.doc [application/msword] 27 KB 

[Baixar todos anexos \(em arquivo .zip\)](#) 

**Cabeçalhos:** [Exibir Todos os Cabeçalhos](#)

 1 [sem nome](#) [text/plain] 0,95 KB 

Prezado Sr. Fernando,

sou Janaina Visibeli Barros, pesquisadora do Mestrado da Escola de Comunicação e Artes da USP e venho por meio deste solicitar a autorização da GERDAU para realizar minha pesquisa, sobre as práticas discursivas de responsabilidade sócio-ambiental, nesta empresa.

Conforme havíamos conversado por telefone, encaminho em anexo uma síntese do projeto de pesquisa, com a descrição dos dados necessários junto a GERDAU e quais meus interesses em relação a estes dados.

Também encaminho um ofício redigido pela professora Dra. Roseli Fígaro Paulino que me orienta neste estudo.

Ressalto que a Gerdau tem muito a colaborar com esta pesquisa, tendo em vista o respeito, a credibilidade nacionalmente reconhecida e sua excelência na comunicação organizacional.

Ficarei a espera do retorno da GERDAU. Meus contatos são:

[jvisibeli@usp.br](mailto:jvisibeli@usp.br)

[jvisibeli@gmail.com](mailto:jvisibeli@gmail.com)

(37)3214.4296 ou (37)8826.8002

Agradeço a atenção.

Janaina Visibeli Barros

# 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](#)