

WILMA MANGABEIRA

*Dilemas do Novo Sindicalismo:
Democracia e Política em
Volta Redonda*

Tradução de Vera Pereira
Revisão Técnica da Autora

PASTA: 24
COPIAS: 62
R\$: R.30

R E L U M E D U M A R Á



ANPOCS

Compl - U. III

© Copyright 1993, Wilma Mangabeira
cedido para esta edição à
DUMARÁ DISTRIBUIDORA DE PUBLICAÇÕES LTDA.
Rua Barata Ribeiro, 17 sala 202
cep 22011-000 — Rio de Janeiro, RJ
tel.: (021) 542-0248 fax: (021) 275-0294

Em co-edição com
ANPOCS — Associação Nacional
de Pós-Graduação em Ciências Sociais

Revisão
Márcia Borges

Editoração
Carlos Alberto Herszterg

Capa
Victor Burton

Foto da contracapa
Jeremias Ferraz

CIP-Brasil, Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

M242d Mangabeira, Wilma
Dilemas do novo sindicalismo: democracia e política em Volta Redonda /
Wilma Mangabeira; tradução de Vera Pereira; revisão técnica da autora. — Rio
de Janeiro: Relume-Dumará : ANPOCS, 1993.

“Prêmio ANPOCS 1992”
Bibliografia.
ISBN 85-85427-48-5

1. Sindicalismo — Volta Redonda (RJ) — História. 2. Sindicatos — Volta
Redonda (RJ). 3. Liberdade de associação — Volta Redonda (RJ). I. Associa-
ção Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais. II. Título.

CDD — 331.880981532
CDU — 331.881(81532)
93-1056

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação,
por qualquer meio, seja ela total ou parcial, constitui violação da lei 5.988.

Para Paulo,
meu companheiro.

Para Adriana,
minha sobrinha.

Sumário

Agradecimentos	9
--------------------------	---

INTRODUÇÃO

1. Os Objetivos do Livro	11
2. Orientações Teóricas: Os Temas da Sociologia Política	16
3. Orientações Teóricas: A Teoria do Processo de Trabalho	19
4. Especificando o Objeto de Estudo: Democracia Sindical e a Política de Chão-de-Fábrica	26
5. O Estudo de Caso	28
6. A Estrutura do Livro	31

CAPÍTULO 1: Questões de Método e o Trabalho de Campo em Volta Redonda

1. Introdução	35
2. A Opção Metodológica	36
3. O Trabalho de Campo: Experiência Pessoal e Problemas Analíticos	40
4. "Representatividade" e "Validade" dos Dados	56
5. Conclusão	62

PRIMEIRA PARTE

O Estudo de Caso

CAPÍTULO 2: Uma Breve História da CSN e a Emergência do "Novo Sindicalismo" em Volta Redonda: 1979-1984

1. A Companhia Siderúrgica Nacional	65
2. Políticas Gerenciais e Conflitos no Chão-de-Fábrica antes do Aparecimento do Movimento de Oposição Sindical	68
3. O Aparecimento da "Oposição Sindical" e a Nova Gestão do Sindicato	75
4. A Greve de 1984	80
5. Conclusão	88

CAPÍTULO 3: Mobilização e Organização**Operária no Período Democrático da CSN: 1985-1987**

1. As Políticas Gerenciais e as Lutas no Chão-de-Fábrica 91
2. Os Conflitos no Chão-de-Fábrica 97
3. Os Progressos na Organização e na Militância no Sindicato dos Metalúrgicos 100
4. Conclusão 115

CAPÍTULO 4: A “Repressão” na Usina**e os Novos Dilemas do Sindicato: 1987-1990**

1. As políticas da Companhia 119
2. Políticas de Gestão e Conflitos no Chão-de-Fábrica 124
3. A Repressão contra os Operários e Suas Consequências para a Política Sindical 129
4. As Campanhas Salariais e as Greves entre 1988 e 1990 133
5. Novas Eleições para o Sindicato e Novas Divisões no Movimento Sindical 144
6. Conclusão 147

SEGUNDA PARTE**Aprofundamento Teórico:*****Os Tipos Políticos e os Direitos de Cidadania*****CAPÍTULO 5: Os Tipos Políticos entre os****Metalúrgicos e os Dilemas do “Novo Sindicalismo”**

1. O “Grupo Ativo” e o “Grupo Não-Ativo” entre os Metalúrgicos 153
2. Os Critérios de Classificação das Opiniões Políticas e Sua Distribuição no Grupo dos “Trabalhadores Ativos” 154
3. Os Três Tipos Políticos do “Grupo Ativo” 158
4. Conclusão 168

CAPÍTULO 6: Justiça do Trabalho e Direitos de Cidadania

1. O Argumento Central 173
2. O Recurso à Justiça do Trabalho pelo Sindicato dos Metalúrgicos 176
3. Um Quadro Geral das Ações Trabalhistas na CSN 179
4. O Uso da Justiça do Trabalho como Estratégia de Mobilização 185
5. Conclusão 187

CONCLUSÃO 189**NOTAS 203****BIBLIOGRAFIA 227**

Uma Breve História da CSN e a Emergência do “Novo Sindicalismo” em Volta Redonda: 1979-1984

1. A Companhia Siderúrgica Nacional

O projeto da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), primeira fábrica integrada de aços planos do Brasil, foi iniciado em 1941 e a empresa entrou em operação em 1946. A criação da Companhia, durante o governo Vargas, fazia parte de uma política fortemente nacionalista de promoção do desenvolvimento do parque industrial do país e sua independência da influência econômica estrangeira.

Conforme observaram Abranches (1977), Evans (1979) e Dain (1977), a criação da Companhia Siderúrgica Nacional, integrando a política econômica de Vargas, inaugurou uma nova articulação entre o setor privado e o aparelho burocrático estatal. Esses autores sugerem que o papel de agente produtivo exercido pelo Estado na década de 1940 foi instrumento fundamental para a garantia da reprodução do sistema capitalista no país, em novas bases.

A Companhia Siderúrgica Nacional foi edificada segundo um “modelo autárquico” típico das cidades monoindustriais. Localizando-se numa antiga área rural, a construção da Companhia foi acompanhada pela construção de uma cidade. Junto com a usina integrada, que recebeu o nome de Fábrica Getúlio Vargas, procedeu-se à construção das moradias destinadas aos seus trabalhadores manuais e não-manuais. Esse modelo de *company-town*, com sua infra-estrutura de saneamento, hospital e outras provisões, foi seguido pela adoção de uma administração paternalista.

O estilo de administração caracterizou-se pelo fornecimento de um amplo sistema de serviços sociais e pela prática de medidas coercitivas de

gestão da força de trabalho. Nessa época, quase não havia burocratização dos direitos e obrigações dos trabalhadores e o número de postos gerenciais de nível médio era muito pequeno. A organização do trabalho nas seções, assim como os direitos e deveres dos trabalhadores, geralmente eram decididos de modo pessoal e direto pela gerência.¹

A adoção de um modelo de *company-town* destinava-se não só a criar a necessária infra-estrutura na área, como também a gerar um mercado de trabalho local e uma baixa rotatividade dos trabalhadores.² Além disso, a política de gestão visava criar uma força de trabalho disciplinada e treinada. O padrão paternalista de administração manifestava-se tanto no recrutamento, treinamento e remuneração da força de trabalho quanto na política de incentivos e promoções. Os salários eram os mais altos da indústria e ainda se concediam diversos tipos de gratificações extra-salariais.³

A imagem "doadora" da Companhia coexistiu com um controle severo e repressivo dos trabalhadores, exemplificado pelo poder quase ilimitado de disciplina dos encarregados e supervisores diretos dentro das seções.

Embora a retórica oficial afirmasse que a empresa procurava implementar medidas cada vez mais impessoais e burocráticas de recrutamento, seleção e promoção, na realidade, tal política somente foi posta em prática no final dos anos 80. Até então, os trabalhadores viam nas políticas da Companhia uma fonte de discriminação contra certos trabalhadores e favorecimento de outros. As redes clientelistas e as relações pessoais, ao lado da antiguidade, é que determinavam a maior parte dos direitos dos operários e as perspectivas de fazer carreira dentro da Companhia.

Conforme se verá nas próximas seções, a reação dos operários ao que consideravam medidas "injustas" da gerência veio a transformar-se em reclamações organizadas após a emergência do "Grupo de Oposição Sindical", em 1979.

Embora Morel (1989) e Pimenta (1989) tenham observado que os trabalhadores, nesse período inicial, não permaneceram passivos diante dessas políticas, o estilo de gestão corporativo-paternalista da empresa, que encontrava reforço no corporativismo das relações trabalhistas em âmbito nacional, pode explicar a ausência de greves e de ação militante radical entre os trabalhadores.

O Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda foi criado, em 1946, sob a influência do "sindicalismo corporativo". Na realidade, a criação do Sindicato foi uma consequência direta da maciça campanha de sindicalização desencadeada por Vargas, após 1943, e foi saudada tanto pelo governo

quanto pela direção da Companhia (Veiga e Fonseca, 1990: 15-20 e Centro de Memória Sindical, 1989: 37-39).

Uma característica fundamental dos conflitos e reivindicações dos trabalhadores nessa época foi a luta para forçar a Companhia a reconhecer ou ampliar os direitos concedidos pela CLT. Como ressaltou Morel (1989: 337), ainda que a Companhia contasse com amplo sistema de serviços sociais, ela muitas vezes agia como se estivesse "acima" das leis trabalhistas. A demanda dos trabalhadores de que a Companhia reconhecesse ou ampliasse os direitos outorgados pela CLT pode ser interpretada como uma consequência não intencional da política corporativista do período. Em outras palavras, a despeito de o corporativismo desestimular a militância e o ativismo, a legislação trabalhista não era apenas uma concessão do governo; ela também criava as bases para a própria noção de "direitos", proporcionando, assim, um suporte para o fortalecimento das noções de justiça e equidade entre o operariado. Ao mesmo tempo, porém, o corporativismo limitava a possibilidade de que os trabalhadores criassem sua própria agenda de direitos e demandas, uma vez que sua organização não tinha autonomia diante do Estado.⁴

As reclamações apresentadas pelo Sindicato contra a CSN atingiram seu ápice na década de 1960, quando o modelo de *company-town* começou a ruir e os benefícios oferecidos pela Companhia foram sendo progressivamente eliminados.

O fim do modelo da *company-town* deveu-se a uma grave crise de rentabilidade que sucedeu à perda do monopólio da CSN no mercado de aços planos para duas outras empresas estatais, a Cosipa e a Usiminas.

Em 1976, a CSN rompeu definitivamente com o modelo de *company-town*. Vendeu as casas de sua propriedade aos trabalhadores e transferiu seu patrimônio público, ruas, parques e serviços urbanos, para o âmbito das autoridades municipais (Fontes, 1986: 21). Boa parte dos serviços sociais foi igualmente extinta nessa época.

A crise de rentabilidade da CSN originou-se também do que tem sido chamado de "contradição estrutural" das empresas estatais (Dain, 1977). A empresa produtiva estatal é, a um só tempo, uma unidade produtiva capitalista e um instrumento de política econômica do governo. O setor estatal do aço vinha sendo objeto, há muitas décadas, de rígidas políticas de contenção de preços. A contradição resultante desse duplo papel tem atingido de modo particular a Companhia Siderúrgica Nacional durante toda a sua história; sempre foi um dos seus principais problemas.⁵

A primeira geração de trabalhadores, que ingressou na usina em fins dos anos 40 e início dos 50, atingiu a idade de aposentadoria no começo da década de 1970. O processo de renovação da força de trabalho encontrou forte apoio na legislação do FGTS. Com a aposentadoria desse grupo de trabalhadores extinguiu-se também uma geração de operários altamente identificados com a Companhia, devido ao seu passado paternalista e, principalmente, terminava uma geração que construiu sua identidade profissional dentro da usina.

Como se verá nas próximas seções, em nítido contraste com essa geração pioneira, a segunda e terceira gerações de trabalhadores revelou muito menos envolvimento com a Companhia. Os novos trabalhadores entraram na empresa numa época em que a educação pública de base era muito mais acessível do que antes e a qualificação técnica não dependia apenas da escola técnica da Companhia. Em meados da década de 1970, havia um mercado de trabalho nacional, regional e local para a siderurgia, que não só contribuía para o treinamento e a qualificação dos trabalhadores como fazia forte concorrência à política de emprego da CSN.

2. Políticas Gerenciais e Conflitos no Chão-de-Fábrica antes do Aparecimento do Movimento de Oposição Sindical

Efeitos da Crise de Rentabilidade e da Preparação para o

Plano de Expansão sobre as Políticas da Empresa

A principal característica da política gerencial da Companhia, no período imediatamente anterior a 1979, foi a tentativa de preparar a força de trabalho para as mudanças associadas à introdução de novas tecnologias, previstas no plano de expansão D. Esse plano foi o mais importante projeto de modernização já feito na CSN. Iniciado em 1962, pretendia ser executado em três etapas, ao longo de um período de dez anos. O plano contemplava a renovação tecnológica e a introdução de processos automatizados para a usina como um todo. O processo Siemens-Martins foi substituído por outro de oxigênio básico para a produção do aço, e a expansão dos controles de processo aumentou significativamente o nível de automação e integração da usina.⁶

Dentre as inúmeras medidas de modernização citadas nos arquivos da Companhia e nas entrevistas, dois conjuntos sobressaem: 1) a modernização e racionalização do sistema administrativo da Companhia e da

usina propostas pela firma de consultoria Arthur D. Little; 2) as alterações na composição da força de trabalho, com a delimitação de grupos de trabalhadores "estratégicos" e "periféricos".

Com o aprofundamento da crise de rentabilidade, foi contratada uma empresa internacional de consultoria, a Arthur D. Little, para fazer um diagnóstico da estrutura da Companhia Siderúrgica Nacional e propor mudanças na sua administração.⁷ Segundo a firma de consultoria, seu projeto visava mudar as práticas "não consistentes com os mais modernos métodos e princípios da boa administração".⁸ Assim, uma das propostas incluía a reorganização da estrutura de autoridade da Companhia: ou seja, uma divisão de trabalho mais nítida entre os postos administrativos, para reduzir a importância de decisões individuais, por intermédio da padronização das etapas do processo decisório e da atribuição de responsabilidades.

Acompanhou esse processo uma tentativa de aperfeiçoamento dos setores técnico, administrativo e de planejamento, visando torná-los mais ágeis e flexíveis para enfrentar as mudanças na política macroeconômica do governo. Outra importante proposta de mudança apresentada pela Arthur D. Little foi uma reestruturação da classificação de funções e a definição de formas de ascensão vertical e horizontal nas carreiras. Por fim, foi elaborada um projeto de modificação dos estatutos da Companhia que tinha o objetivo de definir direitos e deveres de patrões e empregados.⁹ Embora as propostas visassem o médio e longo prazos, a Arthur D. Little também sugeriu que a Companhia eliminasse totalmente as práticas clientelistas do passado e procurasse desenvolver um sistema de administração mais racional e burocrático.

A segunda grande característica do período foi a tentativa de reduzir o número de trabalhadores da Companhia, consequência direta da crítica que lhe fizera a SEPLAN, ao considerar o excesso de mão-de-obra ocupada como a principal causa da crise das empresas estatais. O diagnóstico do Arthur D. Little também havia chamado a atenção para a questão do número excessivo de trabalhadores, referindo-se, porém, às velhas gerações de operários manuais. Assim sendo, pôs-se em prática uma política destinada a dispensar os trabalhadores mais antigos, oferecendo indenizações monetárias aos que concordassem em antecipar sua aposentadoria.

Mas a iniciativa mais importante de combate ao excesso de mão-de-obra foi a redução geral dos níveis de emprego. Todas as atividades classificadas como "externas" à produção do aço foram progressivamente transferidas para empresas subcontratadas.¹⁰ Isso provocou a reorganização da divisão

do trabalho na usina e a criação de uma diferenciação entre operários "estratégicos" e "periféricos". Embora a maior parte dos postos periféricos estivesse ligada a tarefas de limpeza ou construção, executadas por operários não-qualificados ou semiquilificados, a Companhia também transferiu para as empresas subcontratadas alguns postos qualificados.¹¹

A diferenciação de um grupo de operários "estratégicos", com mais estabilidade e melhores condições de trabalho do que os operários "periféricos", foi uma resposta da empresa aos problemas de mão-de-obra excessiva. Mas essa medida também pode ser interpretada, conforme sugeriram Guerra Ferreira (1988) e Borges (1983), como uma tendência típica das indústrias de processo que procuram aumentar os níveis de produtividade.

Segundo Guerra Ferreira (1988: 4), nessas indústrias, é comum a gerência pôr em prática políticas de "estabilização" do grupo "estratégico" por meio da criação de um tipo específico de mercado de trabalho interno, no qual outros postos são "desestabilizados" ou delegados a mão-de-obra "externa" organizada, por exemplo, por empresas de subcontratação. Guerra Ferreira acrescenta a hipótese de que a diferenciação pode ser explicada pelas inovações tecnológicas. De um lado, as novas tecnologias permitem uma definição mais clara dos pontos "estratégicos" e "não estratégicos" da produção e, de outro, facilitam a substituição de determinados postos do primeiro tipo pela automação do processo produtivo. O objetivo final da empresa seria, então, baixar os custos de mão-de-obra através da redução do número de trabalhadores contratados. As melhores condições de emprego dos operários "estratégicos", em comparação com os "periféricos", permitiria igualmente exigir, dos primeiros, níveis mais altos de comprometimento e intervenção ativa no processo de produção.

Já nos referimos ao fato de que a empresa, nesse período, vinha adotando, simultaneamente, políticas de expansão e modernização tecnológica. O programa de expansão reorganizou a estrutura de qualificações da força de trabalho e definiu mais claramente os postos e setores de produção "estratégicos" e "não-estratégicos".

Outro fato que reforça esse argumento é que, após o início do programa de modernização, em 1975, constituíram-se ou estabeleceram-se em Volta Redonda muitas empresas interessadas no fornecimento dos serviços necessários ao estágio de expansão. Essas empresas ampliaram os mercados de trabalho local e regional, criando condições para a existência de um mercado para operários "periféricos". O resultado foi a instalação de dois mercados internos na Companhia: os operários "estratégicos" são contrata-

dos com salários mais altos, melhores perspectivas de progresso e melhores condições de trabalho; os operários "periféricos" são empregados pelas firmas subcontratadas, recebem salários mais baixos e têm condições de trabalho muito piores.¹²

As Fontes dos Conflitos Fabris no Período.

O "Despotismo" da Gerência

Ao mesmo tempo em que se estabeleciam as mudanças acima mencionadas e se procurava modernizar as políticas de gestão, o antigo sistema de clientelismo e de práticas gerenciais discriminadoras continuava a funcionar dentro da usina. Nesta seção, focalizarei as duas fontes de conflito que estão na origem da "política de chão-de-fábrica" após 1979. A primeira diz respeito aos conflitos resultantes do poder "despótico" dos gerentes e encarregados; a segunda relaciona-se com as más condições de trabalho.

No nível das seções, havia, naquela época, dois tipos de supervisores: o *encarregado* e o *mestre*. O encarregado executava funções administrativas e gerenciais, mas tinha pouco "conhecimento técnico" do processo de produção. A autoridade direta sobre os operários na produção cabia ao mestre, o qual, por sua vez, era subordinado aos engenheiros e ao Departamento de Planejamento. Embora o mestre tivesse autoridade sobre questões disciplinares, o encarregado tinha a última palavra quanto aos assuntos de disciplina, promoção e transferência de operários.

Naquele tempo, o sistema disciplinar formal consistia de quatro tipos de penalidades aplicadas de acordo com a gravidade da infração: advertência, repreensão, suspensão temporária e demissão "por justa causa".¹³ De acordo com o Manual de Pessoal, as penalidades somente podiam ser aplicadas pelo próprio chefe da seção e deviam ser registradas na ficha funcional do empregado. Até hoje, uma anotação negativa na ficha funcional pode prejudicar o acesso do operário à promoção na empresa e progresso no cargo. Apesar de constar especificamente do Manual que advertências verbais feitas por chefias de *status* inferior não eram consideradas como punição formal, na prática, a natureza do trabalho nas seções implicava que o encarregado e o mestre eram os que, de fato, indicavam ao chefe da seção que um operário devia ser punido. Essa era uma das bases do poder dos mestres e encarregados.¹⁴

A relação entre operários manuais e encarregados deu origem a muitos conflitos no interior da usina. Embora, por essa época, a Companhia tivesse reformulado boa parte das políticas paternalistas do tempo da *company-*

town, as relações pessoais ainda eram importantes no dia-a-dia da usina. Segundo contam alguns informantes, as possibilidades de melhorar a situação de um trabalhador — pela promoção, enquadramento ou transferência de função — dependiam muito de redes clientelistas e de um sistema de favores entre encarregados e operários. Se bem que alguns trabalhadores recorressem a essas redes em benefício próprio, outros se sentiam indignados e denunciavam a injustiça da Companhia Siderúrgica Nacional. Conforme revela o depoimento abaixo, os encarregados tinham um alto grau de poder e arbítrio sobre os operários nessa época:

“Eu queria mudar. (...) mudar de seção, e isso dependia do meu encarregado permitir a transferência, mas ele não quis me deixar sair. Eu estava trabalhando nessa seção há quatro anos e não tinha sido promovido nem uma vez. Cansei de ver gente com menos tempo que eu na seção ser promovida. Eu via gente entrar no nível seis e dentro de poucos meses passar para o nível onze. Um desses era irmão do encarregado, veja só!” (Inf. 11)

Os conflitos e as tensões internas giravam também em torno das noções de “dignidade”, do tratamento “respeitoso” por parte do encarregado, como sugere a seguinte afirmação:

“Porque o encarregado tratava a gente feito cachorro, ele xingava os operários. Quando a gente chegava para trabalhar ele não cumprimentava, ele estava sempre certo, nós estávamos errados (...) Um chefe não pode ser assim, ele tem que saber dialogar. Peão não gosta de ser tratado dessa maneira.” (Inf. 26)

Esse tipo de problema era tão comum e generalizado na usina, causava tantos conflitos entre operários e encarregados, que a gerência teve de reconhecer a situação, procurando modificá-la por meio da criação de um Departamento de Relações Industriais e a abertura de cursos de treinamento para encarregados e mestres. O objetivo desses cursos era aperfeiçoar suas aptitudes gerenciais e informar aos níveis inferiores da gerência sobre as normas da Companhia em relação aos direitos e deveres dos operários:

“A criação de um Departamento de Relações Industriais mais eficiente, com técnicos dentro das seções, ao lado do papel exercido pelo sindicato, cerceou a ação de algumas pessoas no interior da usina. Não é que a Companhia recomende a desigualdade e a injustiça, mas algumas pessoas usam seus cargos e posições e cometem injustiças (...). (Gerente n° 3, Departamento de Relações Industriais)

Uma explicação possível para a sobrevivência de práticas “personalistas” e clientelistas entre os níveis inferiores da gerência pode estar relacionada com as características do mercado de trabalho da empresa para postos não-manuais. Como os encarregados haviam passado a maior parte de sua vida ocupacional dentro da Companhia, isso pode ter facilitado a construção de redes clientelistas baseadas em sua antiguidade e poder de mando.

Cabe fazer uma importante observação. Muitos trabalhadores viviam os conflitos descritos nesta seção como perseguição “pessoal” da gerência. Embora alguns depoimentos falem de indivíduos ou grupos de operários que reivindicavam coletivamente da gerência a mudança de práticas consideradas injustas, em muitos casos havia uma tendência para internalizar os conflitos como consequência de “intriça pessoal”.

A segunda fonte dos conflitos internos durante o período em análise, foram os problemas relativos às condições de trabalho. A siderurgia, ao lado da mineração, é uma das atividades mais danosas à saúde dos operários manuais. Mesmo que se leve em conta os aperfeiçoamentos tecnológicos e os processos de modernização introduzidos no processo de produção, até hoje a siderurgia permanece uma fonte de doenças e de acidentes fatais. É uma atividade difícil, desagradável e muito perigosa. Gases tóxicos, calor excessivo, poeira e barulho, caracterizam a fabricação do aço como um processo rudimentar, extremamente nocivo à saúde.

Cada estágio do processo produtivo inclui situações particularmente danosas à saúde, assim como condições de trabalho potencialmente perigosas.¹⁵ Ademais, a produção se realiza por revezamento ininterrupto de turnos, porque muitas seções devem continuar operando vinte e quatro horas por dia. A literatura especializada observa que o revezamento de turnos e o trabalho noturno são fontes de várias doenças ocupacionais, como estafa, estresse, distúrbios digestivos e psicológicos.

Devido à natureza das indústrias de processo, mas também em decorrência da gestão autoritária, as horas extraordinárias eram usuais na usina, na verdade, faziam parte da “cultura local”. Segundo vários depoimentos, o direito de pedir hora extra — para substituir um colega que faltou ou para intervir em situações de emergência — era visto pela gerência como prerrogativa de seu poder e autoridade. A citação abaixo ilustra esse fato:

“Quando eu entrei na usina, dez anos atrás, a coisa que mais me espantou foi o que um encarregado me disse. Eu tinha me casado há pouco tempo, mas o encarregado chegou e me disse: ‘Você tem o seu horário de entrada, mas não tem

hora certa para acabar' (...) Como eu era novoato, toda vez que precisava de hora extra ele me chamava. Minha mulher ficava chateada, mas como eu era novoato, eu tinha de fazer. Eu fui coagido a fazer hora extra." (Inf. 25)

Um último problema para todos os operários era o estresse causado pelos perigos do trabalho na usina — devido aos diferentes planos espaciais em que o trabalho é executado e à natureza dos materiais transportados e carregados nos equipamentos. Esse estresse incide particularmente sobre certos postos como o de "operador de ponte rolante".

Embora tenha havido uma certa melhora nas condições de trabalho, no âmbito nacional, acompanhando a expansão da Medicina do Trabalho e a extensão da regulamentação oficial das "atividades perigosas" na indústria pela CLT, é fora de dúvida que as condições de trabalho na CSN são ruins. Com efeito, dados da Companhia revelam que houve uma significativa deterioração dessas condições depois que se deu início ao Plano de Expansão D. Dois elementos interligados foram responsáveis por isso: 1) o notável crescimento do número de trabalhadores subcontratados, que normalmente não recebiam supervisão sobre aspectos da segurança nem qualquer material de proteção;¹⁶ 2) o fato de que a construção e a montagem do novo maquinário ocorria simultaneamente à produção do aço, não se interrompendo as atividades durante esse período.¹⁷

O aumento do número de acidentes de trabalho e o reconhecimento, pela primeira vez, de que havia uma correlação entre condições de trabalho e níveis de produtividade, levou a Companhia a fazer um levantamento da extensão do problema. Uma campanha promovida pela gerência para equipar os operários com vestimenta e proteção apropriadas resultou na redução dos acidentes de trabalho seguidos de morte ou não, além de uma maior conscientização do problema.¹⁸

Apesar do relevo atribuído à questão da segurança, a Companhia não fez nenhuma tentativa para reduzir ou eliminar as áreas de periculosidade ou para melhorar as condições gerais de trabalho dos operários.¹⁹ Essas condições estavam abaixo até mesmo dos padrões da Delegacia Regional do Trabalho que, após inspeção nas instalações da usina, exigiu imediatas providências.

Outro acontecimento importante na área de saúde e segurança foi a criação pelo Ministro do Trabalho da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes — CIPA. Provavelmente, essa medida foi uma resposta do governo aos níveis comparativamente elevados dos acidentes do trabalho

registrados no país e à pressão da OIT para a introdução de melhoramentos.²⁰ A CIPA era formada por representantes dos trabalhadores e da gerência que deviam atuar em estreita colaboração e dividir responsabilidades no tratamento das questões de saúde e segurança nos estabelecimentos industriais.²¹ A principal finalidade da CIPA foi reduzir o número dos acidentes de trabalho e melhorar as condições de periculosidade e insalubridade nas fábricas. Embora criada por determinação governamental em 1978, a CIPA somente foi efetivada na CSN em 1980, mesmo assim em âmbito muito restrito. À medida que as seções começaram a se organizar e o "novo sindicalismo" ganhou influência, os operários passaram a utilizar a CIPA como instrumento de luta na promoção de sua organização e na pressão por melhores condições de trabalho na usina.²²

3. O Aparecimento da "Oposição Sindical" e a Nova Gestão do Sindicato

Do Sindicalismo Burocrático ao "Novo Sindicalismo"

O Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda foi criado em 1946 por influência das "campanhas de sindicalização" corporativistas. Com base no imposto sindical e no apoio material da Companhia, o Sindicato deu início à instalação de um sistema de "serviços assistenciais", de conformidade com o papel atribuído pela lei ao sindicato corporativo.

Embora o Sindicato não tenha permanecido inteiramente passivo ao longo das décadas de 1940 e 1950, e tenha liderado movimentos importantes em defesa do reconhecimento dos direitos concedidos pela CLT, seus dirigentes organizaram o Sindicato segundo as normas estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e relegaram a um segundo plano a militância direta e a organização dos trabalhadores.²³

A primeira eleição livre para a diretoria do Sindicato somente se realizou em 1952; as forças políticas envolvidas eram ligadas então ao Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) e ao Partido Social Democrata (PSD). Em vários momentos de sua história, o Sindicato foi controlado por uma dessas facções.²⁴ A base do Partido Comunista Brasileiro (PCB) era menos organizada, mas compôs uma chapa em aliança com outra facção sindical em 1955. O Partido ocupou a direção do Sindicato entre 1955 e 1957 e, em 1963, candidatos do Partido Comunista em aliança com a Juventude Operária Católica (JOC) venceram as eleições, minando a base de poder da liderança ligada ao PTB.

O golpe militar de 1964, no entanto, desmobilizou rapidamente esse movimento em seu nascedouro. O Sindicato sofreu intervenção ministerial, seus líderes foram presos e, posteriormente, demitidos da Companhia.

De 1964 até 1968 e desta data até 1973, acompanhando um padrão nacional, o Sindicato dos Metalúrgicos permaneceu sob intervenção do Ministério do Trabalho. Isso significou que a diretoria foi ocupada por um "interventor" nomeado pelo ministério. Finalmente, em 1973, realizaram-se eleições livres para a diretoria. Nessa época, a antiga liderança tinha-se retirado da vida pública e ainda não aparecera uma nova geração de líderes. Apenas um grupo, chefiado por Waldemar Lustosa — um empregado da Companhia Siderúrgica Nacional —, sem passado ou ligações políticas claras — apresentou-se como candidato (Centro de Memória Sindical, 1989: 57).

O regime de gestão sindical, sob a liderança de Lustosa, pode ser definido como tipicamente burocrático, igual a tantos outros que se estabeleceram no país após o golpe de 1964. A prestação de serviços assistenciais tinha prioridade sobre a militância. O ativismo político era mal visto e conscientemente relegado. Segundo algumas fontes (Veiga e Fênseca, 1990: 47-48 e Centro de Memória Sindical, 1989: 50), Lustosa não tomava a si as reclamações dos operários e assinava voluntariamente os Acordos sem discutir com os trabalhadores os assuntos mais importantes.

A estrutura da legislação trabalhista, com o imposto sindical compulsório, protegia a liderança burocrática de qualquer ameaça de afastamento por falta de representatividade. Além disso, o investimento maciço dos fundos sindicais na prestação de serviços assistenciais levou à construção de redes clientelistas de favores e privilégios em benefício de alguns operários. A canalização de recursos do Sindicato para os operários aposentados, prática bastante usual nos sindicatos burocráticos, teve como resultado a manutenção dessa liderança.

Os três mandatos consecutivos conquistados por Lustosa (1973-1975, 1975-1978, 1978-1980) não se deveram a um real apoio do operariado, mas à falta de alternativas aliada a um clima de desesperança e desmobilização que tomou conta do grupo operário nesse momento. O período entre 1964 e 1968 foi marcado por forte repressão do governo contra todas as formas de movimento social ou de contestação popular.

A situação começou a mudar a partir de 1978/1979 com o aparecimento do "novo sindicalismo" em âmbito nacional e a emergência do "Grupo de Oposição Sindical" em 1979.

O ano de 1979 é considerado um marco divisorio na história do Sindicato; só então foram convocadas grandes assembleias e o "Grupo de Oposição" começou a pressionar abertamente a diretoria presidida por Lustosa. Embora alguns depoimentos deem conta da existência de ações coletivas antes de 1979 na CSN, essas ações não tinham a mesma consistência dos movimentos que se desenvolveram depois daquela data.

O "Grupo de Oposição Sindical" nasceu da união de alguns trabalhadores da Companhia Siderúrgica Nacional com operários de outras companhias para contestar a liderança de Lustosa.

A Igreja Católica progressista teve um importante papel no início do movimento, proporcionando-lhe um local de reunião e oferecendo apoio moral e material.²⁵

O "Grupo de Oposição Sindical" originou-se das reuniões regulares de alguns operários manuais da Companhia Siderúrgica Nacional que tinham uma certa experiência em movimentos populares, como a Pastoral Operária, ou que participavam de partidos políticos, como o PMDB.

Note-se que a "Oposição Sindical" local encontrava apoio em grupos semelhantes que surgiam em outros pontos do país e se beneficiava com a ascensão geral do movimento sindical desde 1978. A tática usada pela "Oposição Sindical" foi arregimentar simpatizantes dentro da usina, de modo muito cauteloso, devido às ameaças de demissão e de retaliações por parte da Companhia.²⁶

A Oposição Sindical agregou operários de diferentes origens, alguns dos quais eram até então desconhecidos. Foi esse o caso de Juaréz Antunes, antigo operador de alto-forno da usina siderúrgica SM, que não tinha experiência política anterior, mas dispunha de um grande potencial como orador e líder carismático.

Em 1980, a Oposição disputou as eleições para a diretoria, mas foi derrotada. Informações colhidas em entrevistas indicam que, na verdade, a "Oposição Sindical" havia ganho as eleições, mas práticas fraudulentas do grupo no poder permitiram que Lustosa continuasse na direção do Sindicato por mais três anos.

A plataforma eleitoral da "Oposição Sindical" incluía questões diretamente relacionadas com os problemas fabris. Chamava a atenção, por exemplo, para "o despotismo da gerência e as condições perigosas e insalubres de trabalho"; havia também reivindicações que colocavam em questão o sistema corporativo vigente.²⁷ Essa plataforma indica que o "Grupo de Oposição Sindical" se identificava com as idéias do "novo sindicalismo".

que surgia no país naquele momento. O questionamento das relações corporativas, o formato da organização e o conteúdo de sua plataforma dão provas disso. O “Grupo de Oposição” nasceu de dentro da usina e deu prioridade às questões que os operários consideravam mais importantes.

Apesar da forte ligação que unia a oposição e a base operária, a derrota de 1980 mostrou ao “Grupo de Oposição” que ele precisava preparar-se melhor para enfrentar a reação energética e hostil da liderança burocrática.

Após a derrota, o “Grupo de Oposição” intensificou seu trabalho dentro da CSN, usando práticas inovadoras como a edição de boletins diários ou semanais, que discutiam problemas cotidianos da usina e denunciavam inúmeras irregularidades ocorridas na Companhia. Campanhas contra o “despotismo da gerência”, como diziam, e pela “sindicalização” ajudaram a criar um ambiente de mobilização inédito na usina.

Em 1982, ano em que se realizou a primeira campanha eleitoral no país, após a reforma dos partidos políticos, o Partido dos Trabalhadores participou ativamente das eleições para as câmaras estadual e federal. Em Volta Redonda, após várias convenções locais, Juarez Antunes e dois outros membros do PT saíram candidatos a deputado. Embora nenhum deles tenha sido eleito, a campanha foi uma boa oportunidade para que a “Oposição Sindical” organizasse a mobilização dos operários em torno dessas candidaturas.²⁸

Novas eleições para a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos foram convocadas em 1983. Apresentaram-se cinco chapas. A gerência da Companhia reagiu à crescente militância dentro da usina e no Sindicato, alimentando as divergências entre os trabalhadores e oferecendo apoio a chapas compostas por operários não-militantes. Uma dessas chapas foi articulada em torno de um operário de siderurgia, chamado Jair, e recebeu o apoio extra-oficial da Companhia.

Trabalhadores ligados à “Oposição Sindical”, que, nesse momento, já fincava raízes entre o operariado da CSN, sustentaram a atividade de mobilização como parte da campanha para derrotar Lustosa nas eleições. Nessa ocasião, porém, um conflito entre duas posições divergentes no interior do “Grupo de Oposição” assumiu tamanha proporção que o grupo se dividiu, por razões programáticas, no processo de formação da chapa.

Os dois grupos eram ligados ao PT, mas a Chapa Quatro tinha muitos participantes do movimento da Igreja e outras organizações de esquerda, enquanto que a Chapa Cinco, organizada em torno de Juarez Antunes, era fortemente contrária à Igreja. Os integrantes desta última chapa considera-

vam-se ativistas “independentes”, sem ligações com organizações de esquerda, apesar de sua filiação ao PT (Veiga e Fonseca, 1990: 50).

As eleições transcorreram em meio a muitas crises; nada menos que três votações tiveram de ser convocadas.²⁹ Após uma terceira votação, a chapa de Juarez Antunes foi enfim declarada vitoriosa.³⁰ Por ocasião da segunda votação, houve uma aproximação das chapas 4 e 5, que representavam o Grupo de Oposição original, numa tentativa de reagir à enorme pressão que se fazia sobre elas.

A despeito de toda a hostilidade, das ameaças e da fraude, a chapa de “Oposição” conquistou a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos com 7.060 votos, contra 1.969 votos de Lustosa e 103 votos obtidos por Jair.³¹

A Nova Gestão do Sindicato

A “Oposição Sindical” tomou posse no Sindicato em 9 de setembro de 1983. A maioria dos integrantes da diretoria era composta de jovens operários com pouca experiência política e nenhuma participação sindical antes de 1964. As divergências entre as duas facções do “Grupo de Oposição”, que haviam provocado o “racha” durante as eleições, foram abandonadas temporariamente. Os novos dirigentes procuraram pôr em prática um tipo de gestão bastante diferente do sindicalismo burocrático de Lustosa e, para isso, buscaram inspiração no movimento do “novo sindicalismo”.

A participação ativa dentro da usina e a mobilização dos operários passaram a ser atividades prioritárias; intensificou-se a campanha de “sindicalização” e deu-se início a um “programa de agitação e propaganda” para divulgar a nova diretoria e mobilizar os metalúrgicos. Foi adquirido um carro de som para circular pelos portões da CSN e de outras empresas metalúrgicas. O Sindicato passou a editar três boletins semanais e um jornal mensal. Diretores do sindicato começaram a aparecer nos portões da usina, no horário de entrada dos turnos, para conversar com os trabalhadores e estreitar contatos.³²

Apesar das mudanças que imprimiu no estilo de gestão, não foi fácil para a “Oposição Sindical” assumir o controle do Sindicato. Além das dificuldades de um sistema administrativo dispendioso e complexo, a nova diretoria tinha de enfrentar os limites de sua própria inexperiência. A modificação do estilo burocrático de gestão do Sindicato, seu principal objetivo, exigia prática e conhecimentos. Se bem que, por essa época, o Ministério do Trabalho já tivesse atenuado um pouco os controles normativos sobre a

administração sindical, ainda era necessário cumprir várias exigências burocráticas.

Outro problema era descobrir uma maneira de articular duas prioridades interligadas: modificar a administração sindical para reduzir seu papel de provedor de serviços assistenciais e, ao mesmo tempo, enfatizar a atividade política e a militância.

Um entrevistado conta, por exemplo, que, por ocasião da posse da "Oposição Sindical", a entidade empregava 170 funcionários, entre os quais 20 dentistas e 30 médicos; os demais eram advogados, secretárias e contadores. Esse corpo de funcionários comprometia pesadamente as finanças do Sindicato. Segundo o mesmo depoimento, a diretoria tinha o objetivo de longo prazo de reduzir o pessoal em 50%.³³

Um mês após a posse da nova diretoria, o Sindicato filiou-se à Central Única dos Trabalhadores (CUT), o que lhe conferiu uma orientação mais à esquerda. Tempos depois, Juarez Antunes tornou-se membro do comitê executivo da CUT, ao lado de Lula, Jacob Bitar e outras importantes figuras do movimento operário nacional.

Quando a "Oposição Sindical" assumiu o poder, mais de 50% de sua diretoria continuaram a trabalhar na Companhia Siderúrgica Nacional. Esse comportamento contrastava com a conduta burocratizada da antiga diretoria, que se fechava dentro do Sindicato, mantendo pouco ou nenhum contato com o espaço das fábricas. Como a nova administração sindical não havia ainda conseguido garantias organizacionais por parte da gerência da Companhia, não havia base legal nem para a presença de uma liderança de nível intermediário nem para uma representação do Sindicato dentro da usina. Como os novos líderes priorizavam o estreitamento de suas relações com os operários e a proximidade do contato com as seções, características fundamentais da nova gestão, eles decidiram acumular o trabalho na usina com a execução de suas obrigações como dirigentes.

4. A Greve de 1984

A Preparação da Greve

Um mês depois da posse, a nova administração sindical deparou-se com um problema que gerou intensa mobilização entre os operários da Companhia Siderúrgica Nacional. A questão foi a determinação do governo federal de retirar muitos direitos dos empregados de empresas estatais.

O Decreto-lei 2.036 estabelecia que os trabalhadores contratados depois de 28 de junho de 1983, perderiam os seguintes direitos: 1) adicional por tempo de serviço de 15% concedido a cada dois anos; 2) diversas outras gratificações e adicionais, como o salário extra, pago uma vez por ano, conhecido como "girafa".

Numa situação de crise econômica nacional, o Decreto-lei 2.037 reduzia em 20% o orçamento das empresas estatais. Na opinião dos líderes sindicais, os dois decretos redundariam em uma pressão ainda maior sobre os empregos e na redução das possibilidades de obter vantagens ou aumentos salariais.³⁴ Acrescente-se que a criação de vantagens diferenciadas para grupos específicos dentro do conjunto dos trabalhadores poderia acabar por dividi-los politicamente.

Panfletos publicados pelo Sindicato indicam que a diretoria vinha convocando os trabalhadores para reuniões amplas, onde se discutiria a nova situação criada por esses decretos. Convidava-se também o pessoal de diferentes seções e horários de trabalho para pequenas reuniões no prédio do sindicato. Apesar de ter havido um certo aumento do comparecimento às reuniões informais por seção, ainda não havia uma participação maciça durante o primeiro ano da nova gestão sindical.

Desde janeiro de 1983, o governo vinha lançando uma série de leis e decretos sobre matéria salarial, enquanto negociava com o Congresso uma legislação mais permanente, inclusive uma lei de greve.³⁵ Nesse meio tempo, a Justiça do Trabalho preservava seu poder normativo em casos de dissídio coletivo.

Em Volta Redonda, a resposta do Sindicato foi de repúdio aos decretos, ao mesmo tempo em que se empenhava em explicar detalhadamente suas consequências práticas durante as assembleias e reuniões. Em janeiro de 1984, prosseguindo com as reformas na administração, o Sindicato buscou mobilizar as bases por meio de boletins, reuniões nas seções e pequenas assembleias realizadas em sua sede. Embora a data base do Acordo Coletivo dos metalúrgicos de Volta Redonda fosse 1º de julho, o Sindicato deu início, já em janeiro, a uma pesquisa para levantar os temas que os metalúrgicos desejavam incluir na pauta das negociações. A pesquisa foi realizada por intermédio de folhetos, intitulados "Pesquisa sobre a Campanha Salarial", distribuídos aos trabalhadores e recolhidos diversas vezes por dia nos portões da usina.

Essa maneira de proceder, que lançava oficialmente a campanha salarial, marcou uma mudança radical em relação à gestão de Lustosa. Nas antigas

campanhas salariais, não só os trabalhadores quase não tinham voz na elaboração da pauta de reivindicações, quanto estas levantavam questões de alcance muito limitado.

O material encontrado nos panfletos revela ainda que o Sindicato deu início a uma série de reuniões setoriais, dentro da usina, para aprofundar os contatos com os operários e levantar detalhes acerca das condições de trabalho e outros problemas. O resultado dessas reuniões era publicado nos boletins para que todos tivessem conhecimento das questões discutidas.³⁶

Dois fatos ocorridos em maio de 1984 tiveram grande influência na evolução dos acontecimentos. O primeiro foi a eclosão de uma greve de dois dias, sem precedentes, na Companhia Siderúrgica Barbara, em Barra Mansa. Essa paralisação representou um ponto de inflexão na atuação sindical, não só porque o Sindicato dos Metalúrgicos ofereceu pronto apoio, como porque a greve foi relativamente bem-sucedida.

O segundo fato, ocorrido em maio de 1984, foi uma conseqüência da descoberta de uma significativa disparidade entre os níveis salariais pagos pela Cosipa e pela CSN. Os novos líderes do Sindicato, que eram articulados ao "novo sindicalismo", entraram em contato com sua contraparte na Cosipa e obtiveram detalhes sobre os níveis salariais vigentes nessa empresa. As diferenças de remuneração variavam entre 20 e 100%, dependendo da faixa de salário.³⁷ A divulgação dessa informação tornou-se importante fator de mobilização dos operários da Companhia Siderúrgica Nacional, que se sentiram vítimas de uma injustiça, pois as duas empresas eram de propriedade estatal e estavam submetidas à mesma política de controle de preços.

Entre janeiro e maio de 1984, a diretoria do Sindicato prosseguiu com a campanha salarial, reforçando a mobilização dos trabalhadores e recorrendo a táticas diretas para incentivar as ações e os debates. Organizaram-se pequenos atos de protesto como preparação para uma possível greve: um dia de boicote às refeições servidas pela Companhia, por exemplo,³⁸ ou o "dia de ocupação", 10 de maio, quando os operários foram convocados a entrar na usina e permanecerem reunidos em assembleia no pátio durante algumas horas.³⁹

Em uma primeira assembleia, realizada em 20 de maio de 1984, os trabalhadores aprovaram oficialmente a pauta da campanha salarial e os líderes do Sindicato deram início às complexas normas burocráticas determinadas pelo Ministério do Trabalho. Ao mesmo tempo, davam continuidade às táticas típicas do "novo sindicalismo", de mobilização do maior

número possível de reuniões de massa para debate e decisão sobre o novo Acordo Coletivo.

A assembleia, que reuniu 7 mil trabalhadores, foi considerada um sucesso pela liderança. A pauta da campanha salarial resultante da mobilização tinha 45 cláusulas que abrangiam temas econômicos, condições de trabalho e reivindicações políticas.

As demandas econômicas incluíam a completa eliminação das diferenças de salário entre os operários da CSN e os da Cosipa; um aumento de 100% no adicional por hora extra e reajustes trimestrais, em vez da semestralidade estabelecida pela política salarial da época.

Os itens relativos a condições de trabalho incluíam a construção de refeitórios nas seções; a melhoria e construção de toaletes e banheiros; o pagamento de adicional de insalubridade a todos os operários da usina; a extensão do adicional de periculosidade a diversas seções da usina.

As demandas políticas abrangiam liberdade total de entrada dos membros da diretoria do Sindicato nas instalações da usina, a qualquer hora; mudança da data base para 1º de maio, a fim de coincidir com toda a categoria dos metalúrgicos da região; colocação de um quadro-de-avisos do sindicato nas seções; eleição democrática dos representantes na CIPA.

A primeira reunião entre o Sindicato e a gerência da empresa, realizada no clube dos operários, caracterizou-se por uma pequena margem de negociação; a direção da empresa encaminhou pedido de intermediação à Justiça do Trabalho. A segunda reunião de negociação realizou-se no Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro. Embora o dissídio coletivo provavelmente dito não tivesse sido instaurado o recurso à mediação do Ministério do Trabalho foi uma evidente tática da gerência em resposta à mobilização dos trabalhadores.

Segundo algumas fontes, era evidente que a empresa se dispunha a conceder muito pouco, e não havia dúvidas de que ela iria alegar falta de autonomia para decidir sobre cláusulas de natureza econômica, a fim de forçar um dissídio coletivo e a decisão da Justiça do Trabalho.⁴⁰ A gerência talvez imaginasse que a Justiça do Trabalho iria rejeitar noventa por cento das reivindicações, já que elas conflitavam diretamente com a CLT e a política salarial vigente. Ademais, fiando-se numa história pregressa de ausência de greves na Companhia, a gerência não acreditava que os trabalhadores estivessem suficientemente mobilizados para entrar em greve e tentar extrair concessões a partir de uma posição de força.

Resultado possível dos cinco meses de preparação anterior, da abrangência da pauta de reivindicações daquele ano, ou da resposta negativa da gerência, a verdade é que primeira assembleia realizada no pátio da Companhia, logo após a sessão na Justiça do Trabalho, reuniu aproximadamente 10 mil trabalhadores. Esse comparecimento marcou uma ruptura total com a gestão sindical anterior, tanto no nível de mobilização quanto no tipo de preocupação democrática expressa pela nova liderança. Durante a assembleia, considerou-se como uma alternativa concreta a idéia de uma greve, fato inédito na CSN.

Informam alguns depoimentos que as divergências dentro da liderança do Sindicato tinham atingido um ponto perigoso e que elas se materializavam na questão da greve. O grupo de Juarez Antunes desejava respeitar as normas do Ministério do Trabalho, segundo as quais todas as possibilidades de negociação deveriam estar esgotadas antes da declaração de uma greve. Um grupo de oposição assumiu uma posição mais radical, propondo a convocação imediata da greve.⁴¹

A posição de Juarez Antunes ganhou o apoio da maioria, e, durante uma terceira assembleia, decidiu-se que a greve seria resolvida em votação secreta, mas que sua efetiva declaração ficaria na dependência de uma segunda reunião de conciliação entre os trabalhadores e a gerência da Companhia. A greve só ocorreria se a gerência mantivesse sua posição de não negociar. O resultado da votação foi de 99% votos a favor da greve. A reunião com a direção da Companhia terminou sem a apresentação de novas propostas. Dessa maneira, a greve foi declarada à partir da meia-noite de 20 de maio, procedendo-se a diversos preparativos para que os operários permanecessem no interior da usina.

A Greve

Pela primeira vez em sua história, os trabalhadores da Companhia Siderúrgica Nacional entraram em greve entre 20 e 24 de maio de 1984. A usina foi ocupada, mantendo-se em funcionamento os equipamentos essenciais. Essa greve representou um ponto de inflexão na representação e no reconhecimento da liderança eleita há poucos meses. A greve estabeleceu também uma nítida diferenciação simbólica entre a nova e a velha geração de operários. Os primeiros foram identificados com a expansão, no âmbito nacional, do movimento do "novo sindicalismo" e com a luta pelos direitos políticos e sociais dos trabalhadores.

A greve de 1984 logo chamou a atenção da opinião pública nacional e recebeu apoio do movimento sindical. Dentro da usina, imperava um clima de desafio aberto aos gerentes, aos diretores e ao governo. Segundo informam operários que estiveram diretamente envolvidos na greve, os acontecimentos do dia-a-dia eram uma importante fonte de experiências coletivas:

"A primeira greve, de 1984, foi uma experiência nova para todos nós. Nunca tínhamos tido uma experiência dessas antes, e as pessoas não acreditavam no que estava acontecendo! A maioria não tinha ainda uma idéia clara da coisa, mas teve um grupo que tomou a frente. Por causa de nossa inexperiência houve um bocado de erros políticos, mas foi uma experiência incrível!" (Inf. 5)

Com o fracasso das negociações, um dissídio coletivo foi instaurado na Justiça do Trabalho. Alguns depoimentos referem-se à realização de duas reuniões de conciliação, durante os cinco dias de greve, entre o Sindicato dos Metalúrgicos e a Companhia, intermediadas por um juiz do Tribunal Regional do Trabalho. Mas, com a instalação do dissídio coletivo, corria em paralelo um processo que transferia o assunto da alçada das partes em conflito para a decisão do Tribunal do Trabalho.

Esses acontecimentos acentuaram a tensão existente entre as normas legais da CLT, que permaneciam intactas, e as práticas não-convencionais que vinham se desenvolvendo desde o aparecimento do "novo sindicalismo". Essas práticas inovadoras obrigavam o governo e a Companhia a oferecer novas respostas à ação coletiva. Esse tipo de estratégia de negociação enfraqueceu as restrições legais da CLT, ampliou os direitos dos trabalhadores e sua dinâmica de organização. Muitos acontecimentos ocorridos após o início da campanha salarial, em janeiro de 1984, eram claramente ilegais, do ponto de vista da legislação do trabalho e das normas de garantia da "ordem pública". Entretanto, o governo escolheu não intervir diretamente, quer pela coerção legal, quer pela repressão física.

Há três explicações possíveis para essa reação do governo. Uma delas é que, diante da forte mobilização dos trabalhadores e do apoio nacional que o movimento sindical recebeu, uma repressão aberta teria abalado o apoio das forças políticas do país ao projeto governamental de liberalização negociada.

Uma segunda explicação remete à importância estratégica da Companhia Siderúrgica Nacional no mercado brasileiro de folhas de flandres, e à necessidade de garantir o bom uso e a conservação dos equipamentos.

Nessas circunstâncias, governo e Companhia dependiam do controle da liderança sindical sobre os operários para assegurar a integridade da usina. Uma repressão desfechada de saída contra a liderança poderia acarretar consequências imprevisíveis sobre a duração e a evolução da greve.

Uma terceira explicação leva em conta que, diante da divisão do Sindicato entre a facção de Jarez Antunes e um grupo de inspiração mais radical, que tendia para o confronto, a Companhia pode ter preferido fortalecer a primeira facção, mais propensa a prosseguir nas negociações.⁴² A CSN rejeitou veementemente a reivindicação de paridade salarial com os trabalhadores da Cosipa. Ofereceu, porém, outras vantagens econômicas; comprometeu-se a melhorar as condições de trabalho e aceitou importantes cláusulas organizacionais reivindicadas pelo Sindicato. As cláusulas que incluíam essas vantagens foram propostas pelos representantes da Companhia na reunião de 23 de maio, um dia antes do julgamento do dissídio pela Justiça do Trabalho. Pode-se aventar a hipótese de que a negociação foi um exercício de “escolha racional” entre trabalhadores e gerentes da Companhia.⁴³ Do ponto de vista dos gerentes, a iminência de uma decisão do Tribunal do Trabalho representava uma pressão para que os trabalhadores fizessem concessões. O raciocínio dos trabalhadores era análogo. Acreditavam os líderes sindicais que a greve seria declarada ilegal no julgamento do dissídio, no dia seguinte, e isso poderia trazer graves consequências tanto para eles próprios quanto para o Sindicato; ao mesmo tempo, os líderes achavam que algumas reivindicações seriam endossadas. Dessa maneira, a maioria da liderança optou pelo término da greve.

Observações Finais

Dentre os 45 itens da pauta do Acordo Coletivo, a Companhia concedeu 25. Embora os ganhos econômicos fossem reduzidos — os líderes alegaram que não significavam mais de 8% acima do INPC — houve significativas conquistas políticas e organizacionais.

O Acordo de 1984 estabelecia um aumento de 20% para 25% no adicional de hora extras para as primeiras duas horas, de 50% para as duas horas seguintes e de 70% para as horas subsequentes. Ao mesmo tempo, foi fixado um tecto de 16 horas por semana para a realização de horas extras.

Foi concedida uma “amnistia disciplinar” aos trabalhadores, significando que fatos ocorridos durante a greve não seriam anotados na ficha funcional, prejudicando futuras promoções ou o acesso a vantagens. Ficou decidido que os dias perdidos durante a greve seriam repostos como hora extra,

segundo um dispositivo negociado.⁴⁴ Ficou também determinado que não haveria demissões dos integrantes do Comitê de Greve. Quando a greve terminou, esse Comitê, formado por representantes da liderança sindical e da base operária, já era muito numeroso. Vários de seus integrantes vieram a tornar-se mais tarde dedicados ativistas. Estes, ao contrário dos dirigentes, não gozavam da prerrogativa da estabilidade devida a mandato sindical e necessitavam de alguma forma de proteção contra demissões.

A cláusula 25 do Acordo Coletivo concedia o direito de livre acesso do presidente e diretores do Sindicato às instalações da CSN. Concedeu-se autorização ao Sindicato para instalar quadros-de-aviso no interior da usina, em uma quantidade que seria arbitrada pelo Sindicato, mas em locais que deveriam ser negociados com a Companhia.⁴⁵ A cláusula 22 estabelecia também que a CSN limitaria o número de demissões a 20 trabalhadores por mês. Além dessas importantes conquistas, o Acordo de 1984 previu o melhoramento das condições de salubridade das seções.⁴⁶

É opinião corrente entre líderes e ativistas que, apesar de trazer poucos avanços econômicos, a greve de 1984 trouxe ganhos políticos significativos. De fato, os avanços na capacidade de organização que resultaram da greve deram à liderança um grau mais elevado de reconhecimento e de legitimidade por parte da base operária.

Deportamentos colhidos permittem sugerir que a greve representou uma ruptura simbólica; ela modificou a imagem do Sindicato, que deixou de ser visto como uma entidade burocrática e “pelegrá” e passou a ser considerado uma organização operária combativa.

Os trabalhadores diziam que essa nova imagem positiva baseava-se no fato de que, no tempo de Lustosa, o Sindicato não fazia nada pelos trabalhadores, enquanto que a nova diretoria estava preparada para lutar pelos direitos e melhorar a situação de todos. O depoimento abaixo ilustra essa concepção:

“(...) Eu acho que, com o tempo, houve uma importante modificação, uma espécie de despertar (...) As coisas mudaram muito e para melhor. A atual diretoria tem muitos defeitos, mas é uma grande mudança em relação ao passado, quando se tinha um sindicato “pelegrá”. Antigamente, o Sindicato estava do lado da diretoria. Os Acordos eram assinados pelas costas dos trabalhadores. Ninguém sabia bem como e os contratos não davam nada de efetivo para os trabalhadores. O novo Sindicato, este Sindicato atual, procurou elevar a consciência das pessoas, falando sobre a situação do País e a necessidade de lutar.” (Inf. 5)

Depois da greve, muitos trabalhadores se sindicalizaram ou se engajaram no ativismo:⁴⁷

"Eu acho que, em termos de salário, nós ganhamos pouco, nosso poder aquisitivo se tornou ainda menor. Mas uma coisa é certa: a greve ajudou a esclarecer para todos nós que nós não tínhamos antes um sindicato. Depois de 1984, nós descobrimos que tínhamos um sindicato e a diretoria da Companhia também descobriu isso." (Inf. 11)

5. Conclusão

Este capítulo apresentou uma breve história da Companhia Siderúrgica Nacional, desde os tempos da *company-town* até os anos 70. Descreveu o aparecimento do "Grupo de Oposição Sindical", em 1979, que buscou inspiração nas ideias do "novo sindicalismo", e narrou sua ascensão ao poder no Sindicato dos Metalúrgicos. Os acontecimentos mais importantes do período foram o aparecimento do "Grupo de Oposição", em 1979, sua vitória-eleitoral em 1983 e a primeira greve realizada na Companhia Siderúrgica Nacional em maio de 1984.

O capítulo propõe algumas questões analíticas, dentre as quais eu elegeria três como as mais importantes. A primeira refere-se às alterações nas políticas gerenciais de emprego e produção e à possibilidade de interpretá-las como uma tendência das indústrias de processo para a racionalização e o aumento da produtividade. Nesse sentido, o capítulo introduziu a contribuição de autores como Guerra Ferreira e Borges. É importante considerar, porém, que, muito embora as políticas da Companhia tenham confirmado as principais tendências das indústrias de processo, segundo indica a teoria, buscou-se examinar como essas políticas estiveram relacionadas com a força de trabalho e, por sua vez, as influenciaram. Não o fazer, seria cair em uma interpretação determinista.

Gostaria de ressaltar que a criação de dois mercados de trabalho na Companhia — um para operários "estratégicos", outro para operários periféricos — não acarretou a divisão política da força de trabalho; ao contrário, reforçou sua identidade comum como "peões". A criação dos mercados de trabalho integrava um conjunto de outras medidas por meio das quais a CSN e o governo procuravam eliminar o *status* especial de "trabalhador de empresa estatal". A extinção da estabilidade no emprego, com a introdução do FGTS no começo da década de 1970, e os decretos federais do início dos

anos 80, que tiraram uma série de vantagens extra-salariais dos trabalhadores das estatais, ilustram esse processo.

Em meados da década de 1970, a Companhia continuou a dispensar os trabalhadores mais antigos, numa tentativa de eliminar as fontes de resistência às suas políticas racionalizadoras. Os operários mais antigos ainda percebiam a Companhia pela ótica de uma empresa "doadora", formando um operariado mais submisso. Mas foi essa mesma concepção que colobrou para construir uma força de trabalho mais resistente às políticas de racionalização da Companhia naquela época.

Um dos efeitos da perda de *status* dos trabalhadores das estatais foi uma mudança nas características de sua identidade. Se, no passado, sua identidade se apoiava na história da Companhia e nas diferenças entre seus empregados e outros setores da classe trabalhadora, ela agora os aproximava de outros grupos operários fora da usina. A identidade das gerações mais jovens já não se construiu em torno da noção de trabalhador de empresa estatal, mas da concepção de operário metalúrgico, igualmente como ocorria com outros grupos no país.

Pode-se dizer que essa foi uma das bases da penetração, em Volta Redonda, de um "novo sindicalismo" que já era forte em todo o país. A liberalização política do país abriu também possibilidades de organização da sociedade civil, através dos movimentos sociais e da ação da Igreja Católica progressista. Essas organizações estiveram presentes em Volta Redonda no final da década de 1970 e tiveram o importante papel de apoiar o nascimento do "novo sindicalismo" local.

A segunda questão analítica levantada neste capítulo é a do processo de transformação dos conflitos internos em políticas formalmente organizadas. Mostramos que os rigores das tarefas de fabricação do aço e as más condições de trabalho, ao lado dos problemas resultantes do despotismo gerencial, eram questões extremamente importantes para os operários, causando frequentes conflitos. Procurei mostrar ainda que esses conflitos foram incorporados pelo "Grupo de Oposição Sindical", porque seus componentes eram, eles próprios, operários de siderurgia, que tinham os pés no chão-das-fábricas e, por isso mesmo, eram sensíveis aos problemas que ali nasciam. Essas considerações trazem à tona alguns temas discutidos na Introdução deste livro e que dizem respeito ao processo político do "novo sindicalismo".

A "Oposição Sindical", analisada neste estudo de caso, originou-se de um movimento social informal, nascido fora dos sindicatos, e que, mais

tarde, se institucionalizou num novo estilo de gestão sindical. Juntamente com esse processo de institucionalização, pôde-se observar uma transformação na cultura política dentro da usina; conflitos que anteriormente eram experimentados no plano individual, tornaram-se reivindicações coletivas organizadas, canalizadas pela mobilização política e articuladas por uma nova liderança de sindicalistas. A meu ver, esse processo ilustra a transição dos conflitos internos para aquilo que Burawoy denomina de política de produção, lutas coletivas a respeito de relações estruturadas de dominação, travadas no interior dessas relações, e que têm como objetivo a mudança quantitativa ou qualitativa dessas mesmas relações.

Outra sugestão deste capítulo é a existência de três áreas de identidade entre o grupo de "Oposição Sindical" e o "novo sindicalismo": primeiro, a prioridade que esse grupo atribuiu aos conflitos internos em sua pauta de demandas; segundo, o questionamento da legislação corporativista, conforme demonstrou a própria existência da "Oposição Sindical" e sua atuação após a vitória nas eleições de 1983; terceiro, a busca de um novo tipo de gestão sindical e a ação cotidiana de um sindicalismo que acentuava a mobilização e a participação, em oposição ao assistencialismo e clientelismo do antigo sindicato burocrático.

Finalmente, o capítulo coloca um terceiro problema analítico: a tensão entre a estrutura legal definida pela legislação do trabalho, até então intacta, e as estratégias "não-convencionais" que emergiram das iniciativas dos novos líderes sindicais. O que aconteceu antes, durante e depois da greve de 1984 na Companhia Siderúrgica Nacional, por exemplo, ilustra a aplicação seletiva da legislação trabalhista pelo governo, face ao aparecimento de um grupo de trabalhadores mobilizados que se inspirava no "novo sindicalismo" e defendia a ação direta. Não se tratava de uma novidade no país; durante a greve dos metalúrgicos do ABC paulista de 1978 e 1979, governo e empresas tiveram de responder de forma inovadora a uma força organizada que até então desconheciam. Pode-se dizer que o movimento sindical mostrava, então, ao governo, na prática, qual era a diferença entre o "legal" e o "legítimo" no campo dos direitos do sindicalismo no país.

O próximo capítulo analisa o período posterior à greve de 1984 até 1987. Nesse período, aprofundaram-se os conflitos entre a liderança dos "novos sindicalistas" e os ativistas e se evidenciaram os dilemas com que se defrontam os sindicatos no modelo do "novo sindicalismo".

CAPÍTULO 3

Mobilização e Organização Operária no Período Democrático da CSN: 1985-1987

1. As Políticas Gerenciais e as Lutas no Chão-de-Fábrica

O principal objetivo da gerência no período entre 1985 e 1987 foi maximizar a nova capacidade instalada durante a realização da terceira fase do plano de expansão. Para isso, foram introduzidas medidas de flexibilização e outras modificações na organização do trabalho. Uma característica importante do período foi o reconhecimento da predominância de um estilo coercitivo e clientelista de gestão e a tentativa de introduzir um padrão de relações mais "democrático" e "consensual". Acredito que essa nova política tenha sido uma decorrência do processo de democratização da sociedade brasileira e da reorganização da estrutura da alta administração das empresas estatais.

Nesse contexto, a distribuição de cargos de direção nas mais importantes instituições públicas foi uma peça fundamental do jogo político. Um efeito disso foi a nomeação, em 1985, de uma nova diretoria para a Companhia Siderúrgica Nacional. A maioria dos membros dessa diretoria era ligada ao PMDB e tinha um certo compromisso com uma administração "mais democrática". Além disso, com a instalação da Nova República, definiram-se novos objetivos de eficiência no desempenho das empresas estatais; ao mesmo tempo, retomaram-se as discussões sobre a privatização dessas empresas.

Nessas circunstâncias, a nova diretoria da CSN viu-se obrigada a justificar a viabilidade econômica da Companhia através do aumento dos níveis de produtividade e rentabilidade da Companhia. O alto endividamento e as

sérias dificuldades financeiras da empresa reforçavam a necessidade de expandir a lucratividade do empreendimento. Era indispensável aumentar a utilização da capacidade instalada para garantir o retorno dos novos investimentos realizados durante as três fases do plano de expansão. Como vimos no capítulo anterior, a Companhia já havia tentado elevar os níveis de produtividade no período entre 1979 e 1984. Mas a grande diferença era que, depois de 1985, a nova diretoria, pelo menos em princípio, não recebia acusações de corrupção e má conduta administrativa. Por isso, pelo menos em teoria, estava em melhores condições para realizar mudanças eficazes.

Documentos da Companhia revelam que a nova diretoria considerava o estilo de gestão anterior — com sua ênfase no equipamento e no maquinário em detrimento das condições de trabalho — como um obstáculo ao aumento da produtividade.¹ A greve de 1984 e as reivindicações encarnadas pelo Sindicato significavam uma fonte adicional de pressão sobre a diretoria da CSN, levando-a a sentir-se, pela primeira vez em sua história, vulnerável diante da atuação combativa dos trabalhadores.

Reagindo a esses desafios, a gerência pôs em prática dois tipos de políticas. A primeira pode ser genericamente caracterizada como uma busca de políticas gerenciais mais democráticas; a segunda, como um esforço para introduzir a flexibilidade nos postos de produção e manutenção, ocupados pelo grupo de trabalhadores “estratégicos” da usina.

As Medidas de “Humanização” da Usina

O esforço em direção à democratização das relações na usina e a uma maior participação dos trabalhadores nos assuntos da companhia articulavam-se com um programa de melhoramento das condições de trabalho. A relação entre democratização e melhoria das condições de trabalho evidencia-se diante do fato de que os trabalhadores foram chamados a participar e opinar na execução desse programa. A gerência falava de “um plano geral de humanização da Fábrica Getúlio Vargas”, o que implicava o reconhecimento da existência anterior de condições de trabalho desumanas.²

Observamos antes que a CSN foi surpreendida pela mudança da liderança sindical e pela emergência de uma atitude mais combativa entre o operariado. A greve de 1984 serviu para revelar, pelo menos à alta administração da CSN, o nível de desconfiança e ressentimento que vigorava entre os trabalhadores e a gerência; isso chamou a atenção para a necessidade de desenvolver “relações mais consensuais”. A indicação mais clara disso foi

a reestruturação da Divisão de Relações Industriais, a fim de conferir-lhe um papel mais ativo e eficaz na canalização das queixas dos operários, facilitando o controle de eventuais conflitos.

Nas palavras do chefe da Divisão:

“Nossa Divisão de Relações Industriais é composta por mim mesmo, como chefe, e nove técnicos que se distribuem pelos setores mais importantes da usina. Seu objetivo principal é atuar como agente moderador nas relações entre os trabalhadores e a gerência. Nosso papel é incentivar os trabalhadores a encaminhar suas queixas através de nossa divisão, antes de levá-las ao Sindicato. Os técnicos ouvem as queixas dos trabalhadores *in loco* e tentam resolvê-las na medida do possível. As questões levantadas pelos trabalhadores são, por exemplo, reclamações por pagamento incorreto, tratamento injusto pelos supervisores e encarregados, como punição injusta, avaliação injusta, problemas de isonomia etc.” (Gerente nº 2)

Pode-se supor que um número tão reduzido de técnicos fosse insuficiente para atender aos quase 12 mil trabalhadores manuais da usina. Mas a Divisão de Relações Industriais contou com a ajuda substancial de um diretor do Sindicato, chamado Lopes, que, após 1986, decidiu cooperar com a Divisão para ajudar os trabalhadores, segundo ele mesmo dizia. Na realidade, a divergência de opinião entre diretores sobre a decisão de Lopes tornou-se um dos pontos centrais do conflito no Sindicato. Mais adiante retorno a essa questão.

De modo geral, influenciado pelo processo de democratização que ocorria no país durante a “Nova República”, o discurso da gerência para os dois anos seguintes expressava uma guinada “democrática”, passando do antigo despotismo para o consenso e a negociação. O Relatório de 1985 da CSN, por exemplo, refere-se ao Sindicato como uma instituição legítima e tece comentários a respeito das boas relações que vinham sendo estabelecidas entre este e a Companhia.³

Outra indicação concreta de mudança de atitude estava no fato de a gerência honrar as cláusulas do Acordo de 1984, inclusive as que se relacionavam com a presença dos líderes sindicais no interior da usina e as garantias contra a demissão dos trabalhadores que se haviam tornado ativas depois da greve de 1984.

Quanto às condições de trabalho, a Companhia aceitou as demandas do Sindicato e dos trabalhadores de melhoria dos banheiros e refeitórios, além

de retomar o empreendimento do seu hospital.⁴ Também foi criado um programa de "Acidente Zero" para reduzir o grande número de acidentes de trabalho na usina.⁵ Vale mencionar ainda duas outras iniciativas inovadoras para a época. A primeira foi a instalação de uma Comissão de Estudos das Condições de Trabalho, composta por representantes dos trabalhadores e da gerência, para analisar medidas de melhoramento dos padrões de segurança e de trabalho. Se bem que restrições financeiras tenham impedido a aplicação das propostas encaminhadas pela Comissão, sua própria existência foi um passo importante na integração dos trabalhadores nas políticas da Companhia. Essa foi uma diferença importante com respeito às políticas discriminatórias praticadas pelas administrações anteriores.

O segundo acontecimento relevante do período foi a instalação de uma CIPA mais eficaz. Como mencionarei em seguida, a CIPA foi adquirindo com o tempo um papel de canal para o ativismo no chão-de-fábrica, especialmente após 1986, o que abriu caminho para a emergência de uma liderança intermediária. Como a legislação que regula as atividades da CIPA previa a representação dos trabalhadores, os "novos sindicalistas" e ativistas começaram a usar esse canal legal para eleger trabalhadores já envolvidos com o ativismo.⁶

A Introdução de Medidas de Flexibilização

Simultaneamente à adoção do "programa de humanização", o período caracterizou-se pelas tentativas da gerência da CSN de reestruturar a organização do trabalho e preparar os empregados para a introdução de novas tecnologias e maquinário durante a segunda e terceira fases do plano de expansão D. Nessa época, já ia adiantada a execução da segunda fase desse plano e havia sido adotado um grande programa de treinamento, que visava adaptar a mão-de-obra às inovações tecnológicas.⁷ Várias mudanças vinham sendo introduzidas nesse momento, mas eu gostaria de chamar a atenção para uma medida específica que, acredito, teve um impacto direto sobre os conflitos no interior da usina: a introdução do trabalho em equipe e a flexibilização dos postos de trabalho.

O Trabalho em Equipe e a Flexibilização dos Postos

A mais importante medida iniciada pela CSN nesse período foi a introdução do princípio do trabalho em equipe, em substituição à execução

individual de uma tarefa. Essa nova política de gestão foi facilitada pela reestruturação de postos que eliminou alguns deles e criou outros, em conformidade com a modernização tecnológica que vinha sendo feita desde 1979.⁸ Com o novo sistema de trabalho em equipe, ofereceram-se incentivos aos operários para atuar em grupo. Segundo informações dos gerentes entrevistados, a nova política destinava-se aos operários de processo e de manutenção e fundamentava-se em três grandes modificações. Primeiro, cada equipe tinha um líder, foram criadas as funções de "operador principal", nas equipes de processo, e de "líder de grupo", nas equipes de manutenção. A medida que o processo ia sendo instalado, a gerência ia substituindo, de modo gradual mas abrangente, os postos de "mestre" pelos de "técnico", o que refletia uma ênfase na educação formal e um desejo de ter supervisores mais bem preparados. Segundo afirmou um dos gerentes:

"Antes dessa medida ser introduzida, nós tínhamos dois níveis de supervisores, o mestre e o encarregado. O mestre chegava a essa posição através da experiência, ascendendo gradualmente como operário de produção. Mas ele geralmente tinha pouca educação formal numa escola técnica, por exemplo. Estamos procurando eliminar a função de mestre e colocar o técnico em seu lugar. O cargo de nível técnico só pode ser ocupado pelas pessoas que tiverem treinamento formal. Paralelamente a isso, criamos as funções de 'operador principal' e de 'líder de grupo'. Os trabalhadores que estão nessas funções trabalham nas máquinas e ao mesmo tempo são responsáveis por uma equipe." (Gerente nº 3)

A organização das equipes visava um maior envolvimento dos trabalhadores e a distribuição de mais responsabilidades na esfera da produção propriamente dita. O objetivo dessa sistemática era não só melhorar a produtividade, como aperfeiçoar a qualidade do produto. Nas palavras de um dos gerentes:

"Nós queríamos mudar a maneira como os trabalhadores intervinham na produção. Antes, toda vez que surgia um problema, chamava-se o chefe. O trabalhador não fazia nada antes que o seu chefe imediato tomasse uma decisão. Esse era o tipo de cultura que predominava. Depois que a nova diretoria assumiu e mudou o Departamento de Operações, em 1985, nós procuramos fazer com que o trabalhador dê um outro tipo de atenção ao seu trabalho. Queremos que ele entenda que a produção é uma responsabilidade sua. Se existe uma solução para determinado problema em determinado momento, ele deve decidir e fazer." (Gerente nº 1)

De acordo com esse gerente, a prática de comprometer mais o trabalhador com suas tarefas exigiu uma reativação do sistema de participação nos lucros para que os operários se sentissem motivados a “dar mais produção”, como ele disse, em troca de uma compensação monetária. O mesmo gerente sugeriu também que essa política só se tornou possível por causa dos novos ares democráticos da empresa e da atuação mais vigorosa do Sindicato, que dava aos operários mais consciência dos seus direitos e também dos seus deveres.

O segundo princípio efetivado pela empresa foi a flexibilização dos postos de trabalho. Com isso, algumas atribuições de funções foram ampliadas, e as funções de diferentes postos foram agregadas em um mesmo cargo.⁹ Contudo, a reestruturação das funções da empresa não acompanhou a redução do número de cargos. Isso gerou inúmeros conflitos dentro da usina e tornou-se um ponto de convergência das lutas no chão-de-fábrica.¹⁰ Informações obtidas através de fontes primárias e secundárias indicam que o sistema de classificação de cargos de 1970 pode ser comparado com o que a gerência elaborou em 1988. A Tabela 1 mostra que o número de cargos a gerência sofreu modificações ao longo dos 18 anos.

Tabela 1

Classificação de Cargos na Companhia Siderúrgica Nacional em 1970 e 1988. Número de Cargos para Operadores, Mestres e Pessoal de Nível Técnico na Usina	
1970	1988
14 cargos de operador	4 cargos de operador
26 cargos de mestre	6 cargos de mestre
5 cargos de nível técnico	9 cargos de nível técnico

Fontes: *Manual de Cargos*. Companhia Siderúrgica Nacional, 1970a. “Sistema de Classificação de Cargos” coletado no Departamento de Pessoal da Usina. Companhia Siderúrgica Nacional, 1988.

Flexibilização funcional e introdução de trabalho em equipe têm sido tendências recorrentes nas indústrias de processo que procuram aumentar a

produtividade do trabalho. Embora Kelly (1982: 127) tenha afirmado que a criação de equipes flexíveis não seja suficiente, por si mesma, para produzir o aumento da produtividade, esse é um fator importante que deve ser considerado. Kelly sugere, por exemplo, que os efeitos dos grupos flexíveis sobre a produtividade podem estar relacionados com o aumento da parcela da jornada que é despendida na atividade produtiva, à medida que há um acréscimo da carga de trabalho.

Mas, na verdade, a contribuição do trabalho em equipe para o aumento da produtividade encontra explicação na natureza da produção que caracteriza as indústrias de processo. Essas indústrias envolvem grande variabilidade e dependem do revezamento das intervenções dos operários na correção do curso da produção. Assim, de acordo com Kelly (1982: 120), a grande variabilidade e a imprevisibilidade do processo produtivo dificultam a precisa alocação das tarefas em bases individuais. Já que as equipes distribuem essas tarefas de modo mais homogêneo, elas podem melhorar o desempenho dividindo tarefas entre si de modo mais equitativo e comprometendo os operários com a intervenção direta na produção ou na execução de determinadas tarefas.

Esse aspecto também foi observado por Borges (1983: 25), mas de um ponto de vista diferente.¹¹ Segundo essa autora, como a produtividade e a qualidade dependem de os trabalhadores executarem as correções necessárias no processo produtivo, as indústrias de processo tendem a criar equipes polivalentes nos postos “estratégicos”, eliminando a tradicional organização do tipo “um homem, uma tarefa”. Segundo Borges, a maior vantagem para a gerência desse tipo de flexibilização está no aumento da integração dentro das fases do processo de produção e entre elas. Borges (1983: 30) observa que o caráter semicontínuo da produção nas indústrias de processo não permite que a distribuição de tarefas por postos fixos alcance a necessária articulação e coordenação. Assim, esse tipo de processo de produção depende muito da cooperação entre os trabalhadores, que não pode ser determinada de antemão, pois varia conforme o fluxo da produção e a correção de problemas e pães imprevistos das máquinas.

2. Os Conflitos no Chão-de-Fábrica

Algumas inovações introduzidas pela nova diretoria da CSN provocaram enormes conflitos dentro da usina. Os problemas, conforme depoimentos tanto de operários quanto de gerentes, decorriam da tensão gerada pela

Flexibilização dos postos de trabalho, assim como pela não revisão da estrutura de classificação de cargos vigente na época. Outra importante fonte de conflitos foram as disparidades entre a tarefa efetivamente executada pelo trabalhador e o cargo em que era enquadrado na Companhia.

Já mencionei no capítulo 2 que a firma de consultoria Arthur D. Little formulou um projeto de novo sistema de classificação de cargos e salários para a Companhia. O projeto, idealizado em 1974, foi uma tentativa de reorganizar o padrão de carreira criado ou eliminado durante a primeira fase do plano de expansão da CSN. Informações da gerência dão conta de que, em 1985, houve uma revisão do Plano de Classificação de Cargos de 1974 proposta pela Arthur D. Little, a fim de incluir as grandes modificações no projeto e a distribuição dos postos que resultaram das mudanças tecnológicas e organizacionais da Companhia. A nomenclatura dos cargos foi mantida, mas seu conteúdo foi muito simplificado, desvinculado de setores específicos da produção além da redefinição de suas atribuições em linhas mais amplas. Outra medida foi a redução do número de cargos e o aumento das responsabilidades de cada um.¹²

É importante observar que, embora o sistema de classificação de cargos instituído em 1985-1986 fosse diferente daquele que tinha sido elaborado pela Arthur D. Little em 1974, a reestruturação ainda estava incompleta. A gerência alegava que o novo sistema ainda estava sendo definido e não era um documento oficial da Companhia.¹³ Mas a falta de um sistema atualizado e oficial gerou inúmeros conflitos na usina, pois gerentes, encarregados e trabalhadores não se entendiam na sua interpretação. As entrevistas demonstraram que os operários continuavam a entender seus cargos e funções na produção segundo os critérios do antigo sistema. A gerência reconheceu o problema, como revela o depoimento abaixo:

“Os cargos definidos pela Arthur D. Little em 1974 puseram fim a um problema que agora está reaparecendo na usina: o problema do entendimento correto da natureza dos cargos por parte dos operários.” (Inf. nº 3)

Deve-se acrescentar também que a gerência considerava o sistema de classificação de cargos e salários como um documento secreto, pois continha a distribuição das faixas salariais de toda a Companhia. Isso causou ainda mais confusão e ressentimento, pois os operários começaram a questionar se estavam, realmente, recebendo os salários devidos aos cargos em que acreditavam estar enquadrados. Como a gerência ao mesmo tempo

tinha reduzido o número de cargos e aumentado as atribuições dos postos, surgiu uma grande disparidade entre as tarefas executadas por um operário e o cargo anotado na sua carteira pro fissional:

“Eu sou um operador de laminadora, mas na minha carteira de trabalho está escrito que eu sou operador. O problema é que o operador é nível seis e o operador de laminadora é nível 13.” [isto é, na opinião do operário, ele ganhava menos do que deveria] (Inf. 57)

Conflitos semelhantes decorriam da comparação entre o cargo e a faixa salarial do trabalhador com o que recebiam outros operários que executavam tarefas semelhantes. Esse conflito transformou-se em uma demanda por isonomia. Se bem que esse princípio já fosse adotado na usina, a questão se tornou mais grave quando foi introduzida a flexibilização dos postos e o trabalho em equipe. A citação abaixo demonstra que os operários adotaram uma forma de ação coletiva para forçar a gerência a conceder o que consideravam ser um direito seu:

“Há pouco tempo dois colegas de departamento e eu ‘botamos questão’ contra a Companhia. Nós tínhamos a mesma função e o mesmo salário. Em determinado momento, o chefe veio e deu o nível 12 para um dos colegas. Ai nós achamos que, se a gente tinha a mesma função e o mesmo tempo de trabalho na função, também tínhamos direito ao nível 12. Ai, nós falamos com o chefe da seção e com o Sindicato (para entrar com uma ação contra a Companhia).

— E o que foi que ele respondeu?
— Que a gente tinha de aguardar (...)” (Inf. 4)

Adiante, mostraremos que os problemas de cargos e salários transformaram-se em motivo de lutas na usina, quando o Sindicato, influenciado pelas ideias do “novo sindicalismo”, colocou-os na pauta dos Acordos e exigiu mudanças no sistema. As demandas constantes das pautas dos Acordos de 1985, 1986 e 1987 incluíam o direito à isonomia, a eliminação das disparidades entre função efetiva e cargo e a divulgação para o Sindicato e os trabalhadores do “sistema de classificação de cargos e salários” em vigor na época.¹⁴

Contudo, os acordos efetivamente assinados pela diretoria da empresa e o Sindicato revelam que essas reivindicações não foram concedidas. Desde início, então, a um outro tipo de ação sindical, com o objetivo de utilizar um caminho alternativo para fazer valer as demandas dos trabalhadores.

Essa alternativa foi o estímulo à utilização da Justiça do Trabalho e à formalização de ações trabalhistas contra a Companhia. A tendência foi admitida pelo Departamento de Relações Industriais, como se observa no depoimento abaixo:

“Os operários entraram com inúmeras queixas contra a Companhia na Justiça do Trabalho (...). Tivemos de enfrentar uma quantidade de ações porque os operários estavam confusos em relação aos seus cargos. Na verdade, às vezes, o próprio Sindicato ajuda a confundir o trabalhador, reforçando ainda mais a confusão. Na maioria dos casos, a Companhia saiu ganhando, conseguindo provar no tribunal os diferentes tipos de cargos e seus respectivos salários (...). Evidentemente há algumas ‘informalidades’. Às vezes o operário, de fato, faz muito mais do que é atribuição do cargo que está anotado em sua carteira profissional. Nesses casos, a Companhia perdeu na Justiça e foi obrigada a pagar a diferença (...).” (Gerente nº 2)

Tem aumentado muito, nos últimos anos, a quantidade de reclamações apresentadas pelos operários contra a Companhia a respeito dessas questões. Reuni várias indicações nesse sentido durante o trabalho de campo.¹⁵ Como será discutido no capítulo 6, à medida que as idéias do “novo sindicalismo” firmavam raízes dentro da usina, os operários passavam a fazer uso cada vez mais assíduo do canal legal representado pela Justiça do Trabalho. Se bem que alguns autores tenham interpretado esse tipo de luta como uma ação sindical burocrática, porque recorra aos canais corporativistas existentes, argumentarei que, na realidade, essa foi uma via inovadora e bem-sucedida de defesa dos direitos dos trabalhadores.

3. Os Progressos na Organização e na Militância no Sindicato dos Metalúrgicos

A primeira seção deste capítulo examinou as principais políticas postas em prática pela CSN no período entre 1985 e 1987. A segunda seção apresentou os tipos de conflitos que emergiram na usina em consequência de modificações na política de gestão da força de trabalho. Nesta seção descrevem-se os eventos no interior do Sindicato durante o mesmo período e as divergências e cisões entre dirigentes e ativistas. Também serão discutidas as greves mais importantes e as principais demandas dos trabalhadores ao longo das sucessivas campanhas salariais do período. Examinaremos também o tipo de gestão sindical iniciado pelos novos líderes.

A Primeira Dissidência: o Aparcimento de um “Novo Grupo de Oposição Sindical”

Não foi fácil a decisão de terminar a greve de 1984. Na percepção da liderança sindical, havia uma ponderação difícil de estabelecer entre alcançar ganhos significativos através de uma greve inédua e escolher o momento certo para parar e fazer concessões. Durante uma reunião entre a diretoria do Sindicato e os ativistas da usina ficou decidido que o Sindicato recomendaria o retorno ao trabalho, comprometendo-se todos os presentes, pelo menos em princípio, a levar a proposta à categoria. Contudo, um outro grupo, composto de quatro diretores e uns poucos ativistas, tinha uma opinião diferente daquela que Juarez Antunes e seus aliados defendiam; o grupo levou à assembléia geral uma proposta contrária. Embora seus integrantes não aceitassem o rótulo de grupo da “Convergência Socialista”, Juarez Antunes e outros líderes referiam-se a eles desse modo, e foi esse o nome pelo qual passaram a ser conhecidos pelos operários.¹⁶ O grupo defendia que a questão crucial da greve de 1984 era o confronto com a Companhia e a oportunidade de a ação vir a tornar-se um modelo de pressão sobre o governo para os operários de todo o país. Segundo eles, essa pressão poderia até mesmo pôr fim à ditadura. O grupo acreditava que qualquer limitação imposta à duração da greve representaria uma “traição barata” dos trabalhadores por parte dos líderes sindicais.

As divergências entre os membros da diretoria do Sindicato terminaram com um “racha” público, ocorrido durante a assembléia de 23 de maio. Apesar de a diretoria ter chegado a uma posição unitária, duas propostas diferentes foram apresentadas durante a assembléia. O ponto de vista de um dos líderes do grupo de oposição sobre os acontecimentos é o seguinte:

“O Juarez queria acabar com a greve naquele sábado mesmo. Nós éramos contra isso e explicamos nossa posição à massa. Dissemos que nossa greve estava se dando num momento muito importante da história do país e que ela significava um desgaste para o presidente Figueiredo. O movimento das “diretas-já” era forte naquele momento e nós acreditávamos que nossa greve ajudaria o movimento. Já tínhamos acumulado muito ódio contra a ditadura durante todos aqueles anos e pensávamos que estava na hora de reagir. Na realidade, nosso grupo estava entusiasmado com a extensão da mobilização dos trabalhadores na greve de 1984. Nosso grupo procurou mostrar à massa que se ela terminasse a greve naquele dia nós sairíamos da greve envergonhados e com a cabeça baixa. A mensagem de nosso grupo foi entendida pela massa e nossa proposta saiu vitoriosa, de modo que a greve continuou naquele dia.” (Inf. 50)

A assembleia de 23 de maio foi um marco na história do Sindicato dos Metalúrgicos, pois, pela primeira vez, declarava-se abertamente uma dissidência entre os dirigentes. Isso gerou grande ressentimento e confusão entre os operários, como revela o seguinte depoimento:

"Os operários estiveram muito ativos na greve de 1984 (...) a única coisa que me deixou um pouco triste é que nós lutamos tanto pela unidade e assistimos a uma luta entre líderes sindicais. É uma pena, tanta gente de valor, em vez de somar esforços... ficavam alimentando brigas e divisão." (Inf. 25)

Apesar da influência e da liderança de Juarez Antunes, sua posição foi derrotada por uma maioria significativa, que votou pela continuidade da greve. Mas a posição de Juarez e dos demais líderes recebeu o apoio decidido da Igreja Católica, da CUT regional e nacional e dos militantes do Partido Comunista, que começava a reorganizar-se naquela época. Nas palavras de um dos operários entrevistados, ativista e membro do PCB:

"Houve um 'racha' na greve de 1984. O PCB concordava com a posição do Juarez, porque embora ele tivesse uma personalidade forte e conduzisse as coisas de modo bastante populista, nós não queríamos que a Convergência Socialista vencesse ou visse a criar um sindicato paralelo. Dois membros do Comitê Central do Partido me chamaram e disseram: 'esta greve tem de terminar no domingo e você tem de ir à usina e ajudar'. Embora a gente só tivesse dois companheiros dentro da usina, eu já tinha uma certa liderança entre os operários, por ser um ativista e ter participado da greve. (...) daí que eu ajudei a terminar com a greve." (Inf. 51)

É provável que uma combinação de todas essas pressões tenha resultado na decisão dos trabalhadores de terminar a greve durante outra grande assembleia no dia seguinte, domingo, 24 de maio. O resultado confirmou a ascendência de Juarez sobre os operários da CSN; mas sua liderança sofreu um golpe, já que muitos operários não se convenceram de que a greve deveria terminar naquele dia e acusaram Juarez de ter perdido sua "orientação" combativa.¹⁷

Fontes diferentes afirmaram que a reação de Juarez à crise de liderança foi instalar um processo contra a CSN no Tribunal Regional do Trabalho, reivindicando o índice de produtividade, definido na lei salarial de 1983 (decreto nº 2065), e que não fora concedido pela Companhia no Acordo, ainda durante a gestão de Lustosa. Em agosto de 1984, o Tribunal decidiu a

favor dos trabalhadores, que receberam um aumento de 4% nos salários. Isso restabeleceu o prestígio de Juarez como um líder combativo e permitiu-lhe desfrutar um duro golpe nos líderes do Sindicato que se opunham às suas posições.

Segundo um integrante desse grupo de oposição à diretoria do Sindicato, o grupo foi ficando cada vez mais isolado e era muito hostilizado por outros dirigentes e ativistas:

"Após os acontecimentos que levaram ao fim da greve de 1984, nossa convivência na diretoria tornou-se impossível. Quatro de nós, que estávamos na diretoria, ficamos completamente isolados. Os boletins do sindicato começaram a nos chamar de 'traidores' (...)." (presidente eleito da CPA)

Diferentes depoimentos contam que, à medida que Juarez sentia crescer sua liderança, os dirigentes identificados como membros do grupo de oposição foram sendo afastados da diretoria; quatro deles voltaram a trabalhar na CSN como operários. Depois desses dramáticos acontecimentos, o grupo afastado declarou abertamente sua oposição ao Sindicato e passou a denominar-se "Novo Grupo de Oposição".

O aparecimento dessa nova oposição, à esquerda da diretoria, constituiu um desafio à nova gestão. Isso porque, muito embora a diretoria original que assumiu o poder com as eleições de 1983 fosse constituída por um agregado de opiniões discordantes, ela conseguira formar uma aliança baseada em objetivos e metas comuns. Mas a maior parte dos integrantes desse grupo originário não queria aceitar a presença de pessoas que defendiam perspectivas tão diferentes das suas, como acontecia com o "Novo Grupo de Oposição".

Ao retornarem à usina, os integrantes da "Nova Oposição" perderam a condição de dirigentes cuja dispensa era vedada por lei. Isso prejudicou a continuidade de seu trabalho político dentro da usina e enfraqueceu tanto a sua posição pessoal quanto a própria sobrevivência do "Novo Grupo de Oposição". A expulsão do grupo da direção do Sindicato aponta para a dificuldade da liderança no poder de admitir a permanência de um grupo de oposição, de conviver com ela e aceitar a existência de idéias competitivas dentro do Sindicato. Como veremos no próximo capítulo, esse padrão de "resolução de crises" — expulsão da diretoria daqueles que divergem da maioria — ainda iria se dar duas vezes mais na história do Sindicato até 1990.

Do ponto de vista da democracia sindical, discutida na Introdução, o afastamento de dirigentes que tinham opiniões divergentes feria um dos seus mais importantes princípios. O fato lançava dúvidas sobre o discurso democrático de uma liderança comprometida com as idéias do “novo sindicalismo” e com uma forma de administração sindical mais participativa.

Na opinião de vários líderes e ativistas, o episódio da expulsão foi um desdobramento dramático para todos os envolvidos. A medida que o tempo passava, porém, o assunto foi sendo esquecido e o Sindicato prosseguiu na tentativa de construir um novo tipo de administração. Mas o afastamento dos quatro diretores não acabou com as divergências entre a liderança.

A evolução dos acontecimentos depois da greve de 1984 aprofundou as divisões no interior do Sindicato e intensificou a disputa sobre quem detinha o poder decisório e quem tinha mais legitimidade diante da base. Por volta de 1985, informam algumas fontes que Juarez já não aceitava as decisões coletivas da diretoria. Juarez havia assumido inteiramente a autoridade que lhe conferia a estrutura “presidencialista” dos estatutos do Sindicato, e passara a adotar um estilo de decisão mais tradicional.¹⁸

Nessa época, o conflito dentro da liderança expressava-se na divisão entre um grupo que desejava concentrar a ação na organização e mobilização e outro grupo que atribuía menos importância a esse aspecto e adotava um modo de agir mais carismático. Enquanto o primeiro grupo investia na consolidação da organização dos trabalhadores dentro da usina, a partir de uma mobilização diária e do aparecimento de lideranças intermediárias, o segundo grupo apostava nas assembleias e nos serviços assistenciais.

Dirigentes do primeiro grupo atribuíam mais importância às ações coletivas e diretas, com participação ativa da massa dos trabalhadores, permeando a liderança na posição de organizadora. Em vez disso, o segundo grupo reeditava um tipo de relacionamento mais tradicional entre liderança e base, no qual o poder era “delegado” aos dirigentes. O primeiro grupo era liderado por trabalhadores como Wanderley e Wagner.¹⁹ O segundo, concentrava-se na figura de Juarez Antunes e era apoiado por Lopes e outros.²⁰

Um bom exemplo desse choque de orientações políticas foi o trabalho desenvolvido junto à gerência da Divisão de Relações Industriais da CSN por um diretor chamado Lopes. Conforme observamos na primeira seção deste capítulo, essa Divisão fortaleceu-se durante o período de gestão democrática da Companhia. Alguns depoimentos dizem que Lopes foi de grande ajuda quando, em 1986, decidiu cooperar com a Divisão, certo de que o fazia para beneficiar os trabalhadores. Com isso, Lopes tornou-se

uma espécie de intermediário entre os operários e a Divisão de Relações Industriais, reunindo-se semanalmente com o chefe da Divisão para relatar problemas individuais dos trabalhadores e analisar soluções conjuntamente com a gerência. Com o tempo, muitos trabalhadores e gerentes passaram a reconhecer esse papel de Lopes, considerando-o muito eficiente. Nas palavras do chefe da Divisão de Relações Industriais:

“Alguns trabalhadores levavam suas queixas e problemas para ele (Lopes) e nós nos reuníamos toda segunda-feira, às 8 horas da manhã, para discutir os problemas. Lopes comparecia a todas as reuniões; o trabalhador que tinha feito a reclamação também comparecia para que as coisas fossem tiradas a limpo. (...) Ai, nós tínhamos a semana inteira para pensar no problema e, muitas vezes, o caso estava resolvido antes da reunião seguinte. Esse método de trabalho foi suspenso em novembro último [1987] por outros diretores sindicais que não concordavam com o procedimento de Lopes.” (Gerente nº 2)

A divergência relativa ao modo de atuação de Lopes transformou-se em um tema central das brigas políticas no Sindicato. Alguns líderes aclamavam que um sindicato no modelo do “novo sindicalismo” não deveria aceitar “soluções” baseadas em contatos individuais e pessoais entre sindicalistas e gerentes da Companhia. Alegavam esses dirigentes que tal tipo de prática, típica da antiga liderança burocrática, não se coadunava com sua orientação política. Esse conflito refletia um dos dilemas de um sindicato do tipo “novo sindicalismo”: a tensão entre o estímulo à “militância e ação coletiva e direta” e a necessidade de oferecer aos trabalhadores “ganhos concretos” — nem sempre alcançáveis pela ação coletiva e direta.

Os Principais Acontecimentos do Período

Por volta de 1985, três anos depois da eleição da nova diretoria e apesar de suas divisões políticas internas, o Sindicato já estava em boa parte reorganizado e tinha montado uma estrutura de gestão bastante diferente daquela que fora predominante no tempo de Lustosa. As atividades sindicais organizavam-se em diversos departamentos e comissões que procuravam atrair a participação ativa dos operários. A identificação dos problemas da usina — como saúde, segurança e conflitos com os encarregados — e a tentativa de encaminhá-los através de canais coletivos eram prioridades. Se bem que, nessa época, a CSN não reconhecesse uma representação formal do Sindicato dentro da usina, o fato de que cerca de dez integrantes da diretoria continuassem a trabalhar na Companhia ajudava a estreitar os

contatos entre os líderes e a base operária. Essa conduta representava uma grande diferença em relação às práticas anteriores, quando os líderes burocráticos, assim que eram eleitos, abandonavam a usina em troca da função de dirigentes em tempo integral.

Essa ruptura com o passado marcou também a própria natureza das iniciativas tomadas pelos novos líderes. Além do estímulo à participação da base e a redução da importância do papel assistencial do Sindicato, os novos líderes criaram um Centro de Memória Sindical, com o objetivo de reconstruir a história da organização antes e depois de 1964; esse Centro deveria ser igualmente uma referência para uma "biblioteca do trabalhador", que reuniria toda sorte de material escrito e de dados sobre a indústria siderúrgica e o movimento sindical. Houve também uma reformulação do Departamento Jurídico do Sindicato, que será analisado no capítulo 6.

Os vários líderes dedicavam-se às atividades que melhor se adaptassem às suas respectivas orientações políticas. Enquanto Lopes e outras pessoas de seu grupo eram responsáveis pelos aspectos administrativos e burocráticos do Sindicato, além dos serviços assistenciais que continuavam a ser prestados, Wagner, Wanderley e outros congregavam-se no Departamento de Educação Política dos Ativistas e encarregavam-se da "agitação e propaganda" nos portões da Companhia, isto é, da distribuição de panfletos e do contato direto com o operariado. O problema de uma estrutura assim tão flexível era que, com o crescimento das divergências políticas, os diretores podiam usar seus departamentos como "máquina política" para passar suas próprias mensagens à base e conquistar o apoio dos operários. Ainda que o Sindicato mantivesse seu prestígio junto ao operariado, esse tipo de atuação tendia a dispersar e atomizar as políticas sindicais, enfraquecendo ainda mais a unidade da liderança.

Demandas Econômicas, Reivindicações Salariais e Greves

Quanto às demandas econômicas e reivindicações salariais, o período em exame foi marcado por uma inflação ascendente e pelas tentativas dos trabalhadores de obter alguma forma de reajuste nos seus salários.²¹

A campanha salarial de 1985, iniciada em abril, defendeu o reajuste trimestral de salários e o aumento com base em 115% do INPC. Encerrada em junho, a campanha concluiu-se com a assinatura do Acordo entre o Sindicato e a CSN. A política salarial, nesse período, determinava um ajuste semestral diferenciado por faixas salariais e deixava a cargo de negociações em torno dos níveis de produtividade a definição de aumentos reais. Apesar

dessas limitações legais, o Acordo de 1985 garantiu reajustes baseados no INPC integral para todos os trabalhadores, acrescido de um adicional de 3% a título de produtividade.²²

Nesse Acordo, o Sindicato conseguiu também consolidar importantes cláusulas organizacionais que já tinham sido aceitas pela CSN após a greve de 1984, mas que precisavam ser rediscutidas a cada oportunidade. Essas cláusulas previam o acesso de dirigentes sindicais às instalações da usina e a colocação de um quadro-de-avisos do Sindicato dentro da usina.

Merecem igualmente menção duas disposições firmadas no Acordo de 1985. A primeira referia-se à criação de uma comissão, composta de dois integrantes da gerência e dois representantes dos operários, que deveria, no prazo de 90 dias, analisar as normas da CIPA e propor soluções para o melhoramento das condições de segurança da usina. A segunda criava uma outra comissão, de igual composição, destinada a estudar e propor formas de estabelecer uma representação oficial do Sindicato dentro da usina, instituindo as funções de "delegados sindicais".

O Contrato Coletivo de 1985 tratou também de questões diretamente relacionadas com os conflitos no chão-de-fábrica, tais como as disparidades entre cargos e funções e o problema da isonomia, temas esses que foram discutidos na seção anterior. Ao mesmo tempo, o Acordo procurava impor limites mais rígidos aos graus de exploração na Companhia. A Cláusula 11, por exemplo, estipulava que, no caso de um operário permanecer por mais de um ano no exercício de uma função de substituição, ele receberia uma promoção. A Cláusula 13 obrigava a Companhia a construir, dentro de seis meses, um local especialmente destinado ao descanso para os trabalhadores que precisavam de um intervalo de repouso devido à natureza de suas tarefas, como acontecia com os operários da coquearia.

Outro acontecimento importante do ano de 1985 foi a greve nacional de dezembro, organizada pelos trabalhadores das empresas estatais, para protestar contra os decretos do governo que reduziam, ou mesmo eliminavam, algumas de suas vantagens e para repudiar as propostas de privatização de muitas dessas empresas. A greve durou um dia e não provocou muitos conflitos com a gerência da Companhia. O êxito do protesto provavelmente decorreu do fato de que, nessa questão específica, trabalhadores e empresa compartilhavam os mesmos interesses: as duas partes defendiam a sobrevivência das empresas estatais e a manutenção das vantagens adicionais vigentes.

Enfim, no plano nacional, o desenvolvimento do processo de democratização habitava os brasileiros a votar para cargos legislativos locais em novembro desse ano. No Estado do Rio de Janeiro, 19 partidos apresentaram candidatos, e o PDT conquistou 40% dos votos. Esse mesmo padrão repetiu-se em Volta Redonda. O prefeito da cidade, Mario Clinger, do PDT, conseguiu 37% dos votos. O PT não foi bem nas eleições locais, acabando em nono lugar entre os partidos em competição.²³

Perto do final do ano, a taxa de inflação anual já atingia seus níveis históricos mais altos, acima de 200%, e anulava todas as expectativas de que o governo de Sarney pudesse controlar a espiral inflacionária.²⁴ Quando, em 1986, a inflação dos meses de janeiro e fevereiro alcançou 16,3% e 14,4%, respectivamente, o governo anunciou um extenso plano de estabilização, o Plano Cruzado.

O êxito do congelamento de salários dependia do apoio da CUT e da CGT. Embora a CGT tenha apoiado o governo, a CUT manteve-se numa posição crítica. Durante os primeiros meses, a maioria dos trabalhadores beneficiou-se com o Plano Cruzado; mas o desabastecimento e a criação de mercados negros em diversas áreas, escapando às medidas de controle de preços, corroeram novamente o poder aquisitivo dos salários, o que ocasionou uma nova onda de greves no país.²⁵

Numa tentativa de conter o descontentamento popular, o governo decretou um novo conjunto de medidas — o Plano Cruzado II —, o qual, entre outras coisas, definiu novas regras para o reajuste dos salários.

Em Volta Redonda, no início de 1986, os líderes sindicais tinham-se dividido em diferentes linhas partidárias. Embora a maioria fosse oficialmente filiada ao PT, Juarez e cinco outros membros da diretoria tomperam com o PT local e entraram no PDT.²⁶ Na visão dos atores envolvidos, essa decisão relacionava-se com as cisões e divergências entre distintas facções de esquerda, que ocorriam no Partido dos Trabalhadores em Volta Redonda.

A campanha salarial de 1986 iniciou-se em março e foi conduzida em meio a uma grande efervescência resultante do Plano Cruzado de fevereiro. A campanha terminou com negociações entre a gerência e o Sindicato e a assinatura do Acordo Coletivo. Cabe destacar duas cláusulas inovadoras incluídas nesse Acordo. Uma delas foi a criação de uma representação oficial dentro da usina, a "Comissão de Fábrica", constituída por 14 operários sindicalizados. Esses representantes receberam garantias contra a demissão pelo período de um ano após serem eleitos. A segunda cláusula

estabelecia que, pela primeira vez, a empresa se comprometia a divulgar o Sistema de Cargos e Salários ao Sindicato e ao conjunto dos trabalhadores.²⁷

Apesar dos avanços alcançados pelo Sindicato no Acordo Coletivo de 1986, estes não foram postos em prática por causa das alterações nas políticas de gestão que se seguiram à greve de outubro de 1986. Deve-se notar, porém, que os avanços apontavam para o comprometimento da liderança do Sindicato com muitas idéias do "novo sindicalismo", tais como a criação da representação sindical na usina e a democratização das relações entre a Companhia e os trabalhadores.

Da perspectiva das vantagens econômicas, o Acordo de 1986 foi uma importante conquista face aos limites impostos pelo governo. Definiu-se um reajuste de 6,2%, retroativo a março de 1986, introduziu-se um adicional de 100% por hora extra e uma gratificação de 44% a ser paga por ocasião das férias anuais.²⁸

Em outubro de 1986, numa recidiva da greve nacional de dezembro anterior, os trabalhadores das empresas estatais organizaram um protesto contra novas restrições determinadas pelo governo às suas vantagens indiretas e contra a ameaça de privatização. Na Companhia Siderúrgica Nacional a estratégia adotada foi fazer a greve fora das instalações da Companhia; apenas os equipamentos essenciais seriam mantidos em funcionamento e somente os operários oficialmente designados pelo Sindicato continuariam trabalhando dentro da usina. Para surpresa do Sindicato, dos metalúrgicos e da opinião pública em geral, e contrariando a retórica democratizante do governo Sarney, o Exército foi chamado para dar fim à greve. Como afirma Oliveira (1989: 12), já que se tornava politicamente difícil para o governo Sarney declarar-se contrário às greves, procurou-se justificar a repressão sob a alegação de que o movimento era uma "greve política", que ameaçava a lei e a ordem.

A Polícia Militar já tinha entrado na CSN durante a greve de 1984, mas essa era a primeira vez que o Exército a ocupava. Vários depoimentos relatam que foi empregado todo um conjunto de equipamentos militares, como metralhadoras e tanques. Diante disso, a liderança sindical e os trabalhadores recusaram, organizaram o fim da greve de protesto e voltaram ao trabalho.

As eleições de novembro de 1986 tiveram importantes consequências em Volta Redonda. Juarez Antunes, presidente do Sindicato, que havia se candidatado a deputado federal na Assembleia Constituinte, elegeu-se com

uma votação maciça em Volta Redonda e arredores. Depois de eleito, Juarez mudou-se para Brasília, mas não deixou a presidência do Sindicato, continuando a participar de todos os eventos importantes. Como veremos no próximo capítulo, embora muitos operários tenham votado em Juarez, outros não gostaram da maneira como o Sindicato estava se envolvendo com a política nacional. Alguns operários sentiam-se manipulados pelo líder, porque Juarez estaria usando seu prestígio junto aos trabalhadores para lançar-se numa carreira política fora de Volta Redonda. A citação abaixo ilustra essa opinião:

“O Sindicato ia muito bem até esta última campanha em que ele se envolveu com a política. Eles [os líderes] mostraram que não estavam ali por causa de um ideal, quer dizer, a classe operária. Eles querem é ‘se fazer’ politicamente e usam o Sindicato para isso. Eu não gosto disso. Eu acho que se eles entraram no Sindicato, eles tinham de trabalhar pela classe e não usar o Sindicato como trampolim para outra atividade. Vê só o que aconteceu: o presidente do Sindicato candidato a deputado e outros dirigentes concorrendo para outros cargos?” (Inf. 36)

Alguns trabalhadores, porém, aplaudiram a decisão de Juarez, argumentando que quanto maior fosse o número de deputados constituintes originários da classe operária, maiores seriam as chances de que seus interesses fossem defendidos. Esse assunto será novamente examinado no capítulo 5.

Por volta de dezembro, à medida que cresciam os problemas do Plano Cruzado e a inflação voltava a corroer os salários reais, o apoio ao governo reduzia-se drasticamente. A CUT convocou uma greve geral e até a CGT — que eventualmente apoiava o governo — aderiu. Essa viria a ser a segunda greve nacional no país desde 1964: foi um protesto contra o aumento dos preços e a imobilidade geral do governo Sarney.

Em Volta Redonda, o Sindicato dos Metalúrgicos lançou um apelo público para que a população apoiasse a greve. A cidade, já mobilizada pelas eleições recentes e a generalização do voto de protesto, atendeu resolutamente ao apelo do Sindicato. Mas poucas horas depois da declaração da greve, o Exército voltou a invadir a cidade. Cinco líderes sindicais foram presos e liberados mais tarde. A repressão foi um choque para muitos operários que não viam nenhuma justificativa para que o governo jogasse o Exército contra os grevistas. Pode-se dizer que, com essa ação repressiva, o governo paradoxalmente “politizou” ainda mais as greves na CSN.

Ainda que a greve tenha conseguido mobilizar muitos trabalhadores em Volta Redonda, em termos nacionais ela foi considerada um fracasso. Demonstrou não só que ainda havia muito por fazer no movimento sindical, como chamou a atenção para a ambiguidade de uma parte do operariado, que ainda não tomara uma posição nitidamente crítica em relação ao governo Sarney, apesar de todos os problemas que enfrentava. Segundo Roxborough (1989: 95), o fracasso da greve geral levou a CUT e a CGT a reverem suas posições, passando a declarar-se dispostas a discutir com o governo um pacto social. Contudo, a CUT logo voltou atrás; em janeiro de 1987, as conversações que ela havia iniciado com o governo foram interrompidas.

O ano de 1987 apresentou grandes desdobramentos na mobilização no chão-de-fábrica e no trabalho de organização buscado pelo grupo de ativistas e pela liderança sindical. Realizavam-se reuniões regulares no final de cada turno das diversas seções e a CIPA vinha sendo usada, a pleno vapor, como canal de expressão das demandas dos operários. Também se realizavam reuniões fora da usina, na sede do Sindicato, assim como na sucursal de Retiro, que ainda ficava mais perto dos bairros residenciais dos operários. Se bem que a CSN não tivesse reconhecido oficialmente a representação de base, os ativistas usufruíam de uma relativa liberdade para levar diante seu trabalho de mobilização dentro da usina.

Depoimentos e informações obtidas nos arquivos do Sindicato revelam que, no período entre o fim da greve de maio de 1984 e agosto de 1987, havia 212 ativistas sindicalizados atuando dentro da CSN.²⁹ Esses trabalhadores mantinham laços formais com a direção sindical, não só registrando seus nomes, mas também se comprometendo com a organização de reuniões nas seções e funcionando como uma liderança intermediária entre o Sindicato e a base.

O crescimento da mobilização em torno da CIPA foi um importante instrumento de “conscientização” dos trabalhadores e de elevação do nível das discussões, principalmente porque a CIPA lidava com questões básicas, tais como saúde e segurança, e incluía a representação dos operários. Num ambiente de crescente mobilização e organização, a campanha salarial de 1987 pôde beneficiar-se com a existência de uma força de trabalho bastante mobilizada. Entre as principais demandas econômicas que compunham a pauta de reivindicações encaminhada pelo Sindicato à Companhia, constavam as seguintes: o pagamento de um adicional de 10% de produtividade e um aumento dos salários de 120% acima dos reajustes determinados pelo governo. Entre as demais reivindicações incluíam-se: estabilidade no em-

prego para todos os trabalhadores da Companhia; extensão do enguadramento de periculosidade e insalubridade para todas as atividades da usina, desde o portão da usina.

As negociações foram logo interrompidas e a empresa requereu o dissídio coletivo na Justiça do Trabalho. Em consequência, os metalúrgicos declararam-se em greve, no mês de abril, e ocuparam a usina. Era a quarta "greve de ocupação" na Companhia desde a emergência do "novo sindicalismo" em Volta Redonda. Vários depoimentos afirmam que a greve contou com uma sólida organização, apoiada por uma rede de ativistas e simpatizantes do Sindicato.

A greve durou cinco dias. A empresa não tentou reprimi-la e acabou por conceder um reajuste de salários 10% acima do índice da inflação, antecipando-se à decisão do Tribunal do Trabalho. Esse reajuste foi considerado o melhor acordo salarial do país naquela época.³⁰ Líderes e trabalhadores atribuíram esse êxito ao nível de organização e mobilização dos trabalhadores da CSN na época.

Pressionado por dificuldades crescentes e pelo boicote de alguns setores industriais, o governo Sarney decretou um novo plano econômico — o Plano Bresser —, em junho de 1987. Nessa ocasião, a inflação tinha retomado seu impulso e o "gatilho salarial" já disparava todo mês.³¹ O Plano Bresser determinou um congelamento de preços e salários, que deveria durar por 90 dias, sendo em seguida os salários reajustados mensalmente de acordo com um novo índice, a URP.

Dentre as várias críticas formuladas pelo movimento sindical ao Plano Bresser, a mais forte era que ele teria "dado sumiço" em 26,06% da inflação com a mudança do índice de preços. Desse modo, a "reposição" dos 26,06% tornou-se uma bandeira de luta nacional de todas as categorias de trabalhadores até que foi reconhecida por algumas empresas, e mesmo alguns tribunais do Trabalho em 1988.

No entanto, os salários reais continuavam a cair e a economia entrava num processo recessivo. A CUT e a CGT reagiram com a convocação de outra greve geral em agosto de 1987. Apesar de alguma mobilização em São Paulo, na região do ABC e em Volta Redonda, a greve foi um fracasso no nível nacional. Em Volta Redonda, o dia nacional de greve paralisou a produção na Companhia Siderúrgica Nacional, onde apenas os equipamentos essenciais continuaram em funcionamento. Diante dos acontecimentos de dezembro de 1986, o Sindicato, desta vez, pediu que os metalúrgicos permanecessem dentro da usina e não aceitassem provocações.

Ainda que os dirigentes do Sindicato mantivessem seu prestígio junto ao operariado, alguns trabalhadores não reagiram a essa declaração de greve de modo tão favorável como haviam procedido nas ocasiões anteriores. Como se verá no capítulo 5, vários operários contestaram a "oportunidade" e a "justiça" do Sindicato na liderança de uma greve que muitos consideravam como "política".

Os grevistas puseram em prática um método chamado de "arrastão", uma espécie de piquete móvel, para fazer face à relutância de alguns operários. A maioria dos entrevistados opinou que o "arrastão" era uma prática legítima; alguns, no entanto, achavam que era uma ação antidemocrática indefensável. O resultado dessa controvérsia foi aprofundar as diferenças entre os próprios trabalhadores e entre estes e os líderes sindicais. O Exército voltou a ser chamado, como já se tornara regra nessas ocasiões. Mas, ao contrário do que aconteceu em 1986, o Exército adotou uma conduta moderada e os operários não quiseram entrar em choque com os soldados, de modo que o confronto atingiu proporções reduzidas. A seguir, citamos um trecho do depoimento de uma testemunha dos acontecimentos:

"Nessa época, os operários já tinham presenciado a entrada do Exército na usina por três vezes seguidas, e já tinham perdido um pouco do medo. Em certo momento, o Exército decidiu expulsar os operários da usina de qualquer maneira. Os soldados carregavam baionetas e começaram a trocar de insultos entre os dois lados. Daí começaram as agressões físicas. Havia cerca de 800 operários no pátio, do lado da linha do trem, mais uns três mil que corriam do lado de fora para parar a produção (...). Quando começou a agressão, os operários que estavam no pátio pegaram umas pedras que estavam perto da linha do trem. Os operários começaram a jogar pedras nos soldados, e nós, líderes sindicais, começamos a gritar para que parassem. Mas, nessa hora, já havia cerca de quatro mil operários envolvidos e era impossível controlar. A culpa foi dos soldados do Exército porque eles nunca poderiam ter provocado os operários; eles tinham que ter dado o exemplo de ordem. Logo depois disso, quatro líderes e dez ativistas foram presos, mas foram soltos depois. A greve foi cancelada umas poucas horas depois de começar." (Veiga e Fonseca, 1990: 71)

Os dias que se seguiram marcaram uma reviravolta nas relações entre os líderes, os trabalhadores e a gerência da Companhia. Pressões das autoridades governamentais, ao lado da gravidade do choque entre soldados e operários, são explicações prováveis para a decisão da gerência de demitir todos os líderes sindicais que ainda trabalhavam na usina, muitos repre-

setentantes na CIPA e vários operários. Ao todo, foram demitidos 58 empregados, dentre os quais 22 eram dirigentes do Sindicato ou integrantes da CIPA. De acordo com a CLT, os dirigentes não podem ser demitidos durante o período de mandato sindical e até um ano depois de seu término. Mas a demissão de um líder é admissível quando ele é acusado de ato criminoso ou de subversão das normas disciplinares. O confronto entre os operários e o Exército foi considerado como "incitamento à desordem". A lei prevê ainda que a empresa pode ordenar provisoriamente a demissão de um dirigente sindical, mas essa decisão fica sujeita à confirmação após a conclusão de um "inquérito judicial".³²

Os acontecimentos de agosto de 1987 marcaram o fim da retórica "democrática" da Companhia. Seguiram-se outras medidas repressivas, como a dissolução das comissões bipartites e a anulação de todas as "cláusulas de organização" garantidas nos Acordos anteriores e nos Protocolos Administrativos. Foram suspensos o direito de acesso dos líderes sindicais ao interior da usina, as discussões dentro das seções e a organização de comissões de fábrica; inaugurou-se um período de repressão direta e de perseguições políticas na usina.

A atuação daqueles que permaneceram na usina e que estavam envolvidos com alguma atividade militante passava a ser bastante limitada; a ameaça de demissão pairava permanentemente sobre suas cabeças. No capítulo 4 veremos que a massa do operariado definiu essa situação como de "grande repressão"; alguns chegaram mesmo a dizer que a vida na usina tornou-se insustentável.

As Eleições Sindicais de 1986

As eleições para a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda realizam-se a cada três anos. Vimos no capítulo 2 que, embora o "Grupo de Oposição Sindical" tenha-se organizado em 1979 e concorrido às eleições em 1980, a mudança da liderança só se deu após as eleições de 1983, ao final de quatro mandatos consecutivos de líderes burocráticos.

Segundo os estatutos, o mês de julho de 1986 era o último prazo para a realização de eleições no Sindicato. A liderança no poder tinha de preparar-se para seu primeiro desafio nas urnas. Com o aprofundamento das divergências entre a diretoria e a "Nova Oposição", esse grupo via nas eleições uma oportunidade para contestar a liderança de Juarez e para testar a extensão de seu apoio.

Três chapas apresentaram-se às eleições. A Chapa Um era formada pela diretoria em exercício. Embora a diretoria se tivesse dividido, no começo

do ano, em torno da questão da filiação partidária e apesar das divergências que se aprofundavam entre os dois grupos, nada disso acarretou uma cisão política eletiva dentro do Sindicato. A liderança no poder permaneceu unida e constituiu a Chapa Um, com Juarez como candidato a diretor. A Chapa Dois era composta pelo "Novo Grupo de Oposição Sindical", rotulado por outros sindicalistas como "Convergência Socialista". Finalmente, a Chapa Três era formada por um grupo de antigos operários que havia contestado as eleições de 1983. Essa chapa era liderada por Jair, que muitos trabalhadores identificavam como estando envolvido com os interesses da Companhia.

A eleição resultou em uma esmagadora vitória da chapa de Juarez Antunes, que obteve 86% do total de votos. Alguns entrevistados afirmam que esse resultado não só conferiu à liderança no poder uma real percepção de sua legitimidade, mas também demonstrou o isolamento da Chapa Dois — o "Novo Grupo de Oposição" — que não alcançou mais do que 6% dos votos. O apoio à Chapa Três também foi muito pequeno, cerca de 6% do total de votos.³³

Segundo diversos depoimentos, a vitória proporcionou aos líderes o apoio que eles estavam esperando para levar adiante mudanças no Sindicato e paralelamente prosseguir no trabalho de mobilização e organização dentro da usina. Mas o término da postura democrática da Companhia colocou muitas dificuldades ao desenvolvimento de um novo estilo de gestão.

Ainda que se possa interpretar a grande votação recebida pela liderança ligada ao "novo sindicalismo" como um sinal de sua legitimidade perante o operariado, o pequeno número de votos dados às chapas concorrentes pode representar também estrangulamentos à tolerância democrática de oposições. Se considerarmos "eleições com resultados apertados" como indicadoras de democracia sindical, conforme discutimos na Introdução, poderíamos sugerir que a oposição era muito fraca e não estava em condições de influenciar as ações do Sindicato. O caso da expulsão de um grupo de oposição por parte da diretoria, que relatamos na seção 3.1 deste capítulo, permite-nos acrescentar que o poder quase monopolista dos "novos sindicalistas" questionava seu discurso favorável a uma gestão mais democrática do Sindicato.

4. Conclusão

Este capítulo examinou os principais fatos políticos que influenciaram o ativismo no interior da usina e marcaram as orientações do Sindicato dos

Metalúrgicos durante o período de 1985 a 1987. Seguindo o marco de referência da teoria do processo de trabalho, a análise debucou-se sobre as políticas de gestão da força de trabalho e de organização das atividades produtivas postas em prática pela CSN. De acordo com o mesmo modelo, introduzimos na análise dos acontecimentos do período os eventos da política nacional — o processo de democratização e a função econômica da usina estatal.

Indicamos que houve uma importante mudança de orientação na Companhia, com a inauguração de práticas de natureza mais democrática e consensual em relação à força de trabalho. A Companhia referia-se a essas iniciativas como “humanização da usina”. O caráter democrática da gestão manifestou-se na admissão do ativismo sindical dentro da usina e no respeito às cláusulas de organização conquistadas pelo Sindicato no Acordo de 1984, logo depois da greve. A Companhia também procurou adotar outras práticas de natureza mais consensual e participativa. Assim, ela procurou compartilhar com os operários o planejamento de algumas medidas, especialmente no tocante às questões que lhes diziam diretamente respeito, como a segurança e a saúde. O melhor exemplo desse processo de democratização foi a reorganização da Divisão de Relações Industriais e a introdução de uma prática mais efetiva de diálogo com os operários através do trabalho dos “técnicos de relações industriais” dentro das seções.

Paralelamente à efetivação de uma política mais democrática de gestão da força de trabalho, a CSN procurou também melhorar a qualidade dos produtos e os níveis de produtividade. Chamamos a atenção particularmente para um importante passo nessa direção: a introdução de medidas que visavam conferir mais flexibilidade à produção. Após criar um mercado dual de trabalho, durante os anos de 1979 a 1984, com a definição de trabalhadores “estratégicos” e “periféricos” (veja o Capítulo 2), a Companhia pôs em prática medidas de flexibilização dos postos “estratégicos”. As inovações mais importantes do período foram o trabalho em equipe e a flexibilização dos postos.

Ao trazer para a análise a contribuição de autores que estudaram as indústrias de processo e a redefinição dos projetos de postos, como Borges (1983) e Kelly (1982), pudemos observar que as políticas adotadas pela CSN eram usuais nesse tipo de indústria. Na visão desses autores, a flexibilização e a reformulação dos postos relacionam-se com tentativas de aumentar a produtividade pelo maior envolvimento dos operários no processo produtivo.

Uma das principais observações do capítulo foi que as medidas de flexibilização adotadas pela Companhia criaram ou acentuaram importantes conflitos no chão-de-fábrica. Com a diminuição do número de cargos e o aumento da definição de suas responsabilidades estabeleceu-se uma disparidade entre as tarefas realizadas pelo operário e o cargo anotado em sua carteira profissional. A flexibilização de postos e o trabalho em equipe também deram origem a conflitos e queixas acerca da progressão na carreira e ao princípio da isonomia, já que os operários comparavam entre si os cargos e os salários recebidos.

Como o Sindicato dos Metalúrgicos, nesse período, já estava bastante enraizado no interior da usina e havia ampliado o nível de organização e mobilização dos operários, esses conflitos se transformaram em lutas orgânicas dentro da usina. Isso se deu não só através do encaminhamento, seguro e coerente, de reivindicações à Companhia, por ocasião da formulação das pautas dos Acordos Coletivos, como através da utilização inovadora de dois outros canais que a CLT colocava à disposição dos trabalhadores. O primeiro desses canais, que se fortaleceu após 1986, consistiu na politização da CIPA, por intermédio da eleição de ativistas afinados com as idéias do “novo sindicalismo”, como representantes dos operários. O segundo tipo de inovação foi o apoio que o Sindicato ofereceu à formalização de ações na Justiça do Trabalho contra a Companhia.

Durante o período analisado neste capítulo, os operários da Companhia Siderúrgica Nacional envolveram-se em atividades grevistas em cinco ocasiões diferentes. Apesar do crescimento da militância dentro da usina e da propagação das lutas nos moldes do “novo sindicalismo”, surgiram alguns questionamentos dentro do movimento sindical em torno dos seguintes temas. O primeiro referiu-se à dificuldade de certos líderes em tolerar a existência de opiniões diferentes, ou contrárias, dentro do Sindicato, como, por exemplo, as idéias divergentes de alguns membros da diretoria e atividades. Mostramos que os dissidentes foram afastados da diretoria. Mais tarde, eles organizaram um “Novo Grupo de Oposição”, que, apesar de inteiramente identificado com os princípios do “novo sindicalismo”, defendia posições consideradas à esquerda da diretoria.

O segundo tipo de questão relacionou-se com a intensificação das divergências entre os membros da diretoria que continuaram nos cargos. Identificamos esses conflitos, para fins analíticos, como resultantes de uma discordância entre os que davam ênfase à prestação individual de “serviços

assistenciais” aos operários e os que acentuavam a atividade militante e direta, voltada para um nível mais coletivo de ação.

O terceiro tema, igualmente associado à questão da tolerância à divergência, ligou-se diretamente às eleições. Certamente, o apoio maciço recebido pela liderança ligada ao “novo sindicalismo” nas eleições de 1986 pode ser interpretado como demonstração de que o operariado fazia uma avaliação positiva de suas práticas; mas o pequeno número de votos recebidos pelas duas chapas de oposição, a que se acrescenta a intolância de idéias divergentes na diretoria, pode ser analisado como sinal de um poder oligárquico no Sindicato. Esse fato pode levar-nos a questionar a retórica de compromisso com formas mais democráticas de gestão sindical. À luz desses problemas, o capítulo introduziu a discussão sobre democracia sindical mencionada na Introdução, sugerindo que, embora certas condições de gestão democrática fossem atendidas pela liderança, outras condições não o foram, tais como a tolerância a oposições permanentes e à existência de eleições competitivas.

Uma quarta questão levantada pela observação dos acontecimentos do período foi o surgimento de um questionamento, dentro do operariado, sobre o papel dos líderes sindicais na política nacional. A candidatura de Juarez Antunes e outros dirigentes para cargos na Assembléia Constituinte, nas eleições de 1986, deu origem ao debate sobre as relações entre sindicato e política partidária. Esse é um dilema bastante tradicional entre liderança e base operária. Como a liderança está envolvida em uma troca política mais ampla (Pizzorno, 1978) — com empresários e o Estado, por exemplo —, e como os operários normalmente têm uma experiência mais localizada, podem surgir divergências dentro da base quanto à definição dos objetivos do sindicato. Enquanto os objetivos do operariado da base podem ficar limitados às questões locais, os objetivos da liderança podem exigir uma intervenção mais geral, até mesmo no plano da política nacional.

Finalmente, a Companhia reverteu totalmente sua política de “humanização”, após a greve de agosto de 1987, quando ocorreram conflitos entre trabalhadores e Exército. Todos os dirigentes que continuavam trabalhando na Companhia, além de alguns representantes dos operários na CPA, foram demitidos. Ademais, a CSN passou a não reconhecer as cláusulas sobre matéria organizacional que tinham sido aceitas no Acordo de 1984. Esses acontecimentos produziram novos problemas para a organização interna do Sindicato e o desenvolvimento de conflitos no interior da usina. Esses problemas serão analisados no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

A “Repressão” na Usina e os Novos Dilemas do Sindicato: 1987-1990

1. As Políticas da Companhia

A CSN prosseguiu a consolidação das medidas de reorganização descritas no capítulo anterior, tais como a flexibilização funcional e a criação de equipes de trabalho, durante o período de 1987 a 1990. Após a primeira data, duas outras importantes medidas foram efetivadas: 1) um sistema burocrático de emprego e promoção, e 2) um “banco de empregados” destinado a dar suporte à instituição do sistema de emprego. Inovações adicionais foram a quebra da estrutura do mercado interno original e o aumento das exigências de educação formal e treinamento técnico da força de trabalho.

Nessa nova fase de sua história, a CSN tinha dois objetivos. De um lado, a progressiva racionalização das políticas da empresa, visando aperfeiçoar suas operações administrativas e aumentar a produtividade. De outro lado, a conclusão da terceira fase do Plano de Expansão D impunha maiores requisitos de qualificação para alguns cargos e o retreinamento técnico de outros.

A terceira fase foi uma etapa importante na renovação tecnológica da CSN, não só porque marcou a substituição do processo SM pelo processo LD de produção, como porque implicou a sofisticação dos processos de laminação e acabamento do aço.¹ A seguir, apresentamos uma descrição mais detalhada dessas mudanças.

O sistema burocrático de seleção e promoção baseou-se na criação de um conjunto de regras e normas aplicáveis tanto ao recrutamento e seleção dos novos contratados quanto à promoção daqueles que já estavam empregados.² As novas regras estabeleciam que os critérios de seleção e promoção se orientariam pelos níveis de educação e/ou treinamento formal e por

um sistema de testes e avaliações científicas. Documentos da CSN informam que:

"A gerência intensificou esforços no sentido de modernizar e racionalizar seus serviços (...). A Companhia institucionalizou um sistema de provas públicas para as contratações e para a mobilidade ascendente de seus empregados. Foi elaborado também um sistema de "avaliação de desempenho", em 1986, bem como um "sistema de avaliação do potencial do empregado."³

Os novos métodos continham uma estrutura formal e burocrática que, pelo menos em princípio, deveria reduzir as redes clientelistas e a discriminação contra determinados operários. Mencionamos nos dois capítulos anteriores que a questão das promoções produzira ressentimentos e conflitos dentro da usina, pois os operários se consideravam injustiçados pelos supervisores imediatos. Dissemos também que o sistema de promoção vigente na época deixava amplo espaço à manipulação de relações pessoais. Observamos igualmente que a nova diretoria da CSN, em 1985, reconheceu a existência de problemas, que foram enfrentados por intermédio da racionalização e burocratização dos procedimentos. A consciência da existência desses problemas cresceu com o tempo, como demonstra o depoimento abaixo:

"O objetivo desta nova política de provas públicas é criar igualdade de oportunidades para todos os empregados. O processo de promoção resultará da competição e do mérito e não da interferência ou da recomendação de alguém. (...) Antigamente os operários candidavam-se a um cargo e exigia-se dele um mínimo. Agora a competição é baseada numa clara atribuição de responsabilidades e na definição dos requisitos do candidato (...)." (Gerente nº 1)

A burocratização do recrutamento e promoção foi acompanhada pela abertura do mercado de trabalho que era fechado, conforme declarou explicitamente o chefe do Departamento de Pessoal:

"Em 1987, as políticas da Companhia para recrutamento, seleção e promoção interna tinham mudado muito. Embora a regra estabeleça que a preferência no preenchimento de vagas caberia aos empregados da Companhia, nós podemos procurar outros candidatos fora da empresa, se os candidatos disponíveis não atenderem aos requisitos do cargo (...). Através dessa regra, a Companhia abriu para o mercado externo os cargos que exigem qualificações específicas não encontradas no mercado interno e não exigidas anteriormente." (Gerente nº 3)

Essa nova diretoria da CSN implicava que, não havendo no "banco de empregados" um candidato que apresentasse as qualificações adequadas, dar-se-ia prioridade aos operários subcontratados que trabalhavam dentro da usina e, em seguida, aos candidatos provenientes do mercado de trabalho externo. Entrevistas com gerentes indicam que essa mudança de política decorreu de uma carência de empregados que tivessem as qualificações adequadas, não obstante o esforço anterior investido pela CSN no treinamento de seu pessoal.

A burocratização das políticas de emprego foi acompanhada por um crescimento da exigência de educação formal e/ou treinamento técnico dos empregados. Já sugerimos que este fato pode ser associado ao aumento da complexidade da nova maquinaria e do processo de produção, após o término da consolidação do Plano de Expansão D. Conforme declarou um membro da gerência:

"Um dos objetivos dessa nova política de pessoal é estimular o empregado a fazer carreira em sua função. Se ele é um operador, por exemplo, ele deve continuar como operador, ascendendo apenas através de promoções verticais. A mobilidade horizontal só ocorrerá como consequência da instrução formal e do treinamento técnico, e caso o candidato passe nos testes. Hoje todas as promoções devem decorrer de testes públicos." (Gerente nº 3)

Essa nova política de emprego significava um rompimento com a ênfase anterior na antiguidade e no saber prático adquirido no próprio trabalho. Como vimos antes, o antigo sistema fora muito influenciado pela autoridade e arbítrio do encarregado dentro das seções. O mesmo gerente citado acima acrescenta:

"Embora não se deseje desmotivar o operário mais antigo, já não se exige um tempo mínimo de experiência em um posto como requisito prévio para a contratação para ocupar o posto ou para ascender a ele. Hoje o que conta é o nível de escolaridade e a avaliação da qualificação técnica do candidato, não a experiência prática como se fazia antigamente." (Gerente nº 3)⁴

A tabela abaixo mostra o processo global de mudança nas exigências de escolaridade dos empregados.

Tabela 2

Composição da Força de Trabalho da CSN por Nível Educacional
1970 e 1990

	1970	1990
Sem Instrução	2.0%	Sem Instrução 0.0
Primário Completo	48.7%	Primário Completo 61.5%
Ginásio Completo*	32.8%	Segundo Grau* 9.4%
Clássico, Colegial ou Escola Técnica*	11.0%	Escola Técnica 21.0%
Superior	5.5%	Superior 7.7%

* A diferença de denominação dos níveis educacionais entre 1970 e 1990 deve-se à Reforma Educacional realizada em 1975.

Fonte: "Boletim de Relações Industriais", citado em Pimenta 1989:382, e dados coletados no Departamento de Pessoal Companhia Siderúrgica Nacional, 1990.

A comparação entre os dados de 1970 e 1990 permite identificar um aumento geral do nível educacional dos empregados. Em 1990, não só todos os trabalhadores tinham pelo menos o primário completo, como o número dos que portavam um diploma de escola profissional aumentara de 11%, em 1970, para 21% em 1990. Este segundo aumento deve ser tomado, porém, com alguma reserva, porque os dados sobre trabalhadores que tinham o segundo grau completo e instrução técnica estão agregados em 1970. É importante observar, no entanto, que as informações relativas ao ginásio completo lançam dúvidas acerca da dimensão do aumento dos níveis de instrução formal dos trabalhadores. Isso porque, se em 1970 a distribuição de frequência dos trabalhadores que tinham primário, ginásio e segundo grau completos era de 49%, 33% e 11% respectivamente, em 1990 o número dos que tinham primário completo aumentou para cerca de 62%, enquanto que o total dos que possuíam o secundário diminuiu para aproximadamente 9.5%. Assim, é possível concluir que, embora o nível geral de

escolaridade dos empregados da Companhia tenha de fato aumentado — dada a eliminação dos sem instrução formal e o crescimento dos que tinham o primário —, o número de trabalhadores que somente haviam completado os quatro anos básicos de educação formal ainda era bastante elevado, 61,5%.

É possível interpretar essa tendência para o aumento das exigências de educação formal como prática usual das indústrias de processo em uma determinada fase de seu desenvolvimento tecnológico. Após ter dividido sua força de trabalho entre operários estratégicos e periféricos, depois de deslocar estes últimos para firmas subcontratadas e após a introdução de medidas de flexibilização dos postos estratégicos, a Companhia passava a exigir níveis educacionais mais altos em consequência do aumento da complexidade e sofisticação do processo produtivo.

A nova ênfase na educação e no mérito deu origem a um tipo de padrão de carreira muito diferente daquele que vigorava no antigo mercado de trabalho interno. Segundo esse antigo padrão os operários não-qualificados podiam subir a mestres através do treinamento no próprio trabalho (*on-the-job training*), da conclusão de cursos de curta duração e da acumulação de experiência. O melhor exemplo das novas prioridades da CSN é a gradual substituição do mestre pelo técnico. O acesso ao primeiro cargo geralmente exigia experiência e habilidade acumuladas através do longo tempo de serviço na usina. A partir de 1985, e à medida que os trabalhadores iam se aposentando e suas vagas não eram preenchidas, o cargo foi desaparecendo como um grau mais elevado na carreira. O degrau acima na carreira dos postos qualificados já não era o de mestre, mas o de mecânico qualificado ou de técnico. Os dois últimos postos exigiam educação formal e treinamento técnico.

Observações Finais

Nos capítulos anteriores descrevemos o processo de diferenciação entre operários estratégicos e periféricos e a criação de dois mercados de trabalho que se realizaram entre 1979 e 1984. Muitos postos não-qualificados e semiqualficados foram eliminados do padrão de carreira da Companhia nessa período e deslocados para firmas subcontratadas. Entre 1985 e 1987, introduziram-se medidas de flexibilização do grupo de operários estratégicos, especialmente entre os trabalhadores de processo e de manutenção. A redefinição das atribuições dos postos e a criação de hierarquias de coman-

do no interior das equipes acompanhou a flexibilização funcional e a introdução do trabalho em equipe.

Finalmente, no terceiro período, 1987-1990, houve uma expansão das políticas implementadas nos períodos anteriores e a adoção de um sistema burocrático de seleção e promoção. Dois acontecimentos acompanharam esse processo. Um deles foi a adoção de uma política mais agressiva de elevação dos requisitos educacionais da força de trabalho. O outro foi a abertura do mercado de trabalho interno para candidatos de fora, quando uma vaga não podia ser preenchida por um empregado da Companhia por lhe faltarem as qualificações adequadas.

Como vimos na Introdução, e acompanhando as observações de Guerra Ferreira (1988) e Borges (1983), uma das características da modernização tecnológica nas indústrias de processo é não somente a diferenciação entre um grupo de operários estratégicos e periféricos, como também a implementação de políticas de "estabilização" dos primeiros. Esta política consiste na melhoria das condições de emprego e salários, comparativamente aos operários periféricos, e na adoção de alguma forma de estabilidade a fim de estimular permanência destes operários na Companhia. Nesse sentido, pode-se levantar a questão de quais seriam as consequências de tal tipo de política em face do novo mercado de trabalho interno, da limitação das vantagens da antiguidade para os operários estratégicos e da abertura de oportunidades de emprego nos níveis qualificados e técnicos.

2. Políticas de Gestão e Conflitos no Chão-de-Fábrica

Os Conflitos Criados pelo Acesso a Níveis Mais Altos de Educação e Treinamento Técnico

Embora a burocratização das políticas de emprego e promoção visasse racionalizar um sistema que prejudicava determinados operários e favorecia outros, as novas exigências de educação e treinamento criaram todo um novo conjunto de conflitos entre os trabalhadores e a gerência. À parte os projetos de treinamento técnico da Companhia, cabia aos próprios trabalhadores tomar a iniciativa e providenciar os recursos e o tempo necessários para adquirir níveis mais altos de educação e treinamento. Essa situação gerou muitos conflitos devido às dificuldades encontradas pelos trabalhadores para adquirir mais educação e treinamento.

Os conflitos acentuaram-se depois de 1987, quando a CSN intensificou suas exigências educacionais. Vale notar, porém, que conflitos semelhantes já vinham ocorrendo antes por causa do poder discricionário dos encarregados e da gerência inferior na autorização de transferência de postos e mudança. Trabalhar alternadamente em turnos noturno e diurno impedia a frequência regular a cursos e, portanto, restringia a possibilidade de mudança. Isso significava, na prática, ficar parado num posto, sem qualquer perspectiva de promoção na Companhia.

Mais uma vez, a autoridade absoluta de encarregados e gerentes na concessão do direito de transferência para uns e na recusa para outros despertou muitos conflitos e um forte sentimento de injustiça. Assim se expressaram alguns entrevistados:

"Eu sou 'paineleiro' e eu posso subir até 'paineleiro IV', mas não posso chegar a 'mestre paineleiro'."

— E por que não?"

— Por causa da instrução, eu teria de fazer um curso técnico. Antes não era assim, o sujeito só precisava ter experiência, agora... é difícil se você não estudar." (Inf. 16)

"Eu não tenho condições de voltar para a escola e, hoje, na Companhia, quem não estuda não consegue nada. Eu só posso subir mais um nível, depois eu fico parado (...)." (Inf. 25)

Ao voltar a esse ponto na seção 3 deste capítulo, pretendo mostrar que esse conflito foi tratado com seriedade pelo Sindicato e acabou se transformando em uma das referências da "política do chão-de-fábrica" no período. A questão surgiu como demanda nas plataformas das campanhas salariais, bem como nas greves e negociações entre trabalhadores, gerência e governo em 1988 e 1989.

Ainda é cedo para dizer de que maneira as novas exigências educacionais irão afetar a mobilidade ascendente dos trabalhadores ou seu nível de motivação para o trabalho. Zilbovicius e Marx (1983: 136), estudando outra usina siderúrgica no país, encontraram um padrão semelhante de conflito desencadeado pela política de usar a educação formal como critério de avaliação e promoção dos trabalhadores. Afirmam esses autores que os conflitos na empresa foram causados pela diferenciação entre uma qualificação obtida fora da usina, de natureza teórica ou genérica, e o treinamento na prática do trabalho dentro da usina, acessível a todos.

Ainda não se pode perceber com clareza na CSN se os postos "sem perspectivas" vão afetar a organização do trabalho ou os esforços da Companhia para elevar os níveis de produtividade. Mas certamente essas serão importantes questões no futuro.

A "Repressão" na CSN e Outros Conflitos no Chão-de-fábrica

O período analisado neste capítulo caracterizou-se também pelo retorno da coerção sobre os operários. A política democrática da Companhia cessou completamente depois de 1987, quando se inaugurou um novo período de repressão e de constrangimentos à atividade militante dos trabalhadores. Já vimos no Capítulo 3 que aos confrontos entre operários e Exército, durante a greve de agosto de 1987, seguiu-se uma mudança de política por parte da CSN. Neste capítulo apresento mais três possíveis interpretações das razões da mudança de atitude da Companhia.

Primeiramente, acredito que a deterioração da situação financeira da CSN levou-a a exigir mais produtividade dos trabalhadores. Por outro lado, a conclusão da terceira fase do plano de expansão colocou a CSN sob forte pressão governamental no sentido de melhorar seus resultados e utilizar ao máximo as potencialidades tecnológicas. Como o Sindicato impunha limites às condições irregulares ou perigosas de trabalho, pode-se sugerir que tal fato reduzia a margem de manobra da gerência para forçar um aumento "a todo custo" da produção.

Em segundo lugar, à medida que o tempo passava, frustravam-se as expectativas da empresa de que o Sindicato viesse a se tornar mais burocrático; pelo contrário, ele se tornava cada vez mais combativo. Além do mais, os laços entre o Sindicato e o restante do movimento operário se estreitaram nesse período. Um exemplo foi o Dia Nacional de Protesto, em agosto de 1987, convocado pela CUT nacional e regional e que o Sindicato dos Metalúrgicos liderou em Volta Redonda.

Em terceiro lugar, o discurso democrático inaugurado pela CSN em 1985 não resultou em alterações significativas para a vida cotidiana dos trabalhadores na usina. Procurarei mostrar a seguir que a ênfase da alta administração da CSN na democracia e na integração entre trabalhadores e gerentes não alcançou inteiramente o nível dos encarregados e os escalões inferiores da gerência. Na percepção dos trabalhadores, que se constrói através das suas experiências cotidianas, as políticas gerenciais sempre foram coercitivas, mesmo durante a "fase democrática" da Companhia. O aumento relativo da coerção gerencial é definida pelos operários como

"repressão" e seu início é identificado com a adoção de uma política agressiva pelo chefe do Departamento de Produção, Ari Souto, após 1987.⁵

No entender dos trabalhadores, a palavra "repressão" apontava para dois conjuntos de políticas gerenciais. Um deles era o rígido sistema de vigilância e controle, forçado pelas ameaças de punições disciplinares e de demissão. Outro, referia-se às medidas repressivas contra o Sindicato. O termo "repressão" indicava ainda a recusa da Companhia em cumprir as "cláusulas políticas" incluídas em sucessivos Acordos desde 1984. Nesta seção, analiso o primeiro tipo de "repressão"; o segundo, a repressão política, será tratado na seção seguinte.

O reforço da vigilância e do controle provavelmente estava associado à necessidade de aumentar a produção e reduzir o número de paradas e interrupções no processo produtivo. Vigilância e controle manifestavam-se tanto na rigidez das normas disciplinares quanto na efetivação de medidas que, embora escritas, não eram usualmente aplicadas.

Os trechos de depoimentos abaixo citados ilustram a maneira como os trabalhadores percebiam essa forma de "repressão":

"Nos últimos tempos a ordem tem sido produzir a todo custo. Eles (os gerentes) exigem o máximo da gente. Tem muitos supervisores que ameaçam a gente de demissão por qualquer coisa (...). Eles humilham o trabalhador esperando que ele reaja e dê um pretexto para ser demitido." (Inf. 27)

"Repressão significa que há uma maior exigência sobre os trabalhadores. Eles (os gerentes) ficam agora o dia inteiro no pé da gente, controlando cada passo dos operários. Você não pode sair cinco minutos mais cedo, não pode ir no banheiro quando precisa. Eles estão exigindo muito." (Inf. 43)

O diretor de Operações, Ari Souto, além de responsável pela implementação das medidas de aumento de produção, era visto pelos operários como uma pessoa muito autoritária e personalista.⁶

"(...) As pessoas falam muito do Souto, que ele ameaça demissão, que ele coage as pessoas, e falam de seu estilo de conduzir reuniões. Se a produção não atingir o que ele quer, ele simplesmente demite o responsável. (...) Ele veio da Cosipa e tem um jeito muito autoritário." (Inf. 55)

Segundo os operários, a “repressão” da gerência também se manifestava na diminuição dos intervalos para almoço, de uma hora para meia-hora (embora a Companhia remunerasse uma hora), na extinção das pausas para lanche, e no controle mais rigoroso das conversas entre os operários, do tempo gasto em ir ao banheiro e coisas semelhantes:

“Ele acabaram com os intervalos para o café. Eu trabalho oito horas em pé. A gente costumava fazer uma parada no meio do turno, mas isso mudou. Agora a gente só senta para descansar um pouco durante a hora de almoço.” (Inf. 38)

Finalmente, a “repressão” também era sentida na pressão exercida sobre os operários para trabalhar em condições inadequadas e inseguras, numa política de “aumentar a produção a todo custo”. Os informantes alegavam que os equipamentos da usina estavam trabalhando a plena capacidade e muitas vezes não se fazia uma manutenção adequada. Muitos mecânicos comentavam que tinha havido redução da manutenção preventiva de defeitos no equipamento e que este não era bem cuidado, acarretando riscos adicionais para o trabalho dos operários. De fato, em novembro de 1988, o mais importante alto-forno da usina pegou fogo e quase foi destruído. Duas pessoas morreram no acidente. Um inquérito conduzido pelo governo confirmou as denúncias dos trabalhadores sobre a manutenção inadequada, o uso impróprio dos equipamentos e a exposição dos operários a condições de alto risco. O acidente comprovou as queixas dos trabalhadores sobre o que ocorria no interior da usina.⁷ Um depoimento fornece a seguinte explicação:

“Embora a gerência estivesse fazendo um plano de prevenção de acidentes de trabalho, só esse ano [1988] já houve sete acidentes fatais na usina. Há também um grande número de acidentes que não são comunicados e nos quais o operário continua a trabalhar. Eu acho que isso se deve à “correria” que se observa dentro da usina. A produção foi acelerada e a usina hoje está batendo seus próprios recordes de produção. (...) O equipamento vem sendo usado no limite.” (Inf. 53)

Veremos na próxima seção que o Sindicato tomou o problema da “repressão” e a questão das condições de periculosidade como uma importante bandeira de luta. “O fim da repressão na Companhia” foi uma reivindicação introduzida na pauta de negociações da campanha salarial de 1989, que se também a principal reivindicação nas negociações de maio de 1989, que se realizaram entre o Sindicato dos Metalúrgicos e o Ministério do Trabalho. Mostraremos ainda que, embora a repressão na Companhia, iniciada em

agosto de 1987, tenha atingido duramente as condições de organização dos operários dentro da usina, ela não as eliminou inteiramente. Veremos que, durante esse período, os trabalhadores se organizaram em “comissões clandestinas”.

Finalmente, retomaremos a observação feita no Capítulo 3 de que os conflitos resultantes de condições de trabalho perigosas e arriscadas foram, por longo tempo, uma questão central para esse grupo de metalúrgicos. Pode-se mesmo afirmar que, entre 1984 e 1987, a política sindical, o trabalho dos representantes na CIPA e as ações movidas contra a Companhia contribuíram para uma melhoria relativa das condições de trabalho na usina. Mas, depois de 1987, a situação deteriorou-se novamente. O uso da Justiça do Trabalho, pelo Sindicato e pelos trabalhadores, para a aplicação dos direitos de proteção contra o trabalho perigoso serão retomados no Capítulo 6.

3. A Repressão contra os Operários e Suas Consequências para a Política Sindical

O Sindicato e a Repressão na CSN

No capítulo anterior vimos que a repressão imposta pela Companhia à militância política e à mobilização dos operários intensificou-se imediatamente após a greve de agosto de 1987. Ao todo, 58 empregados foram demitidos, 22 dos quais eram ou dirigentes sindicais ou representantes na CIPA. A repressão incluiu a extinção de todas as comissões bipartites e a anulação das cláusulas organizacionais estabelecidas nos Acordos Coletivos anteriores. Os líderes sindicais foram proibidos de entrar na usina assim como foram suspensas as discussões para a organização das “comissões de fábrica”. Os militantes que permaneceram na usina foram coagidos pela ameaça de demissão.

A repressão na usina atingiu o Sindicato de diversas maneiras. Não só interrompeu a organização dos trabalhadores e rompeu os laços orgânicos criados pela presença dos dirigentes sindicais no interior da usina, como provocou novos problemas para a organização interna do próprio Sindicato. Era intenção da diretoria admitir na administração do Sindicato todos os operários dispensados pela Companhia, mas isso significaria uma sobre carga de salários inviável.

Afinal, foram incorporados ao Sindicato, com dedicação exclusiva, os dirigentes que ainda trabalhavam na CSN e alguns dos representantes da

CIPA. Essa nova situação acabou trazendo problemas para o Sindicato. A entrada de um grande número de sindicalistas, que procuravam influenciar as decisões de natureza política e administrativa, criou novas crises.

O caso de Elmo, um mestre da CSN, ilustra bem esse problema. Elmo era sindicalista desde 1986, mas tinha permanecido trabalhando na usina após as eleições. Elmo foi um dos demitidos da Companhia em agosto de 1987. Imediatamente depois foi incorporado ao Sindicato como dirigente de tempo integral. Como ele mesmo bem explica:

"Eu estava acostumado a atuar dentro da Companhia como ativista e não sabia como funcionava o Sindicato, quer dizer, essas coisas administrativas ligadas à direção de um sindicato. Depois, eu e mais quatro sindicalistas descobrimos irregularidades envolvendo três mil dólares que tinham sido enviados por uma instituição estrangeira. As coisas ficaram muito ruins para os outros diretores, especialmente para os que eram ligados a Jarez, e eles começaram a nos pressionar para que pedíssemos demissão".

Embora Elmo e os outros quatro dirigentes não tivessem conseguido provar as acusações de má conduta financeira, eles acabaram renunciando aos seus cargos em consequência da pressão dos demais membros da diretoria e da impossibilidade de permanecer nos cargos. Esse episódio parece-nos revelar o grau de exacerbação do conflito dentro da liderança sindical e das dificuldades de se instituir uma direção democrática e responsável perante a base.

Os Novos Acontecimentos na Usina e os Dilemas do Sindicato do Tipo "Novo Sindicalismo"

Apesar da "repressão", das ameaças de demissão e da perseguição individual aos trabalhadores, o ativismo dentro da usina foi retomado, aos poucos, após 1988. As entrevistas relatam que certas práticas de militância, criadas na época do "Grupo de Oposição Sindical", em 1979, foram reatadas por intermédio de comissões clandestinas:

"Em 1988, algumas formas de organização ressurgiram na usina. A idéia era constituir grupos de operários no maior número possível de seções e ampliá-los com o tempo. Em princípio, teria de ser uma atividade clandestina. A principal inovação foi que cada um desses grupos deveria elaborar seus próprios 'boletins de seção', e distribuí-los entre os colegas. O Sindicato forneceria apoio financeiro para a produção dos boletins. Cada grupo tinha um cognome diferente. As

reuniões na usina, contariam com um bom número de trabalhadores. Chegamos a imprimir, na minha seção, cerca de 400 boletins e os distribuímos entre os operários. Reuníamos, no Sindicato, entre 10 e 15 trabalhadores e discutíamos a evolução de nosso trabalho dentro de nossas próprias seções (...). Nessas reuniões, discutíamos os problemas específicos de cada seção além dos problemas gerais de interesse de todos os trabalhadores, como os salários, a segurança no trabalho e a 'repressão'. O tema da 'repressão' era muito popular entre os colegas. Também fazíamos reuniões semanais no Sindicato com os operários mais comprometidos com esse trabalho." (Inf. 40)

Os depoimentos dão conta da existência de pelo menos sete comissões de fábrica clandestinas com cognomes ligados às atividades das seções. Inicialmente, por causa do perigo de serem descobertos, apenas os operários considerados confiáveis eram convidados a participar. Seus líderes eram jovens ativistas que tinham sido politizados pelos processos grevistas e pela mobilização na usina. O aspecto inovador desse novo tipo de organização pela base era a ausência de participação direta do Sindicato, já que os dirigentes estavam proibidos pela direção da empresa de entrar na CSN. Embora tivessem o apoio do Sindicato, as comissões gozavam de grande autonomia. Um dirigente sindical assim escreveu a respeito da emergência desses grupos de base:

"(...) Os trabalhadores começaram a se organizar dentro da usina. Por que fizeram isso sem o Sindicato? Porque o Sindicato não podia mais entrar na usina, só entravam os boletins semanais. Desde a greve de agosto de 1987, nenhum dirigente sindical tinha permissão de entrar na CSN. Os operários começaram a organizar suas próprias comissões e, naturalmente, o Sindicato deu o apoio de que precisavam. Porém, quando o Sindicato foi informado desses acontecimentos a organização na base já ia adiantada. (...) Isso demonstrou que sua organização era autônoma em relação a qualquer orientação política específica." (Veiga e Fonseca, 1990: 77)

Por mais que a declaração acima possa dar a impressão de que a organização autônoma fora bem recebida pelos dirigentes sindicais, isso não era verdade. A tensão entre os grupos autônomos e o Sindicato transparece no depoimento de um ativista de base que era um dos líderes dessas comissões:

"(...) Algumas vezes o Sindicato não ficava satisfeito com a maneira como conduzíamos nosso movimento dentro da usina ou das reivindicações e reclamações que esses grupos levantavam. Eu mesmo fui chamado, certa vez, pela

diretoria do Sindicato. Eles me disseram: 'Você precisa compreender que o momento não é apropriado para esse tipo de reivindicação etc... Minha posição e a de outros colegas de seção é que as comissões são independentes do Sindicato. (...) A base é a base. Se a gente precisa dos dirigentes do Sindicato, a gente chama, nos reunimos com eles. É claro que existe um processo pelo qual os líderes da base se tornam dirigentes sindicais, de modo que há uma forte ligação entre os dois níveis. A ligação existe, mas é independente da diretoria do Sindicato. Embora nós sejamos ligados ao Sindicato, nossas idéias são independentes.' (Inf. 51)

Esse fato é bem ilustrativo de um dos maiores dilemas do "novo sindicalismo": embora os líderes ponham todo o empenho na organização autônoma da base operária, eles se defrontam com o risco do desenvolvimento de um "sindicato paralelo", capaz de ameaçar sua própria liderança.

Um dilema dessa ordem não se manifestou apenas no caso das novas comissões de chão-de-fábrica; também esteve presente no uso político da CIPA. Em capítulos anteriores afirmamos que a CIPA tinha se tornado um canal de intenso ativismo dos trabalhadores desde 1986. Até então, os trabalhadores dizem que a CIPA não tinha muita eficácia, porque nem todos os seus representantes eram ativistas militantes. As eleições para a CIPA eram controladas pela Companhia e sua atuação não era eleitoral.⁸

A partir de 1986, porém, as eleições para representante na CIPA passaram a ser objeto de muita atenção por parte do Sindicato e dos militantes, resultado do aumento da mobilização e organização geral dos trabalhadores. Na prática, isso significou que os ativistas de base se apresentavam como candidatos e geralmente eram eleitos. Não consegui obter dados completos sobre os resultados das eleições para a CIPA durante o período, mas encontrei uma forte associação entre os ativistas e os representantes na Comissão. Em outras palavras, muitos ativistas de base que entrevistei também eram, ou tinham sido, representantes na CIPA.

Interpretei essa nova forma de utilização dessa Comissão Interna como exemplo de uma prática inovadora de um sindicato do novo tipo. Criada pela CLT para funcionar de modo burocrático, a CIPA foi transformada em instrumento de mobilização política do chão-de-fábrica. Em outras palavras, de um canal aberto pela legislação governamental para permitir uma certa discussão e melhoramento dos índices de acidentes e riscos no trabalho, a CIPA foi utilizada pelos "novos sindicalistas" como um canal adicional de mobilização e organização dos trabalhadores, através de reuniões e cursos.⁹

A utilização da CIPA pelos ativistas e "novos sindicalistas" teve duas consequências importantes. A primeira foi permitir a abertura de um canal adicional de mobilização e organização dos trabalhadores, através de reuniões e cursos que tratavam de questões muito sentidas pelos trabalhadores, como são a segurança e a saúde. A segunda consequência foi a eleição nas seções de representantes afinados com as idéias do "novo sindicalismo", o que deu origem a uma representação dos operários no nível das seções e à emergência de uma liderança intermediária. Como as tarefas do representante na CIPA eram definidas e reguladas pela CLT, a nova liderança podia ter existência legal dentro da Companhia e gozar de proteção contra demissões.

Deve-se notar, porém, que, à medida que as atividades da CIPA se consolidavam em torno de uma liderança intermediária, a direção do Sindicato perdia controle sobre esse canal de mobilização. Observei, durante o trabalho de campo, que esse canal era utilizado por muitos trabalhadores contrários ao Sindicato, mas que tinham consolidado uma forte influência entre os operários da base. O melhor exemplo disso é dado pela estratégia do "Novo Grupo de Oposição Sindical" de se candidatar para a representação na CIPA.¹⁰

Esse exemplo evidencia o dilema da liderança sindical no poder entre estimular a organização nas seções e, ao mesmo tempo, correr o risco de perder sua influência direta. Embora o "Novo Grupo de Oposição Sindical" somente tivesse obtido uns poucos votos nas eleições de 1986, integrantes do grupo tornaram-se representantes na CIPA através da votação obtida nas seções.¹¹

4. As Campanhas Salariais e as Greves entre 1988 e 1990

Nesta seção, apresento uma descrição o dos principais eventos do período entre 1988 e 1990, no que diz respeito às campanhas salariais, às greves e aos conflitos dentro da CSN. Os acontecimentos proporcionam novos exemplos dos problemas e dilemas enfrentados por um sindicato do tipo "novo sindicalismo". Nesse período, as disputas entre facções atingiram um ponto crítico, levando os operários a censurarem a conduta dos "novos sindicalistas". As críticas convergiram para a convocação de greves nacionais na CSN e para a indefinição das fronteiras entre política sindical e política nacional.

O período exemplifica com mais clareza do que qualquer outro analisado nesta pesquisa as estreitas vinculações da política sindical com os níveis local e nacional.

Os Acontecimentos de 1988

Apesar dos planos de estabilização formulados pelo governo nos anos anteriores, a inflação acumulada em 1987 atingiu 41,5%. Com isso, a questão dos reajustes salariais tornou-se uma prioridade na pauta de negociações do Acordo Coletivo de 1988. As demandas econômicas incluíam: 1) reajuste salarial baseado no índice de custo de vida do DIEESE, e não na URP oficial, para o período entre maio de 1987 e abril de 1988, e 2) reposição de 26,06% das perdas salariais resultantes da inflação e "esquecidas" pelo Plano Bresser.¹²

Entre outras reivindicações incluíam-se: 1) a estabilidade no emprego para todos os trabalhadores; 2) a jornada semanal de 40 horas e de 36 horas; 3) o "fim da repressão" dentro da usina; 4) a readmissão de todos os demitidos, pela CSN em agosto de 1987; 5) o estabelecimento de um princípio formal de isonomia; 6) uma "CIPA dos trabalhadores" com representação exclusiva dos operários e eleições organizadas pelo Sindicato; 7) o reconhecimento oficial dos representantes sindicais eleitos nas seções e 8) a divulgação para o Sindicato do Sistema de Classificação de Cargos e Salários da Companhia.¹³

Em face da atmosfera repressiva que predominava na usina após a greve de 1987 e da natureza avançada das demandas apresentadas pelos trabalhadores, as negociações com a CSN logo foram interrompidas. A Administração da Companhia assumiu uma posição de intransigência, alegando que não tinha autonomia para decidir, que dependia das resoluções do CISE para atender tantos às reivindicações econômicas quanto às demais. Ao que parece a Companhia tentava levar o Sindicato a um teste de força, imaginando, talvez, que os trabalhadores não teriam condições de entrar em greve após os acontecimentos de 1987 e a repressão dentro da usina.

Contudo, ao invés de medo e submissão, a posição de intransigência da Companhia aumentou o nível de mobilização dos trabalhadores, que eles próprios atribuíam à grande insatisfação com a erosão inflacionária dos salários e com o clima coercitivo da usina. Já mencionamos que, apesar da repressão iniciada em agosto de 1987, os trabalhadores tinham-se reorganizado através das comissões de chão-de-fábrica e do trabalho da CIPA.

Além disso, o Sindicato vinha-se empenhando de novo no trabalho de base, ainda que restrito aos portões da Companhia e a investidas não autorizadas na usina.

Por outro lado, não obstante o êxito das comissões clandestinas, os líderes sindicais tinham dificuldades em avaliar o grau de mobilização do conjunto do operariado da CSN.

A primeira fase de meu trabalho de pesquisa, realizado entre abril e julho de 1988, coincidiu com várias assembleias e reuniões convocadas pelo Sindicato, a que pude, então, assistir.¹⁴ Estimativas do Sindicato dão conta do comparecimento de aproximadamente 8 mil a 10 mil operários às assembleias, comprovando a pressão dos trabalhadores para que o Sindicato convocasse a greve. Depois de duas semanas de reuniões e negociações entre os dirigentes do Sindicato e a gerência da CSN, as conversações terminaram com a instauração do dissídio coletivo. Dessa maneira, o Sindicato recomendou a greve, que foi imediatamente acatada pela base.

A greve de maio de 1988 foi a sexta "greve de ocupação" na CSN e durou apenas dois dias. O alto grau de mobilização dos trabalhadores e a conjuntura particular da Companhia levaram-na a recorrer a negociações logo que a greve começou, alcançando-se rapidamente um acordo.¹⁵

Os termos do Acordo final incluíram um aumento de 39,65% dos salários a ser homologado pelo Tribunal do Trabalho.¹⁶ Embora as propostas organizacionais não tenham sido aceitas, a greve assegurou um ganho importante, com a extinção da diferença de direitos para os empregados admitidos depois de 1983, aos quais se concederam as mesmas vantagens dos demais trabalhadores.

Um resultado negativo da greve de maio de 1988 foi o rompimento de três diretores com os demais integrantes da executiva do Sindicato. O grupo de oposição era liderado pelo sindicalista Lopes, que vinha tendo dificuldades em manter sua posição no Sindicato desde 1985. Oficialmente, a briga irrompeu porque Lopes afirmou, durante uma assembleia de cerca de 8 mil operários, que Juarez Antunes e seus aliados estavam usando os fundos do Sindicato para promover a campanha do primeiro a prefeito da cidade nas eleições de novembro seguinte. Ainda que a alegação tivesse fundamento, uma auditoria pública não conseguiu comprová-la.

O incidente apenas arranhou a superfície das verdadeiras divergências, de fundamento político e ideológico, que separavam Lopes dos demais dirigentes. Na realidade, e conforme indicamos no Capítulo 3, a posição de Lopes sempre recebera críticas dos outros diretores do Sindicato; sua atua-

ção era considerada por alguns como "populista" e "demagógica". Lopes enfatizava os aspectos administrativos do Sindicato e sustentava que os serviços sociais deveriam continuar a ser oferecidos mesmo em um sindicato do tipo "novo sindicalismo". Defendia negociações diretas com o Departamento Industrial da usina com a finalidade de determinar os problemas individuais dos metalúrgicos. A posição de Lopes conflitava diretamente com as opiniões de outros dirigentes, que tinham uma orientação política mais militante.

De qualquer forma, a liderança sindical conduziu-se diante dessa nova crise interna da mesma maneira como o fizera em 1984/1985 e em 1987, quando grupos de oposição foram afastados da diretoria, ou forçados a renunciar, por falta de condições para concluir os mandatos. Em agosto de 1988, Lopes e dois outros diretores envolvidos no conflito foram afastados de seus cargos em seguida a uma reunião da diretoria do Sindicato. Esse incidente ilustra, mais uma vez, a incapacidade dos "novos sindicalistas" de conciliar opiniões divergentes, o que, novamente, lançava dúvidas sobre o compromisso do Sindicato com uma gestão democrática.

Afastados, Lopes e seus seguidores tornaram pública sua divergência através de declarações publicadas nos jornais e divulgadas em programas radiofônicos; nessas declarações, procuravam atingir o trabalho do Sindicato com denúncias de corrupção e má conduta administrativa. Nas eleições de junho de 1989, Lopes e seu grupo formalizaram-se como uma oposição sindical. Nessa época, Lopes vinculou-se oficialmente à CGT e imprimiu à sua plataforma eleitoral um caráter de oposição entre o "sindicalismo de resultados" da CGT e o "sindicalismo classista" da CUT. Voltarei a essa eleição na seção 5 deste capítulo.

No plano nacional, o ano de 1988 assinalou um importante passo no processo de democratização do país com a aprovação pelo Congresso do trabalho final da Assembleia Constituinte. As emendas ao sistema corporativista e à CLT provocaram um intenso debate no interior das confederações de trabalhadores. Os temas da autonomia dos sindicatos e da extinção do imposto sindical foram os mais discutidos.¹⁷

Quanto aos direitos gerais dos trabalhadores, a interpretação consensual é que houve uma ampliação desses direitos na Constituição, através, por exemplo, do estabelecimento da jornada de 44 horas semanais e a concessão de anistia política aos trabalhadores demitidos por causa de greves. Por outro lado, há divergências quanto ao destino do sistema corporativista e da legislação do Trabalho na nova Constituição.¹⁸ Ainda que o novo sistema

tenha mantido o princípio da unicidade sindical e preservado o imposto sindical, introduziram-se algumas mudanças significativas, entre as quais se destacam: 1) a extinção do controle e supervisão do Ministério do Trabalho sobre os sindicatos, que passaram a poder organizar livremente seus estatutos e estrutura interna; 2) a representação interna dos trabalhadores obteve estatuto legal, devendo proceder-se em todas as empresas do país; e 3) a CIPA passou a ser uma comissão exclusivamente de trabalhadores, a quem caberia a presidência e ampliando-se proporcionalmente da representação.¹⁹ Finalmente, legalizou-se o direito de greve, sujeito a posterior regulamentação.

Nesse período, os trabalhadores da CSN enfrentavam um rigoroso congelamento dos salários. O governo acabara de "eliminar" a URP de junho e julho dos reajustes salariais, em um contexto de elevados índices de inflação. Esse fato gerou muita insatisfação entre os trabalhadores que enfrentavam dificuldades até mesmo para pagar suas despesas com alimentação, segundo informam alguns depoimentos. Logo que a Constituição foi promulgada, trabalhadores de todo o país começaram a pressionar os patrões para pôr em prática os novos direitos que lhes haviam sido concedidos. No âmbito da CSN, a questão mais importante foi a introdução da jornada de 44 horas semanais em face das árduas condições de trabalho enfrentadas pelos metalúrgicos.²⁰ A gerência da Companhia, no entanto, insistia na impossibilidade econômica de reduzir a jornada de trabalho.

Essa intransigência, ao lado do rígido congelamento dos salários, pode explicar a declaração de uma nova greve de ocupação em 6 de novembro de 1988.²¹ Foi uma greve local decorrente de problemas locais e desvinculada de um período de campanha salarial ou de um movimento nacional. Os grevistas exigiam: 1) a adoção da jornada de 44 horas ou 36 horas semanais; 2) reajustes que incorporassem a URP de junho e julho, os chamados 26,06% do Plano Bresser; 3) o término do que os operários denominavam de "repressão" na CSN, e 4) a anistia para todos os trabalhadores e representantes na CIPA demitidos em agosto de 1987. Observe-se que essas reivindicações não eram nada radicais para o período, pois a Constituição de 1988 tinha determinado tanto a jornada de 44 horas e de 36 horas, quanto a anistia. Os 26,06% do Plano Bresser já tinham sido concedidos, por essa época, a outros grupos de trabalhadores do setor público e privado no país, tais como os funcionários do Banco do Brasil e os empregados da Vale do Rio Doce.

Greves anteriores tinham proporcionado aos líderes sindicais e metalúrgicos uma boa experiência de como ocupar a usina Getúlio Vargas. Em todas essas ocasiões, os equipamentos tinham sido bem preservados e as paralisações terminaram sem problemas. Quando a greve de novembro de 1988 foi declarada, o Sindicato tomou as providências que já se tinham tornado usuais para garantir o funcionamento dos equipamentos vitais e mobilizou os trabalhadores para impedir a continuação do trabalho na usina. Os diretores da CSN fizeram declarações públicas através dos meios de comunicação de massa no sentido de que não estavam dispostos a conceder "um milímetro sequer" das demandas, que esperariam os operários se cansarem e voltarem ao trabalho.²²

No segundo dia de greve, o presidente Sarney e seus assessores militares ordenaram ao Exército que ocupasse a usina e pusesse fim à greve; era a quarta vez que se dava tal ordem nos últimos anos. Naquela noite, o Exército ocupou a usina como uma praça de guerra, com tanques e caminhões militares, metralhadoras e baionetas. No dia seguinte, a tensão explodiu em choques diretos entre os operários e o Exército. Enquanto os soldados punham em ação seus equipamentos, os trabalhadores imprudentemente com os recursos materiais disponíveis. Estimativas afirmavam que, no auge dos conflitos, havia cerca de 7 mil a 8 mil operários dentro da usina, o que tornava ainda mais difícil para a liderança sindical organizar e controlar os trabalhadores.²³ Quando o Exército iniciou o tiroteio, os operários se concentraram no portão da usina, formando barricadas. Três jovens metalúrgicos foram mortos e outros 100 ficaram feridos.

Quando a notícia da ocupação da usina pelo Exército e das mortes dos operários se espalhou pelo país, forças sociais organizadas e políticos proeminentes denunciaram publicamente a ordem de Sarney, exigindo que se pusesse fim aos acontecimentos de modo não-repressivo. Reduzido o clima de violência, soube-se que muitos dirigentes sindicais tinham sido presos e que haviam sido cortadas as comunicações com os operários que permaneciam dentro da usina. Juarez Antunes, que, nesse momento, já era um deputado federal conhecido, ao lado de outras figuras políticas de renome, negociou uma saída segura para os grevistas durante as primeiras horas do dia seguinte. Ao desocuparem a usina, os operários usavam máscaras para evitar serem identificados e perseguidos pela Companhia e pela polícia, cena que conferiu ainda maior dramaticidade aos acontecimentos.

A greve de novembro na CSN, porém, não terminou ali; ela prolongou-se por mais 15 dias, fora da usina, enquanto o Exército permanecia do lado de dentro. Com a morte dos três operários e os inúmeros feridos, o apoio ao Sindicato e seus líderes tornou-se ainda mais forte. Apesar de a usina deixar de produzir 13 mil toneladas de aço líquido por dia e de estarem acabando os estoques nacionais de folha de flandres, o governo não cedeu às reivindicações dos trabalhadores.²⁴ Ao contrário, retomou as discussões sobre a privatização da Companhia, provavelmente para adicionar um novo elemento de pressão sobre os trabalhadores.

Em consequência da greve, o governo teve de importar folha de flandres e acumulou grandes prejuízos. Por fim, o governo lançou um ultimato aos trabalhadores: ou eles terminavam a greve ou a Companhia seria fechada.²⁵ Os resultados dos dramáticos dezesseis dias de greve foram os seguintes: 1) efetivação da jornada semanal de 44 horas e 40 horas para os turnos contínuos; 2) reposição dos 26,06% do Plano Bresser como "abono de emergência" mais o pagamento da URP congelada de julho de 1988; 3) os dias parados não foram descontados e 4) concedeu-se anistia a cerca de 70 trabalhadores, inclusive líderes sindicais, que foram readmitidos na Companhia.²⁶

A ocupação pelo Exército e a morte dos três jovens metalúrgicos gerou uma onda nacional de indignação que levou de roldão a já precária popularidade de Sarney. A sociedade civil e a comunidade política contestou a legitimidade constitucional da intervenção do Exército na nova ordem democrática.²⁷

O governo, por sua parte, alegava que "extremistas de esquerda", infiltrados no movimento dos metalúrgicos, tinham atacado o Exército e tentado derrubar o governo. Assessores militares providenciaram o que denominaram de "provas", exibindo bombas e armas supostamente encontradas dentro da usina.²⁸

Quando tive a oportunidade de discutir esse assunto com metalúrgicos e dirigentes sindicais, durante a segunda fase de meu trabalho de campo, em janeiro de 1990, nada do que eles me disseram conferiu qualquer sustentação às alegações do governo. Embora alguns dirigentes e ativistas reconhecessem que tinham perdido o controle sobre os operários durante os confrontos com o Exército, eles rechaçaram a idéia de que o movimento tivesse sido infiltrado por forças externas impossíveis de controlar. Os dirigentes atribuíam a resistência demonstrada pelos trabalhadores ao fato de que aquela já era a quarta vez que o Exército ocupava a usina.²⁹

Somando-se à mobilização nacional do período, no dia 15 de novembro de 1988 realizaram-se eleições para prefeitos e vereadores em todo o país. Houve uma grande votação de oposição — no PT e no PDT —, enquanto que Sarney e seu partido, o PMDB, perderam na maioria das grandes capitais do país. Além disso, o Partido dos Trabalhadores alcançou uma grande vitória na eleição para o governo da maior metrópole do país, a cidade de São Paulo. Alguns analistas viram nesses resultados uma clara manifestação do clamor popular contra a inflação elevada, o fracasso dos vários planos econômicos e a imobilidade política de Sarney diante das forças que boicotavam os programas econômicos de estabilização e a consolidação da democracia.³⁰ Chegou-se a sugerir que os acontecimentos de Volta Redonda haviam dado um novo ímpeto à vitória da oposição.³¹

Em Volta Redonda, Juarez Antunes foi eleito prefeito da cidade, pelo PDT, com 60% do total dos votos. Seu grupo elegeu também sete dos 21 representantes na Câmara de Vereadores, enquanto o PT elegeu três.³²

Do ponto de vista do Sindicato dos Metalúrgicos, embora a greve de novembro tivesse consolidado a posição nacional de muitos líderes, ela também expôs algumas deficiências de sua relação com a base operária. É certo que a experiência de mobilização e unidade alcançadas durante a greve de novembro aumentou a auto-estima e o orgulho dos trabalhadores; muitos deles mudaram radicalmente sua percepção do governo e do Exército. Mas alguns metalúrgicos fizeram críticas ao fato de Juarez Antunes e outros líderes terem concorrido a eleições legislativas. Questionavam se os recursos do Sindicato, em termos de mobilização e apoio material, não estariam sendo usados por esses candidatos em proveito de suas carreiras políticas individuais. Um dos metalúrgicos, por exemplo, declarou o seguinte:

“Eu acho que o movimento sindical em Volta Redonda entrou por um rumo que não é muito bom. Em vez de a liderança fazer uma separação entre movimento sindical e movimento político, eles estão usando o Sindicato como degrau para atingir uma posição melhor ou para entrar na política nacional.” (Inf. 50)

O tema da separação entre “política sindical” e “política nacional”, já mencionado no Capítulo 3, constitui, até certo ponto, um dilema insolúvel, dada a inserção diferente dos líderes sindicais e do operariado nos assuntos da política. Como sugeriu Pizzorno (1978), dado que os líderes sindicais se

engajam em uma troca política mais ampla, eles desenvolvem ligações com o mundo externo que podem parecer, aos olhos da base operária, um sinal de deslocamento de objetivos.

Por outro lado, os metalúrgicos têm razão em questionar as fronteiras entre política sindical e atividade partidária. No próximo capítulo chamarei a atenção para a divergência de opinião entre os “novos sindicalistas” a esse respeito. Se os líderes marxistas-leninistas mais ortodoxos tendem a ver o Sindicato como subordinado à dinâmica do Partido (do Partido Comunista), os líderes não-ortodoxos e os reformistas radicais insistem numa clara separação entre as duas esferas.

Os Acontecimentos de 1989

O ano de 1989 começou com um evento trágico para o movimento social e sindical de Volta Redonda. Poucas semanas depois de sua posse como prefeito da cidade, e no momento em que organizava seu secretariado, Juarez Antunes morreu em um acidente de carro. Como Juarez e seu grupo representavam os setores mais combativos do PDT municipal, a morte do líder pôs fim a uma administração que se dizia fortemente comprometida com as demandas dos trabalhadores.

Em março de 1989, houve uma outra greve nacional e, desta vez, não se deu nenhum confronto ou violência na CSN. A greve foi um protesto contra o Plano Verão, o quarto programa econômico de estabilização elaborado pelo governo Sarney em apenas quatro anos. Nesse momento, o governo tinha muito pouca credibilidade e era apoiado apenas pela forças políticas mais retrógradas. O Plano Verão implicou, mais uma vez, perdas salariais para os trabalhadores.

Desde a primeira greve na usina, em 1984, muitas mudanças se tinham processado na percepção dos trabalhadores a respeito da atividade grevista. No início, seu envolvimento baseava-se, em grande parte, no reconhecimento do Sindicato como uma organização confiável e combativa. Contudo, as opiniões políticas seguiram rumos diferentes e a unidade alcançada durante as primeiras greves já não existia em 1989. Os trabalhadores formulavam críticas à “justiça” de determinadas greves e ao modo de conduzi-las e terminá-las. Alguns metalúrgicos criticavam muito a participação do Sindicato em greves nacionais, que chamavam de “greves políticas”. Um depoimento afirma, por exemplo, que:

"Eu parei de tomar parte em greves depois da greve nacional de 1987. Antes, eu até ficava dentro da usina durante as greves. Mas quando eu vi que a coisa estava descambando para a desordem, eu fiquei de fora. Prometi a mim mesmo não tomar parte naquilo de novo. Porque o que eu vejo é que eles [o Sindicato] estão fazendo uma greve política." (Inf. 10)

A crítica dos metalúrgicos voltava-se também para o que alguns chamavam de nível crescente de "radicalismo" em determinadas ações durante as greves de ocupação, bem como para a maneira como isso desrespeitava seus direitos individuais:

"Eu parei de tomar parte em greves. Na última greve, eu fiquei dentro porque fui obrigado. Quando há uma greve, os grevistas querem manter os outros operários dentro, eu sou contra isso. Eu sou a favor da greve, mas sem dar prejuízo financeiro para a Companhia. (...) Eu sou a favor de greves pacíficas, mas quando as coisas escapam do controle, como na última greve, eu sou contra." (Inf. 45)

Apesar dessas críticas e do surgimento de divisões dentro do Sindicato, a campanha salarial de abril de 1989 na CSN transcorreu em meio a um significativo nível de mobilização. A campanha salarial concentrou-se na incorporação nos salários do "abono de emergência" concedido em novembro. Reivindicava também uma reposição da erosão inflacionária de janeiro de 1989, que novamente tinham "desaparecido" dos cálculos oficiais em consequência do "Plano Verão". Os trabalhadores queriam ainda uma reposição integral das perdas decorrentes da inflação de fevereiro, março e abril de 1989, com base no índice do DIEESE/CV. Outras questões incluídas nessa campanha foram: administração da CIPA a cargo dos operários; eleição imediata de representantes sindicais na usina; restituição aos líderes sindicais da permissão para entrar na usina. As duas últimas demandas correspondiam a direitos garantidos pela Constituição de 1988 e tinham sido aceitas após a greve de novembro de 1988. Mas a CSN não as cumpria, o que gerou uma crise de credibilidade quanto aos acordos firmados com a administração da Companhia.

O desenvolvimento da campanha salarial contou com uma boa participação dos operários, realizando-se reuniões no Sindicato e debates sobre os temas levantados nos boletins. A tranquilidade da situação iria sofrer uma drástica mudança no dia 1º de maio, data tradicionalmente celebrada pelo movimento operário. Com a expansão nacional do "novo sindicalismo", após 1978, o Primeiro de Maio tinha-se tornado uma importante oportuni-

dade para a mobilização dos trabalhadores e a manifestação da opinião dos líderes. Em Volta Redonda, o Sindicato dos Metalúrgicos, juntamente com outras forças locais e nacionais, organizou uma assembleia pública, durante a qual foi inaugurado um monumento em memória dos três operários assassinados por ocasião da greve de novembro de 1988, na presença dos trabalhadores e de suas famílias. Durante a noite seguinte, porém, a explosão de uma bomba destruiu o monumento, causando terror entre os moradores da cidade. Descobriu-se depois que a bomba era extremamente poderosa, fabricada com materiais de propriedade exclusiva das Forças Armadas. Posteriormente, um comando de direita assumiu a responsabilidade pelo atentado.³³

Levantou-se novamente um clamor nacional e um temor generalizado de que a ação fosse um sinal de perturbações no processo democrático e nas eleições presidenciais de novembro daquele ano.³⁴ Mais uma vez, os metalúrgicos da CSN eram notícia de primeira página em todo o país.

Se não bastasse a tragédia representada por esses acontecimentos, em 3 de maio de 1989, o alto-forno nº 3, o mais importante da CSN, explodiu matando dois operários. O futuro da Companhia estava de novo ameaçado. Acreditou-se, inicialmente, que se tratasse de um segundo ataque terrorista em apenas dois dias. Respondendo a pressões, o governo acionou o SNI e a ideia foi rejeitada.³⁵

A administração da Companhia tratou logo de responsabilizar os trabalhadores, associando o acidente com a greve de ocupação de novembro de 1988 e um pretenso descuido dos grevistas no trato dos equipamentos. Na opinião dos líderes sindicais e dos metalúrgicos, porém, o acidente apenas confirmava a manutenção inadequada e a utilização dos equipamentos além dos limites. De fato, uma sindicância atestou que os trabalhadores estavam certos, o que veio a enfraquecer ainda mais a posição da diretoria da CSN.³⁶

O acidente com o alto-forno aumentou a tensão existente nas relações entre os trabalhadores e a gerência e levou ao rompimento das negociações em torno do Acordo de 1989. Enquanto a administração da Companhia enviava à Justiça do Trabalho representação solicitando instauração de dissídio coletivo, o governo procurava levar à frente as negociações com os líderes sindicais. Nessa ocasião, o presidente Sarney acabara de nomear um novo Ministro do Trabalho, uma mulher, pela primeira vez na história do país. Segundo afirmou a própria ministra, temendo uma repetição dos impasses que haviam conduzido à greve de novembro de 1988, ela esforçou-se pessoalmente em trazer o Sindicato dos Metalúrgicos à mesa de

negociações. Por iniciativa própria (Werneck, 1990: 90), a ministra procurou intermediar as negociações entre os trabalhadores e a Companhia, em Brasília. Nesse momento, os trabalhadores apresentaram a proposta de que a diretoria da CSN se demitisse e os próprios operários assumissem a administração da Companhia.³⁷

Finalmente, chegou-se a um acordo em julho de 1989. A Companhia aceitou um aumento de 52% nos salários, a ser homologado pelo Tribunal do Trabalho. A negociação de itens não econômicos foi bem-sucedida para os trabalhadores. A Companhia concordou com os seguintes itens: 1) conceder o controle da CIPA aos trabalhadores; 2) restituir o direito de acesso dos líderes às instalações da usina; 3) reconhecer o princípio de isonomia salarial, e 4) aceitar uma maior democratização das informações sobre a Companhia e seus trabalhadores. A CSN concordou em revelar o Sistema de Classificação de Cargos e Salários e em elaborar estatísticas periódicas sobre os acidentes de trabalho, a situação financeira da empresa e outros dados que o Sindicato desejasse conhecer.³⁸

5. Novas Eleições para o Sindicato e Novas Divisões no Movimento Sindical

Em abril de 1989, dirigentes e ativistas deram início à mobilização com vistas às eleições para o Sindicato que se deveriam realizar em julho do mesmo ano, a segunda eleição após a vitória dos "novos sindicalistas" em 1983. Apresentaram-se, inicialmente, quatro chapas, das quais duas tinham uma significação política maior. A Chapa Um era composta pela liderança no poder. Com o acirramento das disputas internas e na ausência de um consenso quanto à distribuição dos cargos, a diretoria do Sindicato convenceu a base para uma convenção pré-eleitoral. Embora o Sindicato dos Metalúrgicos fosse ligado nacionalmente à CUT, seus dirigentes eram individualmente filiados a diferentes tendências políticas no interior da confederação de trabalhadores; alguns eram inclusive filiados a um partido político. Um "mapa" das filiações políticas dos componentes da Chapa Um revelaria que elas se distribuíam entre o PT, o PDT, o PCB, o PC do B, o PV e a Igreja progressista.

A convenção pré-eleitoral realizou-se em abril de 1989, com a participação de dois mil trabalhadores, e foi presidida pela CUT regional. Ficou decidido que Wagner seria o cabeça da Chapa Um e, em caso de vitória, assumiria a presidência do Sindicato. A distribuição dos 23 cargos de

diretoria seria realizada da seguinte maneira: Wagner e seu grupo indicariam sete outros nomes, mas ficariam com os cargos mais importantes; Albano, outro membro do PT, com opiniões diferentes das de Wagner, indicaria dez nomes; e Marcelo, filiado ao PDT, titular, na época, da presidência do Sindicato, faria a indicação de mais seis nomes. Esse acordo revelava uma recomposição de forças, na qual o grupo mais envolvido com a ação direta e com a ampliação da democratização do Sindicato tinha saído vitorioso entre os operários mais ativos.³⁹

A Chapa Dois reunia o mais importante grupo de oposição e tinha o apoio, no plano nacional, da CGT de Medeiros. Se bem que seu líder, Martins Azevedo, tivesse pouca penetração na base sindical, a chapa era integrada também por Lopes e seus seguidores, que tinham sido afastados da diretoria do Sindicato em 1988. Essa chapa, que se autodenominava "Renovação", propunha uma mudança radical na gestão do Sindicato e combatia a política de confronto direto com a gerência.⁴⁰ Seus integrantes denunciavam as greves anteriores como "políticas" e desejavam a retomada dos serviços assistenciais prestados pelo Sindicato dos Metalúrgicos.⁴¹

Cabe ressaltar que, desde a emergência de um sindicato de tipo "novo sindicalista", essa era a primeira vez que ocorria uma disputa eleitoral entre facções com nítidas divergências resultantes da adesão às diferentes confederações de trabalhadores; as chapas representavam a CUT e a CGT de Medeiros.

As eleições de julho de 1989 realizaram-se em meio a ataques pessoais mútuos entre as duas principais chapas concorrentes. Alegando fraude na primeira votação, a Chapa Dois recorreu à Justiça do Trabalho.⁴² Mas o resultado final da votação não deixou margem a dúvidas quanto aos líderes apoiados pelos trabalhadores. A Chapa Um conquistou 85,42% dos votos, enquanto que a Chapa Dois recebeu 7,7%.⁴³

Essa esmagadora vitória e a presença de Wagner na presidência deu aos dirigentes sindicais e aos membros do PT a certeza do apoio necessário à introdução de mudanças fundamentais no Sindicato. Embora Wagner viesse integrando o movimento do "novo sindicalismo" desde o tempo do "Grupo de Oposição Sindical", em 1979, o fato de ter agora conquistado a presidência e poder nomear pessoas para outros sete cargos de diretoria reforçou-lhe as possibilidades de efetivar o tipo de política que defendia. Apesar da vitória incontestável da Chapa Um, operários e ativistas consideraram as divergências manifestas antes e durante a convenção como um ponto de inflexão na história do Sindicato.

Os trabalhadores diziam que as divisões tendiam a enfraquecer a organização sindical. Eram vistas como sintoma de um deslocamento de objetivos imposto pela liderança, que tendia a perseguir sua própria concepção de política à custa da unidade. Alguns trabalhadores afirmaram que:

"Há muitas coisas acontecendo hoje na usina e o Sindicato não tem respondido à altura. Eu acho que houve uma desmoralização do Sindicato com essa divisão durante a campanha eleitoral. Tudo mais é consequência disso. Hoje você encontra trabalhadores dentro da usina que dizem 'o Sindicato está fraco'." (Inf. 50)

"As relações entre o Sindicato e os trabalhadores dentro da usina já não estavam muito boas depois da greve de 1988. Mas as coisas ainda pioraram mais entre a base e o Sindicato após a tal convenção de 1989, quando os trabalhadores foram chamados a votar na cabeça de chapa e a diretoria apareceu dividida em três grupos. Quer dizer, eles também dividiram os operários em três facções. Havia a facção favorável ao Wanderley, a outra a favor do Albano e uma outra a favor do Marcelo. Isso arruinou a unidade que nós tínhamos criado nas comissões da usina e apenas tornou o Sindicato mais frágil." (Inf. 40)

Mas na opinião de Wagner, novo presidente do Sindicato, a crise poderia levar a uma mudança positiva na orientação política da organização:

"Para mim, a maior mudança é essa recomposição da nova diretoria. Hoje, a principal questão é a idéia de que os trabalhadores não poderão mais delegar poder a nós, os líderes. Essa idéia de que 'o Sindicato somos nós' é fundamental (...). Antes, muitos operários pensavam que o Juarez iria resolver todos os problemas. Agora é completamente diferente. Eu não me apresento à base como alguém que vai resolver as coisas pelos trabalhadores. Nós estamos juntos e somos responsáveis como uma coletividade pela solução dos problemas. Se você perguntar agora a um operário se eu resolvo algum problema, ele provavelmente vai responder, criticando, que eu não resolvo nada. Mas eu acho que isso é uma coisa muito positiva, porque eu não tenho de resolver os problemas deles se eles não estiverem empenhados no processo." (Wagner, novo presidente do Sindicato após as eleições de 1989)

Depois da posse de Wagner, a primeira iniciativa de seu grupo foi redigir um novo estatuto para o Sindicato dos Metalúrgicos, no qual o regime presidencialista foi substituído por uma "direção colegiada". Outras prioridades incluíam a reestruturação de um canal para os líderes intermediários,

que tinham sido reprimidos pela Companhia, e o restabelecimento de uma nova organização para a CIPA.⁴⁵

A eleição de 1989 deu a terceira vitória consecutiva ao grupo dos "novos sindicalistas". Com o correr do tempo, esses ativistas da "Oposição Sindical", inicialmente inexperientes, foram crescendo e ganhando maturidade como líderes; mas tiveram também de enfrentar os dilemas fundamentais do tipo de administração que caracteriza o "novo sindicalismo". Também, os trabalhadores haviam mudado muito desde 1979. A unidade e coesão dos primeiros tempos tinham cedido lugar a uma multiplicidade de grupos, alguns com opiniões políticas claramente divergentes.

A terceira e última parte deste livro contém um aprofundamento da análise de um sindicato do tipo "novo sindicalista", no período entre 1983 e 1990, incluindo as diferentes concepções políticas existentes entre a liderança e os trabalhadores ativos.

6. Conclusão

Neste capítulo descrevemos o período posterior à ginada antidemocrática da administração da CSN, em agosto de 1987. Nessa ocasião, começaram a ser postas em prática medidas repressivas contra os trabalhadores, acentuou-se a vigilância e introduziram-se novas exigências na organização do trabalho dentro da usina. O período caracterizou-se também pela implementação de um sistema burocrático de recrutamento, seleção e promoção e por mudanças na estrutura do mercado de trabalho interno. As mudanças implicaram, entre outros fatores, o aumento dos requisitos de educação formal e treinamento técnico além da abertura ao mercado de trabalho externo de postos qualificados e técnicos.

Os conflitos do chão-de-fábrica, nesse período, giraram em torno de dois eixos. De um lado, a ênfase na educação formal e no treinamento técnico acentuou as lutas em torno do poder dos encarregados na transferência de operários entre postos e turnos. Como a responsabilidade pela sua educação cabia aos próprios operários e o trabalho em turnos impedia a frequência regular a cursos, o direito à estabilidade em turnos diurnos, ou a horários mais flexíveis, era crucial para as perspectivas futuras do trabalhador na Companhia.

Uma outra fonte de conflito ligava-se ao fim da política democrática de gestão, à acentuação das exigências e da vigilância na organização do trabalho, bem como às tentativas da gerência de eliminar a política e o

sindicalismo do espaço interno da usina. Os operários referiam-se a esse processo, durante as entrevistas, como a “repressão” na CSN; esta parecia-lhes estar encarnada no estilo de gestão autoritário e direto de Ari Souto, diretor de Operações, que era o responsável pela organização do trabalho na usina. Reapareceram, com muito vigor, as queixas dos trabalhadores sobre áreas de periculosidade e insalubridade, em virtude da política de Ari Souto de “aumentar a produção a todo custo”.

Uma combinação de fatores — a conclusão da terceira fase do plano de expansão, o endividamento crescente da CSN e a ameaça de privatização das empresas estatais — tornou imperativa a melhoria dos níveis de produtividade da Companhia. Embora a empresa tivesse racionalizado até certo ponto suas políticas de emprego e aperfeiçoado as operações administrativas, as novas idéias não penetraram no nível da produção. Como os próprios trabalhadores denunciaram e o acidente de 1988 com o alto-forno número três comprovou, a política de “aumentar a produção a qualquer custo” refletia a manutenção inadequada dos equipamentos e uma pressão para que os operários ignorassem padrões mínimos de prevenção de acidentes de trabalho.

Assim como se observou em períodos anteriores, os *conflitos do chão-de-fábrica* converteram-se em “*política de chão-de-fábrica*”, à medida que o Sindicato, seguindo as orientações do “novo sindicalismo”, canalizava as insatisfações para a formulação de demandas coerentes à gerência. Reivindicações do tipo “pôr fim à repressão na usina” e em defesa do “direito de transferência” surgiram nas pautas de negociação dos Acordos Coletivos de 1988 e 1989, bem como nas greves. A Companhia não atendeu a essas demandas, mas os trabalhadores e o Sindicato encontraram outros caminhos através dos quais puderam defendê-las — a CIPA e a Justiça do Trabalho.

Além disso, não obstante a “repressão” e a tentativa da gerência de eliminar a organização dos trabalhadores, formaram-se comissões clandestinas que serviram para reunir os operários nas seções. Uma interpretação sugerida por este capítulo é que o trabalho realizado pelos representantes na CIPA e o movimento autônomo dos operários dentro das comissões de chão-de-fábrica criaram um outro dilema para os “novos sindicalistas”: entre estimular a organização autônoma dos operários e a ameaça de perder o controle sobre eles. Com a organização independente dos operários, setores de oposição, como o “Novo Grupo de Oposição” e outras correntes políticas, puderam exercer influência sobre a “política do chão-de-fábrica”

e fazer propostas e diretrizes que divergiam das posições da diretoria do Sindicato.

Este capítulo comentou acontecimentos significativos, alguns de grande dramaticidade. Os mais importantes, por suas implicações, foram: a nova Constituição do país, adotada em outubro de 1988; a greve de novembro de 1988 na CSN, na qual choques com o Exército causaram a morte de três operários metalúrgicos; a eleição de Juarez Antunes para a prefeitura de Volta Redonda e de outros líderes para funções legislativas em novembro de 1988, e a greve nacional de 1989 e as eleições no mesmo ano no Sindicato dos Metalúrgicos.

Durante o período aqui examinado, as lutas operárias transcorreram em uma conjuntura de inflação galopante e do repetido “desaparecimento” de índices inflacionários dos reajustes salariais. Entre os três períodos analisados neste livro, o último, tratado neste capítulo, talvez seja aquele que demonstre de maneira mais notável a inter-relação entre os acontecimentos locais, microsociológicos, e o plano mais amplo da política nacional.

O capítulo destacou os principais acontecimentos políticos ocorridos no Sindicato, chamando a atenção para duas novas situações em que a liderança se mostrou intolérante diante de oposições internas. Os integrantes dos grupos de oposição foram afastados ou forçados a renunciar aos seus cargos na diretoria do Sindicato. Finalmente, o período caracterizou-se por uma mudança na opinião dos metalúrgicos a respeito da liderança. Embora o grupo dos “novos sindicalistas”, que surgiu em 1979 e tomou posse na diretoria em 1983, tivesse vencido mais duas eleições, com ampla maioria dos votos, os operários metalúrgicos lançaram críticas às suas ações e dividiram-se na avaliação do rumo dos acontecimentos no período. Se durante os primeiros tempos do “novo sindicalismo”, tanto no Sindicato dos Metalúrgicos quanto no interior da usina, tinha predominado um amplo consenso, nesse momento alguns trabalhadores questionavam a “justiça” da participação em greves de âmbito nacional e a eleição de certos líderes a postos políticos locais e nacionais.

As divergências entre líderes e ativistas foram abertamente discutidas no período, gerando divisões dentro do operariado e uma percepção de que “o Sindicato está fraco”. Surgiu também, pela primeira vez, um outro debate de orientação mais ideológica, que confrontava o sindicalismo defendido pela CUT e o sindicalismo da CGT de Medeiros, a exemplo das eleições de 1989.