

É duvidoso que as invenções mecânicas
feitas até agora tenham aliviado a labuta
diária de algum ser humano
(John Stuart Mill)

Mill deveria ter dito: De algum ser humano que não
viva do trabalho alheio. As máquinas aumentaram,
certamente, o número dos abastados ociosos.
(Karl Marx)

INTRODUÇÃO

A história da Companhia Siderúrgica Nacional e da cidade de Volta Redonda se confunde com a da própria industrialização brasileira. No Brasil republicano, até os anos 1930, parecia que todas as tentativas modernizantes haviam sido incapazes de concretizar plenamente seus objetivos, legando ao país resultados inacabados, inconclusos. Mais do que isso, aos olhos da intelectualidade da época, o Brasil permanecia, a despeito de suas potencialidades geográficas, imerso até o pescoço no “atraso”. Atraso não só de sua economia como também de seu povo.

Nenhuma revolução é possível sem que se articule a política a uma vontade nacional-popular, capaz de mobilizar os indivíduos e retirar-los da inércia dada pelas estruturas pré-existentes. No caso brasileiro, contudo, o caráter *passivo* da Revolução de 1930 fez com que nossa modernização se desse sem uma mobilização popular significativa, capaz de dar ao processo um caráter democratizante. Daí não surpreende que, no Estado de Compromisso que resultou de 1930, o projeto vencedor, de caráter burguês, foi o que se conformou no regime do Estado-Novo varguista, de características fascistas.

Volta Redonda e a CSN deveriam constituir o monumento erguido a esta vitória, isto é, a materialização do projeto varguista de Nação Brasileira, que emergia da integração das massas advindas do campo para a modernidade urbana. Assim, não se tratava somente de alavancar o processo de industrialização que se esboçava, mas também de servir de exemplo das relações de trabalho que, segundo a propaganda oficial do regime, seriam capazes de conciliar progresso econômico com harmonia nas relações de classe. A sua própria maneira, este objetivo foi atingido, embora seja mais coerente substituímos a idéia de “harmonia de classes” – que mascara a violência do processo e a superexploração do trabalho – pela de *equilíbrio de classes necessário para a industrialização do país, nos marcos do capital e segundo as condições históricas de uma economia dependente*.

Por seu aspecto ímpar na história de nossa industrialização, Volta Redonda já foi objeto de diversos estudos na área das Ciências Sociais e historiografia. A maioria deles se concentra em dois momentos específicos, quais sejam: a) a formação da classe

operária voltaredondense; e b) as grandes greves dos anos 1980. Em ambos os casos, a presença sufocante do Estado, em defesa dos interesses do capital, é marca incontestável. Primeiro, através de um controle de caráter totalitário sobre a cidade de Volta Redonda, a CSN e o Sindicato dos Metalúrgicos; depois, pela reação violenta contra a tentativa dos trabalhadores de responder, através de ação política autônoma, à “pressão” resultante da crise da acumulação capitalista brasileira no final dos anos 1980.

A conjuntura imediatamente posterior às greves daqueles anos é marcada por uma crise profunda do movimento operário da cidade, que redundaria na queda do sindicalismo combativo que o caracterizava. A partir da derrota dos operários na greve de 1990, o capital logrou uma virada espetacular na correlação de forças, seguindo uma tendência que se esboçava nacionalmente a partir da vitória de Fernando Collor de Mello nas eleições presidenciais de 1989. Em Volta Redonda, o símbolo dessa virada se deu com a filiação do Sindicato dos Metalúrgicos à Força Sindical, substituindo o sindicalismo classista de confronto – à época representado na cidade pela Central Única dos Trabalhadores – por um modelo de “sindicalismo de parceria,” de ideário neoliberal, que pregava uma postura passiva e de colaboração dos trabalhadores com o capital. Imediatamente após a queda da CUT, a Companhia Siderúrgica Nacional foi privatizada.

Neste processo, surpreende como dos movimentos operários mais aguerridos do país deu lugar, num intervalo de apenas 2 anos, à quase completa desmobilização e adoção de uma postura de colaboração com o capital. Partimos do pressuposto que este drama e seus personagens correspondem, nas condições históricas brasileiras e locais, ao esgotamento do modelo de acumulação capitalista baseado nos paradigmas tayloristas / fordista de organização industrial e keynesiano de política econômica de Estado. Aqui, como em praticamente todos os países industrializados, a reacomodação de forças após a crise se deu em favor do capital, que logrou impor a continuidade e o aprofundamento da exploração sobre o trabalho.

Sob certos aspectos, pode-se dizer que essa “virada”, no caso brasileiro, foi relativamente tardia, se comparada ao ocorrido nos países centrais, em virtude do momento de ascensão do movimento popular-sindical brasileiro, que crescia no esteio da crise terminal do Regime Militar. Contudo, como mostraremos no decorrer deste trabalho, as estratégias de reestruturação produtiva, que redundaram na ascensão do

neoliberalismo e na fragmentação da classe trabalhadora, já vinham sendo paulatinamente introduzidas na CSN desde meados dos anos 1970. A ascensão de Collor de Mello, sem dúvida, consolidou a formação do *bloco histórico* neoliberal, que permitiu o aprofundamento das novas práticas de gestão e organização do trabalho, mas fundamentos importantes dessa vitória já vinham sendo impostos no dia-a-dia das fábricas do Brasil. De modo que, ainda que a derrota do movimento popular-sindical, em 1989, jamais tenha constituído um destino inevitável da classe trabalhadora brasileira, acreditamos que importantes fatores para sua compreensão podem ser buscados nas transformações no mundo do trabalho nos anos finais da Ditadura Militar e do governo José Sarney.

O objeto central deste trabalho são as condições pelas quais se deram, na Volta Redonda dos anos 1990, a profunda e repentina reacomodação de forças em favor do capital. A partir de um estudo de caso, procuramos correlacionar as transformações no mundo do trabalho com a ascensão do neoliberalismo e a fragmentação e desmobilização da classe trabalhadora. Mais precisamente, procuramos explicar como as novas tecnologias e métodos de gestão e organização do trabalho atuaram no sentido de criar condições para a hegemonia neoliberal e, conseqüentemente, enfraquecer o sindicalismo combativo.

Partindo do pressuposto que não há classe trabalhadora como consequência mecânica e direta das estruturas econômicas – posto que a classe é sempre resultado de um processo histórico, derivado da luta de classes – iniciamos nossa análise com a formação da classe trabalhadora voltaredonense, e em seguida analisamos seu desenvolvimento histórico até o final dos anos 1980. É a partir das especificidades dos operários de Volta Redonda, dadas pela sua formação histórica e pelas suas lutas, que poderemos entender a fragmentação da classe resultante da reestruturação produtiva da CSN, na passagem do século. Em outras palavras, é necessário construir um quadro denso da cultura de classe desses trabalhadores, para que possamos analisar, no *lôcus* fundamental de sua própria *experiência de classe* – isto é, nas vitórias, derrotas e respostas que ofereceram ao capital, no dia-a-dia fabril – os êxitos e limites de sua ação política organizada, e as respostas dadas a ela pelos grupos dominantes e pela sociedade política, em diferentes contextos

Classe não é, como gostariam alguns sociólogos, uma categoria estática: tais e tais pessoas situadas nesta e naquela relação com os meios de produção, mesuráveis em termos positivistas ou quantitativas. Classe, na tradição marxista, é (ou deve ser) uma categoria histórica descritiva de pessoas numa relação no decurso do tempo e das maneiras pelas quais se tornam conscientes de suas relações, como se separam, unem, entram em conflito, formam instituições e transmitem valores de modo classista.¹

É por esta razão que recuamos nossa análise aos anos 1940, quando se iniciou a construção, pelos trabalhadores de Volta Redonda, de um novo conjunto de valores e visões-de-mundo classistas, que incorporavam e reinterpretavam os elementos trazidos do campo, mas diferiam deles porque respondiam a novas determinações dadas pela experiência concreta da fábrica e da vida urbana. Recuperamos a geração pioneira de trabalhadores de Volta Redonda, a qual iniciou sua formação com a construção da CSN e aposentou-se por volta dos anos 1960, (e que analisamos no capítulo 1). Em meados dessa década, identificamos o primeiro grande embate entre essa geração e o modelo de acumulação capitalista a que estava submetido – embate esse que corresponde, nas condições locais, à crise final do projeto nacionalista, sob hegemonia burguesa, representado pelo trabalhismo varguista e pelo governo Jango, então deposto.

A partir do golpe de 1964, iniciou-se uma nova fase para os operários da CSN, marcada pelo crescimento da cidade de Volta Redonda e da CSN, que incorporou um número maior e mais diversificado de trabalhadores. O modelo *company-town* – que, do ponto de vista do capital, vinha sendo implantado com sucesso até então – foi sendo gradativamente desconstruído para responder com maior eficácia às resistências dos trabalhadores, parte delas situadas nos marcos do próprio modelo de acumulação implantado em Volta Redonda. O processo se deu sob as baionetas do Regime Militar, primeiro com a prisão, tortura e assassinato das principais lideranças operárias em Volta Redonda, em 1964, e depois com o impedimento de qualquer organização que reconduzisse os trabalhadores à luta sindical, ao longo dos anos 1970.

Mas, no final dessa década, refletindo as transformações locais e a crise de hegemonia que fortaleceu o movimento operário em todo o país, os trabalhadores de

¹ THOMPSON, E. P. *As peculiaridades dos ingleses e outros artigos*. Campinas: Editora da Unicamp, 2001, p. 260.

Volta Redonda reconstruíram formas coletivas de ação política, a partir da militância nos mais diferentes espaços: Comunidades Eclesiais de Base, associações de moradores, grupos de posseiros e no interior das indústrias da região. Este movimento conformou a Oposição Sindical, grupo que passaria a disputar com o sindicalismo pelego de então, ligado ao Regime e à administração da CSN, o controle do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda e da direção dos operários da cidade. Partimos então para a análise da formação desse grupo e de sua ação ao longo da década de 1980, quando então já se iniciavam na CSN as transformações que, a nosso ver, contribuiriam de forma importante para a derrota dos trabalhadores na década de 1990.

Para melhor compreender esse embate, dividimos a análise deste período em dois capítulos:

- no capítulo 2, investigamos a formação da Oposição Sindical, seus conflitos internos e o embate travado com o as forças do capital (representadas pela ação do governo e da CSN) num nível que podemos considerar mais superestrutural, isto é, no âmbito das disputas políticas locais e nacionais;
- já no capítulo 3, analisamos transformações que ocorreram ao mesmo tempo, mas num nível que podemos considerar mais infra-estrutural (isto é, que se deram no cotidiano de trabalho na CSN, no nível do chão-de-fábrica, por assim dizer).

É importantíssimo ter presente que esses capítulos tratam de duas faces da mesma moeda, isto é, de aspectos simultâneos do mesmo processo, que se implicaram mutuamente. Assim, o capítulo 2, por exemplo, toma o fortalecimento do neoliberalismo no país como um *dado*, mas as condições que consideramos fundamentais para a hegemonia neoliberal só são discutidas no capítulo 3. Dessa maneira, a articulação entre os fatores infra e superestruturais, assim como entre a conjuntura local e a crise geral do paradigma fordista / keynesiano (no Brasil e no mundo), só ficam claros ao final da análise.

Mas será possível, a partir do caso da CSN, fazer uma discussão sólida da reestruturação produtiva no Brasil?

Na realidade, quando analisamos a bibliografia existente sobre o tema,

percebemos que, além da complexidade intrínseca do tema, os estudos e os dados referentes a ele se encontram dispersos e não socializados, de tal maneira que as conclusões tendem a ser pontuais, localizadas e restritas. Não há, no caso brasileiro, maiores esforços de síntese do fenômeno como um todo, prevalecendo estudos de caso que pouco dialogam entre si. Essa é a conclusão de Paulo Sérgio Tumolo que, a partir de um levantamento preliminar de cerca de 200 títulos, realizou uma análise crítica da produção bibliográfica recente sobre a reestruturação produtiva e a ascensão do chamado “modelo japonês” no Brasil.² Segundo ele, a quase totalidade dos trabalhos constitui apenas “*relatos descritivos*” dos processos de transformação por que passam as empresas, sem empreender análises estruturais de maior fôlego. Como resultado, tem-se um quadro disperso, de estudos de caso que se esgotam em si mesmos e cujos dados não são comparáveis entre si e, muito menos, com os exemplos internacionais. Tal circunstância apenas se agrava em virtude da rapidez das mudanças e da falta de levantamentos estatísticos confiáveis que suportem análises mais amplas.

A heterogeneidade de experiências de reestruturação produtiva no Brasil faz com que qualquer análise mais global do processo corra o risco de fazer generalizações que não resistem a uma análise empírica mais cuidadosa.

Parece lícito estender essa conclusão a qualquer acontecimento, com maior razão a qualquer processo histórico: o olhar aproximado nos permite captar algo que escapa da visão de conjunto, e vice-versa.³

Assumimos, pois, mais um desafio para este trabalho: tentar superar a mera descrição e os limites do estudo de caso para apontar fatores estruturantes, que possam ser aplicáveis a diferentes contextos / empresas, servindo de suporte para análises mais profundas das relações de produção e dos conflitos de classe no capitalismo. Acreditamos que a chave para superar este desafio deve ser buscada no que os diferentes casos de reestruturação produtiva têm em comum, no caso brasileiro – a saber, suas conseqüências para a *experiência* de classe, em suas diferentes formas de luta, dos

² TUMOLO, Paulo Sérgio. Reestruturação Produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica IN: *Educação & Sociedade*, v.22, n.77, Campinas, s. ed., dez 2001 (versão disponível em WWW.scielo.br)

³ GINZBURG, Carlo. *O fio e os rastros: verdadeiro, falso, fictício*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007, p. 267.

trabalhadores. Tumolo afirma que, se em termos de fatores determinantes ou lógica fundamental não há homogeneidade ou padrão comum entre os diferentes casos analisados pela bibliografia, há, por outro lado, uma congruência no que diz respeito as consequências da reestruturação produtiva para as relações de trabalho e para a atividade sindical. Neste caso, praticamente todos os trabalhos apontam – e o caso da CSN não é diferente – para uma intensificação do ritmo de trabalho, diminuição dos postos e redução ou eliminação, pela ação das empresas, da atividade sindical (algumas pesquisas apontam também para a redução generalizada dos salários). Ao mesmo tempo, de maneira geral, os estudos apontam para um aumento da competitividade e produtividade das empresas que adotaram as novas práticas gerenciais e produtivas.⁴

É no que têm em comum os diferentes casos de reestruturação produtiva que devemos procurar a *lógica* ou *ordem* intrínseca às transformações do capitalismo contemporâneo. Para Tumolo, as mudanças oriundas das novas tecnologias micro-eletrônicas e dos novos modelos de gestão respondem à crise de superprodução que antecedeu o período recessivo de 1973; neste sentido, em suas razões estruturais básicas, as transformações recentes no capitalismo em nada diferem daquelas que vêm se dando desde o século XIX. Em outras palavras, trata-se de buscar formas mais avançadas de exploração da força de trabalho, com vistas a contornar (sem, efetivamente, solucionar) a contradição inerente à produção capitalista, qual seja a de tendência à queda na taxa de lucro resultante do aumento da composição orgânica do capital, isto é, da proporção de capital constante no total de capital empregado na produção.

As quedas nas taxas de lucro no final dos anos 1960 decorreram da generalização, nos países industrializados, do padrão então mais avançado de exploração do trabalho – o sistema fordista conciliado a políticas anticíclicas mais ou menos efetivas, de caráter keynesiano. A concorrência intercapitalista impulsionou a busca por formas mais avançadas de extração da mais-valia, e neste processo, como sempre

⁴ Deve-se ressaltar que esses resultados não se devem unicamente à implantação de práticas gerenciais e organizacionais novas, de cariz dito “toyotista”. Isso porque, em meio à heterogeneidade da reestruturação produtiva brasileira, é possível perceber que muitas empresas mantiveram ou mesmo aprofundaram os padrões tayloristas-fordistas de produção. Além disso, de forma geral, o despotismo que caracteriza nossas relações de trabalho foi mantido, independentemente do modelo de gerência e organização de trabalho utilizado. Segundo Tumolo, tal convivência de diferentes formas organizativas do trabalho não deve surpreender, uma vez que a polarização entre fordismo e as novas práticas “flexíveis” constitui um mito, pois ambas podem não só conviver como também se reforçarem mutuamente (TUMOLO, Paulo Sérgio. op cit. disponível em WWW.scielo.br)

ocorreu em crises de superprodução do passado, a “solução” implementada pelo capital consistiu fundamentalmente na destruição parcial do capital acumulado. Tal destruição pode se dar através de guerras globais, como ocorreu na primeira metade do século XX, ou através dos próprios mecanismos de mercado (conciliados com a manutenção de guerras localizadas), como vem ocorrendo desde 1945.

Os mecanismos de mercado podem resultar na destruição de capital constante através do aumento da capacidade ociosa das indústrias e/ou da falência de empresas, que são absorvidas por outras maiores, intensificando a concentração de capitais; já o capital variável pode ser destruído pelo rebaixamento de salários e pelo aumento da taxa de desemprego, o que resulta obviamente em mais fome e miséria. Quaisquer que sejam as soluções empregadas, o resultado é sempre o mesmo: a agudização da luta antagônica entre as classes sociais e a intensificação da exploração da força de trabalho – que é, no fundo, o grande segredo por trás da retomada do crescimento e da continuidade da acumulação capitalista.

Mas estas constatações estruturais não encerram a discussão sobre as razões e condições das transformações recentes no mundo do trabalho. Isso porque a continuidade da acumulação capitalista não pode prescindir de formas de hegemonia burguesa que, embora dialoguem com as condições estruturais, não se impõem mecanicamente como reflexos das mesmas. Mais do que isso, como veremos no decorrer deste trabalho, é necessário ressaltar que a crise de superacumulação do final dos anos 1960, no Brasil e no mundo, foi também uma crise das formas de dominação do capital sobre o trabalho, que se traduziu nas inúmeras manifestações de rebeldia das camadas subalternas às formas de domínio a que eram submetidas. Neste sentido, não se trata somente de “destruir parcialmente o capital acumulado”, mas sim de construir condições para que essa destruição não redunde no levante das classes trabalhadoras contra a dominação do capital.

E é precisamente neste sentido que reside o grande mistério das transformações recentes do capitalismo: como as novas formas organizacionais, articuladas com a manutenção ou intensificação de formas antigas, puderam obter hegemonia entre as camadas subalternas, se tais formas redundaram unicamente na intensificação da exploração e neutralização das formas autônomas de organização dos trabalhadores?

Como foi possível conquistar mentes e corações dos trabalhadores para um processo de reestruturação que resultou unicamente em aumento da exploração e perda de direitos do trabalho? No caso da CSN, esses questionamentos tornam-se ainda mais pertinentes, posto que os operários de Volta Redonda passaram de uma postura de franco enfrentamento para a passividade ou mesmo colaboração com o capital nas transformações que se implantaram.

Deve-se ressaltar que a reestruturação produtiva neoliberal constituiu um processo distinto, no sentido de conquista de hegemonia, daquele vivido nas décadas de 1950 e 1960, quando em todo o mundo se implantavam políticas keynesianas e modelos mais ou menos limitados de Estado de Bem-Estar Social. Naquele momento, as pressões dos sindicatos e partidos socialistas / comunistas, conciliadas à presença de uma União Soviética vitoriosa na Segunda Guerra Mundial, forçaram a implantação de conquistas efetivas (ainda que diferenciadas) para os trabalhadores.⁵ Mesmo no Brasil, o chamado “período populista” resultou em ganhos para a classe trabalhadora, ainda que não tenha se constituído no país uma cidadania plena e universal.

Os direitos sociais no Brasil têm um caráter distributivo – pensamos nos serviços de saúde, educação, e transportes públicos; no financiamento à construção de casas populares, nas aposentadorias e no direito do trabalho. Admitimos, contudo, que os direitos sociais são desiguais.⁶

Assim, se por um lado o modelo keynesiano / fordista impôs uma maior exploração

⁵ Em que se pesem essas conquistas dos trabalhadores, deve-se entender o Estado de Bem-Estar Social keynesiano como aquilo que ele efetivamente foi: um avanço da acumulação capitalista contido na própria ordem do capital. Tanto que, apesar da mobilização crescente das camadas subalternas no pós-guerra, as políticas anticíclicas de estímulo à demanda foram arquitetadas e recomendadas pelos próprios intelectuais orgânicos do capital, como forma de superar os desafios impostos pelos trabalhadores no pós-guerra. (ver em DREIFUSS, René. *A Internacional Capitalista*, Rio de Janeiro: Editora Espaço e tempo, 1987). Na realidade, a produção de massa de tipo taylorista, implantada em fins do século XIX, resultou desde o início em uma pressão constante no sentido da superprodução, situação que se agravou após o surgimento do paradigma fordista de gestão industrial. Num primeiro momento, a crise foi superada pela Primeira Guerra Mundial, mas na verdade a guerra apenas empurrou a solução do problema para a década de 1930. A Segunda Guerra Mundial deu sobrevida à produção de massa fordista / taylorista até 1945, mas, quando a paz se impôs, não havia condições políticas de manutenção do sistema sem modificações em favor das camadas subalternas. Assim, mesmo resultando em conquistas efetivas da classe trabalhadora, o keynesianismo foi a solução encontrada pelo capital para cooptar os trabalhadores e permitir a continuidade da exploração de classe, e mesmo sua crescente intensificação.

⁶ BOITO JR, Armando. *Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1999, p. 220.

sobre o trabalho, por outro esse aumento da exploração foi condicionado à concessão de direitos as classes subalternas. O caso da ascensão do neoliberalismo é diferente porque este modelo, que emergiu na década de 1970, obteve hegemonia e se consolidou impondo apenas perdas para os trabalhadores, seja em termos de salários (que, salvo exceções pontuais, tenderam a se achatar), seja em termos de direitos (que foram sendo gradativamente eliminados ou diminuídos) ou em termos de intensificação do trabalho (que aumentou em praticamente todos os casos analisados pela bibliografia).

Este trabalho pretende, justamente, contribuir para o debate acerca da hegemonia neoliberal, no Brasil e no mundo, que pôde ser imposta pelo capital sem que fosse necessário ceder às pressões das camadas subalternas por novos ganhos concretos, e impondo até mesmo a perda dos direitos até então conquistados. Por meio de um estudo de caso, analisamos parte das transformações no mundo do trabalho que julgamos essenciais para compreender como o capital logrou empreender uma virada tão significativa na correlação de forças, partindo da situação defensiva que se encontrava no final dos anos 1960, para o avanço que empreendeu nos 30 anos seguintes.

Capítulo 1 - A formação da classe operária de Volta Redonda no contexto da industrialização brasileira

A urbanização do Brasil foi um processo longo e doloroso, onde milhares de

famílias trocaram um tipo de subalternidade – a da miséria e falta de perspectivas do trabalho no campo – por outro – o da vida regrada pelo trabalho operário nas cidades, em condições de extrema pobreza. No caso da classe operária de Volta Redonda, tudo começou nos anos 1940, quando trabalhadores rurais vieram de todos os cantos para o então distrito do município de Barra Mansa, no interior do estado no Rio de Janeiro, em busca de uma nova oportunidade de trabalho e de vida.

Meu pai sempre dizia que nunca mais voltaria para a enxada. A sua primeira tentativa de sair da roça foi vindo para perto de Volta Redonda abrir um túnel da Estrada de Ferro Central do Brasil. O trabalho era quase escravo na medida em que não se recebia salário, só alimentação. Os feitores da obra batiam com chicotes nos operários. Meu pai e mais um grupo se revoltaram e fugiram, debaixo de tiros, daquele inferno. A sua segunda tentativa foi na construção da usina.⁷

Ali, uma fazenda de café havia sido desapropriada para fins de instalação de uma grande usina siderúrgica, a Companhia Siderúrgica Nacional, a qual serviria de base para o projeto industrializante da ditadura estadonovista de Getúlio Vargas. Até então, a fazenda Santa Cecília era muito semelhante àquelas de onde vinham os trabalhadores. Eram atraídos por motivos diversos. Para alguns, a migração fora compulsória, em virtude do caráter de esforço de guerra que a construção da usina tinha naquele momento (para os que serviam, recusar-se a trabalhar na construção da CSN poderia ser interpretado como sinônimo de deserção, o mesmo ocorrendo aos que abandonassem os canteiros de obra). Para a grande maioria, contudo, a construção da usina – e também da vila operária que se pretendia erguer em seu redor – significava uma oportunidade de abandonarem a dura vida no campo em busca de novas perspectivas para si mesmos e suas famílias.

Até então, Volta Redonda era um pequeno vilarejo com apenas 1.017 residentes, mais 1.765 na zona rural em seu entorno. A partir do Decreto-lei de 25 de março de 1941, a população aumentou mais de 10 vezes em menos de 10 anos. Alguns técnicos e engenheiros vieram da capital, mas a maior parte da mão-de-obra imigrante vinha de regiões rurais marcadas pelas heranças do passado escravista e patriarcal, especialmente

⁷ VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. *Volta Redonda, entre o aço e as armas*, Petrópolis: Vozes, 1990, p. 17

da Zona da Mata de Minas Gerais. Eram trazidos por agenciadores, que partiam com caminhões vazios para o interior, em busca de meeiros, agregados de fazendas ou outros tipos de trabalhadores rurais. Quando regressavam, estacionavam seus caminhões defronte ao antigo Escritório Central da CSN, onde eram remunerados “por cabeça”, isto é, conforme a quantidade de homens que conseguissem trazer.

Os homens desciam, vários não tinham sobrenome e eram batizados na hora pelo agenciador. Passavam pelo médico, tiravam a roupa que era lavada e guardada num saco, tomavam banho, cortava-se seus cabelos e recebiam uma roupa nova da CSN. Era, sem dúvida, um verdadeiro “rito de passagem”. Tinham agora se tornado “novos homens”, tinham sido introduzidos em outro mundo.⁸

Este “outro mundo” era o mundo da fábrica, no sentido mais literal que isso possa significar. Conforme veremos adiante, em seus primeiros 25 anos, a CSN e a cidade de Volta Redonda se confundiam. A presença da empresa no cotidiano dos trabalhadores não se encerrava ao final da jornada de trabalho, mas se estendia pelo dia inteiro, todos os dias. Foi nesse ambiente que esses trabalhadores pioneiros foram constituindo família. Seus filhos foram os primeiros a realmente nascer em Volta Redonda, numa época em que esta ainda integrava o município de Barra Mansa, e mais se assemelhava a um canteiro de obras do que a uma cidade. Somente a geração seguinte (formada pelos netos dos construtores da CSN), veio a nascer em um espaço já completamente urbanizado (e, desde 1954, emancipado de Barra Mansa). Em Volta Redonda, praticamente nenhuma família vive na cidade há mais de 3 gerações; e, para os mais velhos, o passado rural constituiu parte importante da vida.

A rigor, não são incomuns, no Brasil, operários que tenham vindo do meio rural. Encontramos retirantes em praticamente toda a história de nossa industrialização. Contudo, Volta Redonda é um caso específico, por ter crescido junto com a indústria, no período em que o Brasil dava os primeiros passos na industrialização pesada, e num local em que havia apenas um pequeno vilarejo, que foi literalmente riscado do mapa para dar lugar à “Cidade do Aço”. Não havia hábitos e uma cultura urbana pré-existente, à qual foram se integrando os imigrantes (como ocorre nos grandes centros industriais

⁸ Ibid, p. 18

do país, como o ABC paulista ou a baixada fluminense); tratava-se de uma cidade quase inteiramente nova, e de uma comunidade que precisou se reinventar e criar uma identidade própria num espaço de cerca de apenas 50 anos. É impossível compreender a mentalidade dos trabalhadores de Volta Redonda sem atentar para essas especificidades.

Caso único na história da industrialização brasileira, a usina nasce numa relação orgânica com a cidade (...) Construía-se, desta maneira, não somente uma usina com uma cidade em torno, mas toda uma comunidade de homens movidos pelos ideais da industrialização.⁹

Na medida em que todo o processo foi inteiramente planejado e diretamente concretizado pelo Estado, desde as fundações da usina até a edificação das ruas, das casas e do espaço público que formaria a “cidade operária”, podemos dizer que a criação da CSN e de Volta Redonda expressa paradigmaticamente os objetivos, a ideologia e o ideal de nação do Estado Novo. A CSN tinha como missão fabricar não só o aço de que o Brasil precisava para se industrializar, mas também um novo tipo de trabalhador, que representaria o projeto de nação do Estado-Novo, proposto para a superação do atraso do país. Dessa maneira, os que ali se fixaram iniciaram a constituição de uma classe operária que deveria servir de “modelo”, de exemplo da mão-de-obra pretendida para o novo Brasil industrial. Disciplinada, capaz, trabalhadora e saudável. Tratava-se de um “laboratório” do projeto varguista e – podemos dizer em retrospecto – de uma vitrine privilegiada para o historiador, no sentido de revelar as características do regime, que ali aparecia livre de qualquer influência indesejável pelo *establishment* estado-novista.

A responsabilidade de coordenar o gigantesco empreendimento foi confiada por Vargas ao coronel Edmundo de Macedo Soares e Silva. Caberia aos militares não somente supervisionar a construção da enorme e moderna usina – à época sem paralelos em toda a América Latina (possivelmente em todo Terceiro Mundo) – como também arregimentar e preparar uma mão-de-obra nativa capaz de operar a empresa de forma autônoma, isto é, sem depender diretamente de técnicos estrangeiros. Todo o processo, antes e depois da construção da siderúrgica, se pautava por um rígido controle político e

⁹ MONTEIRO, Geraldo Tadeu Moreira. *Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda: 50 anos Brasileiros*, Rio de Janeiro: FSB Comunicações, 1995, p. 26

social, de cunho militar. Para tanto, desde 1941, o distrito de Volta Redonda deixou de ser administrado pela prefeitura de Barra Mansa, e passou para o controle direto das Forças Armadas.

A praça, com a sede da Prefeitura e a Igreja – “símbolos em torno dos quais tradicionalmente as cidades do interior do Brasil se desenvolvem”¹⁰ – foram substituídos em Volta Redonda pela enorme siderúrgica. Os militares demarcaram uma área em torno da usina, onde foram construídas as casas da Vila Operária. Cada nível profissional foi alocado em seu próprio bairro, com seus modelos de casas específicos, de tal maneira que “o endereço indicava a posição profissional na Companhia, assim como o *status* social decorrente disso”.¹¹ No projeto original da vila operária, havia sido prevista a construção de 2.000 casas, mas já em 1942 – isto é, apenas 1 ano após o início das obras – já havia 3.850 operários na usina, e este déficit continuou crescendo nos anos seguintes.¹² Foi implantada uma lista de espera para a entrega das casas, que dependia de muitos fatores, tais como o nível de salário e a importância do empregado para a empresa.¹³ Aqueles que aguardavam sua vez, se fossem técnicos ou engenheiros, eram abrigados em hotéis ou casas em Barra Mansa, pagos pela Companhia. Aos operários cabiam alojamentos de madeira ou barracos fora do perímetro de controle da empresa.

Na verdade, nunca houve a intenção de construir habitações e serviços de qualidade para os operários. O projeto de uma grande vila operária se resumiu a algumas construções de qualidade, em geral destinada aos engenheiros e técnicos de nível médio.

¹⁰ FONTES, Ângela Maria Mesquita & LAMARÃO, Sérgio Tadeu de Niemeyer. Volta Redonda: história de uma cidade ou de uma usina? In: *Revista do Rio de Janeiro*, v. 1, n.º. 4, Niterói, set/dez 1986

¹¹ LASK, Tomke Christiane. *Ordem e Progresso: a estrutura de poder na “cidade operária” da Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda (1941-1964)*, Rio de Janeiro, 1991, Tese de mestrado do programa de Pós-Graduação em Antropologia Cultural do Museu Nacional – UFRJ – sob orientação de José Sérgio Leite Lopes, p. 14

¹² Ibid, p.67-68

¹³ Além desses, contavam pontos na lista de espera o nível de instrução, as relações pessoais com a diretoria, etc. A distribuição das casas sempre esteve na pauta de negociação das lutas sindicais, e o regulamento mudou várias vezes. Com o advento da Ditadura Militar, foi criado um novo expediente, que permitia à diretoria da empresa oferecer casas para coronéis ou engenheiros “por fora” da lista; mas, nesta época, a política da CSN já se pautava pela *venda* das poucas casas que ainda eram construídas (ver LASK, Tomke Christiane, op. cit., cap 6). Segundo Jessé Jane Vieira de Sousa, já em 1949 surgia a primeira favela de Volta Redonda, formada por trabalhadores não qualificados que não podiam adquirir seus próprios lotes, nem eram contemplados pela empresa. Para a autora, “a CSN sempre deixou desatendida a maioria de seus trabalhadores e, embora existissem critérios de concessão (...) eram sem dúvida as necessidades da usina que determinavam a hierarquia dos atendimentos” (ver em SOUSA, Jessie Jane Vieira de. *Arigó, o pássaro que veio de longe*. Revista do Centro de Memória Sindical. Volta Redonda: Gráfica do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, 1989, p. 34).

Aos operários sempre foram destinadas construções de pior qualidade ou o mesmo o mais puro improvisado. Para que se tenha uma idéia do dramático problema da falta de moradia, deve-se levar em consideração que Volta Redonda não contava com a estrutura mínima para abrigar a massa de pessoas que migrava para a cidade – não só em termos de moradia, mas também de pavimentação, acesso a água, transporte, etc. É importante lembrar também que só os empregados diretamente na Companhia tinham direito às casas e aos demais serviços oferecidos pela CSN. Não estavam incluídos aqueles que, atraídos para a construção da usina, não conseguiram empregar-se nela após o fim das obras.

O pensamento higienista e sanitarista que havia orientado a construção da “Cidade Operária” se pautava pela idéia de que, oferecendo-se boas condições de habitação para os trabalhadores, as famílias encontrariam o equilíbrio “necessário para uma vida sã e regrada e asseguradora de uma boa reprodução da força de trabalho”.¹⁴ Mas a verdade é que muitos operários foram obrigados a construir seus próprios barracos, seja em favelas ou nos chamados acampamentos “provisórios” que, com o tempo, se tornavam permanentes. A CSN logo percebeu as vantagens dessas casas de pau-a-pique ou madeira, em termos de “solução” para o problema da moradia. Nesses barracos os operários conviviam cotidianamente com as enchentes, a lama e condições péssimas de salubridade. Havia alguns alojamentos coletivos da empresa, que contavam ao menos com tanques e sanitários coletivos; mas, quanto mais se afastava da usina, piores ficavam as condições. Muitos operários foram obrigados a morar em bairros sem nenhum tipo de calçamento, sem luz, sem água (que precisava ser procurada longe de casa) e sem sistemas de transporte disponível. A Companhia oferecia financiamentos para os empregados que quisessem construir suas casas de forma autônoma, mas quem se utilizasse dessa facilidade perdia o direito às casas prometidas pela empresa, de tal maneira que os operários acabavam construindo barracos com seus poucos recursos, esperando uma casa própria que, para muitos, ficou na promessa.

Fora as diferenças no tamanho, na qualidade e na quantidade das casas, os bairros dos engenheiros e diretores contavam também com policiamento especial, além de um sistema de transporte gratuito, com ônibus da CSN, que levava os engenheiros ao

¹⁴ LASK, Tomke Christiane, op. cit. p 67

trabalho e suas esposas para as compras na cidade de Barra Mansa (já que, nos primórdios de Volta Redonda, o comércio local era muito pequeno, havendo apenas os armazéns da Companhia e algumas poucas lojas na chamada “Volta Redonda Velha”¹⁵). Além disso, as casas dos técnicos e engenheiros eram mais próximas da usina, facilitando o traslado ao trabalho.

Aos operários, a distância de casa ao trabalho era muito maior, e os sistemas de transporte muito mais precários. Para irem às compras e ao trabalho, era necessário enfrentar horas em filas, seja no serviço de trens ou em precários ônibus da única empresa de transporte existente em Barra Mansa. Quem perdesse os horários ou ficasse muito atrás nas filas, precisaria andar quilômetros a pé – situação que ocorria constantemente, principalmente em virtude dos serões que prendiam os operários no trabalho muito além dos horários previstos.

A disposição das casas e o desenho da cidade revelam a racionalidade de cunho classista e militar que orientou a construção de Volta Redonda, onde os estratos inferiores não se misturavam aos estratos superiores da empresa.

O plano urbanístico servia para uma distribuição hierarquizante na cidade que facilitava ao poder a vigilância sobre os dominados. Não é por acaso que o bairro dos altos dirigentes e do quadro superior em geral da Companhia localizava-se no alto de um morro, de onde tem-se a vista sobre os outros bairros e a usina. O aspecto militar de Volta Redonda encontra-se também no fato das ruas serem dispostas em ângulos retangulares, na medida do possível, e de terem números de identificação e não nomes. Assim a cidade ganha um ar mais objetivo e racional, como uma máquina em funcionamento.¹⁶

Dentro dos limites da cidade, o controle e a presença do Estado apresentavam características incontestavelmente totalitárias. A “legislação” em Volta Redonda não era a mesma que vigorava no restante do país, pois a CSN era considerada uma indústria vital para a segurança nacional. Primeiramente, como vimos, quem se ausentasse da

¹⁵ A “Volta Redonda velha” era o antigo centro urbano do vilarejo de Santo Antônio da Volta Redonda, que ficava fora da área diretamente controlada pela Companhia. A vila operária era chamada de “Volta Redonda nova”, e se distinguia por melhores condições de saneamento, pelas casas da Companhia, pelo asfaltamento das ruas e pelo controle muito mais rigoroso por parte do Estado.

¹⁶ LASK, Tomke Christiane, op. cit. p. 29

empresa além dos prazos permitidos era considerado desertor. A empresa mantinha uma polícia própria, controlada diretamente pelos diretores da empresa (quase todos militares), e também uma espécie de tribunal próprio, onde o delegado tinha o poder de prender os “infratores” e estabelecer a pena que julgasse adequada, o que podia incluir a expulsão da cidade ou mesmo uma pena de trabalhos forçados.¹⁷ Aos réus não havia o direito a um juiz ou qualquer tipo de advogado. Além disso, a jornada de trabalho era aumentada de 8 para 10 horas, sem direito de férias, e havia seríssimas restrições às liberdades individuais. Não eram permitidos o namoro em público nem as bebidas alcoólicas, por exemplo, e os operários não podiam organizar nenhum tipo de festa sem a autorização da empresa, mesmo dentro de suas casas.¹⁸ Também havia um toque de recolher todas as noites. Quem fosse encontrado vagando pela cidade após a hora determinada ou fazendo qualquer coisa considerada ilícita, era imediatamente preso e levado para interrogatório – a menos, é claro, que se tratasse de um engenheiro, pois todo esse vigor repressivo da empresa era direcionado especificamente aos operários.

Fora o policiamento, outros serviços públicos também eram de responsabilidade da direção da CSN, como o saneamento básico, a iluminação, o corpo de bombeiros, o hospital e a escola técnica. Assim, a empresa estava em toda parte, e em todos os momentos, inclusive os de lazer. Era ela que limpava as ruas, podava as árvores, fazia a ronda, disciplinava os clubes de futebol e organizava seus campeonatos. Havia também uma rádio da siderúrgica, e até mesmo uma moeda própria, de circulação restrita.¹⁹ Tal era o controle da empresa na vida privada dos operários, que morar fora do perímetro da Vila Operária era uma opção deliberadamente adotada por muitos, apesar do desconforto, da distância e da total ausência de infra-estrutura.

Toda essa vigilância não se explica somente pelo caráter militar do empreendimento. Tratava-se também de adequar a mão de obra vinda do campo a novas regras e padrões de comportamento, necessários ao tipo de trabalho ao qual estavam

¹⁷ Dentre as penas previstas pela “legislação” vigente na cidade, estava a de retirar pregos de tábuas de madeira ou carregar pedras de um local para outro, pelo tempo estipulado pelo delegado da empresa. (ver em LASK, Tomke Christiane, op. cit. p. 18 e 148).

¹⁸ LASK, Tomke Christiane, op. cit. p. 151. Vale lembrar que esta proibição não valia para os bairros dos engenheiros.

¹⁹ A emissora era a Rádio Siderúrgica Nacional ZYP-26, e a moeda própria era uma espécie de vale, chamado “boró” pelos operários, com o qual se podia fazer compras nos armazéns da empresa. Ver em VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. op cit, p.20.

sendo submetidos – a grande planta industrial fordista.

Supomos que a proposta fosse a de trazer para a construção da CSN um camponês analfabeto e subnutrido, constituindo assim uma classe de trabalhadores mais dócil, para ser transformada no novo trabalhador industrial, objetivo do discurso varguista naquele momento. (...) Para a CSN a tarefa era “a adaptação do homem rural ao meio urbano” o que implicava sua educação profissional e sua submissão à disciplina imposta pelo relógio de ponto, à lógica do capital e do lucro.²⁰

O italiano Antonio Gramsci percebeu muito bem a necessidade de um “novo homem” para a implantação do fordismo. Para ele, a indústria de tipo fordista exigia “uma qualificação de novo tipo”, na qual ocorre um “consumo de força de trabalho e uma quantidade de força consumida no mesmo tempo médio que são mais gravosas e extenuantes do que em outros locais.”²¹ Esta necessária “qualificação de novo tipo” não se refere somente aos aspectos técnicos do ofício, mas também aos hábitos e práticas fora do ambiente e horário de trabalho. Os padrões de comportamento, a estrutura familiar, as opções de lazer, etc, não podiam entrar em conflito com as exigências da indústria, em termos de ritmo de trabalho, de respeito aos horários, de disciplina férrea, etc. Em outras palavras, a vida fora da empresa não poderia consumir muito da energia vital da mão-de-obra, já por demais exigida pela fábrica. Daí o controle puritano, ocorrido nos EUA, sobre os hábitos dos operários: evitar a bebida, ser monogâmico, preferir o lazer familiar, etc.

Na América, a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados: as investigações dos industriais sobre a vida íntima dos operários, os serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a “moralidade” dos operários são necessidades dos novos métodos de trabalho. Quem ironizasse estas iniciativas (mesmo fracassadas) e visse nelas apenas uma manifestação hipócrita de “puritanismo” estaria se negando qualquer possibilidade de compreender a importância, significado e o *alcance objetivo* do fenômeno americano, que é *também* o maior esforço coletivo até agora realizado para criar, com rapidez inaudita e com uma consciência de objetivo jamais

²⁰ SOUSA, Jessie Jane Vieira de. *op cit*, p. 13-14.

²¹ GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere*, v. 4: Americanismo e fordismo, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, p. 274

vista na história, um novo tipo de trabalhador e de homem.²²

Não por acaso, a ideologia pregada pelo Departamento de Imprensa e Propaganda do Estado-Novo segue rigorosamente os mesmos padrões do proibicionismo estadunidense. Numa tentativa de “moralizar” a população trabalhadora brasileira – ou, em outras palavras, de prepara-la para os padrões fordistas e tayloristas de produção industrial, que se pretendia implantar – o DIP glorificava o homem-trabalhador, pai de família, e condenava os boêmios, os vadios e os mulherengos.²³

Em Volta Redonda, isso se refletia claramente. Só os casados podiam pleitear as casas oferecidas pela empresa, e quanto maior a quantidade de filhos, mais *pontos* o operário somava na lista de espera.²⁴ Este aspecto, somado à já mencionada proibição do namoro em público, impelia os operários a uma vida mais regrada e familiar. No fundo, tratava-se tão simplesmente de garantir o suprimento futuro da mão-de-obra para a usina, adequando-a as novas exigências em termos de disciplina e dispêndio de energia no trabalho fabril, exatamente como no caso do proibicionismo puritano dos EUA.²⁵

A diferença fundamental é que, nos EUA, o papel educador coube sobretudo à própria sociedade civil, graças a uma cultura puritana pré-existente e aos benefícios oferecidos aos que se adequavam às novas exigência (como, por exemplo, os salários relativamente mais altos que, durante um certo tempo, foram pagos pela Ford); no Brasil, o papel principal coube ao Estado, e o discurso moralista não se legitimou com salários mais altos pagos pela iniciativa privada, mas pelo estabelecimento de uma legislação social, combinada à intervenção do Estado nas relações de trabalho e nos sindicatos. No caso específico de Volta Redonda, houve um misto de benefícios dados pelo Estado com repressão àqueles que se recusavam a se adaptar. A CSN controlava completamente o espaço urbano, mas também pagava salários relativamente maiores,

²² Ibid, p. 266.

²³ Ver, por exemplo, em PARANHOS, Adalberto. Os desafinados do samba; na cadência do Estado Novo In: *Nossa História*, ano 1, n. 4 Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional, fev. 2004.

²⁴ LASK, Tomke Christiane, op. cit. p. 101 e 104.

²⁵ No caso específico do namoro em público, deve-se ressaltar que havia uma outra razão para sua proibição em Volta Redonda. Nos primórdios da cidade, havia um enorme desequilíbrio de gênero na população, pois o número de homens era obviamente muito maior do que o de mulheres, e estes ficavam muito tempo sem chance alguma de relacionamento amoroso. A passagem de uma mulher pelas imediações da usina causava considerável alvoroço, principalmente se fosse flagrada namorando em público. Daí ser necessário levar em consideração, para além questão da “moralização” do trabalhador, a própria questão da ordem pública! (ver em LASK, Tomke Christiane, op. cit. p. 149-150)

especialmente aos técnicos e engenheiros, que precisavam ser atraídos dos grandes centros para Volta Redonda. Havia também uma série de benefícios como hospitais, clubes, escolas, dentre outros serviços. E também a garantia – para muitos, só a promessa – de moradia, com toda infraestrutura de esgoto, água, energia elétrica, etc.

Com seu cotidiano de controle e repressão para as camadas mais baixas, e privilégios e tratamento diferenciado para as camadas mais altas, Volta Redonda dá cores e formas àquilo que diversos autores já confirmaram em números: a industrialização do Brasil não concorreu para a redução das diferenças de renda entre os estratos mais pobres e os mais ricos; antes, atuou no sentido de reafirmá-las, até mesmo aprofundando o hiato existente entre elas.²⁶ A industrialização gerou uma diversificação maior em nossa estrutura de classes, com o aparecimento de uma significativa camada média com instrução, padrões de consumo e remuneração diferenciados (representada, em Volta Redonda, pelos engenheiros e técnicos da Companhia), mas os estratos inferiores continuaram sendo parcamente remunerados, cabendo-lhes uma parcela proporcionalmente muito menor da riqueza gerada pela industrialização do país; justa e unicamente por isso, era possível pagar os altos salários dos estratos médios – futuros consumidores dos bens de consumo industrializados – e também, obviamente, garantir os lucros estratosféricos da camada dominante.

O exemplo de Volta Redonda também ajuda a esclarecer como, politicamente, tal situação foi (e é) possível.

É perceptível que os baixos salários dos operários pioneiros da CSN eram insuficientes para o sustento de suas famílias, na nova situação de vida urbana. Tanto é assim que, nas horas vagas, os operários não podiam descansar ou se dedicar ao lazer, visto ser necessária a criação de porcos, galinhas e o cultivo de hortas ou mesmo de um roçado para complementar a renda e/ou a própria alimentação. Este trabalho extra, segundo as pesquisas de Tomke Christiane Lask, “fazia parte da vida da maioria dos operários”, ainda que boa parte deles considerasse os salários da época como “muito dinheiro (e pouco ao mesmo tempo)”.²⁷ Esta ambiguidade se explica porque os salários

²⁶ Diversos autores apontaram esse aspecto concentrador e excludente da acumulação capitalista brasileira. Pode-se citar aqui OLIVEIRA, Francisco. *Crítica da razão dualista e ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo, 2003; FONTES, Virginia & MENDONÇA, Sonia. *História do Brasil Recente*. São Paulo: Ática, 1989; MENDONÇA, Sonia Regina de. *Estado e economia no Brasil*. 3a ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002, dentre outros.

²⁷ LASK, Tomke Christiane, op. cit. p.161. É importante lembrar que apenas na “Volta Redonda Velha”

pagos pela CSN, por menores que fossem, representavam uma renda muito maior do que a que podia ser aferida no campo; mas era pouco, ao mesmo tempo, porque as necessidades de consumo no meio urbano eram também muito maiores (vestuário, transporte, lazer, alimentação, etc), e também porque nem sempre toda a família conseguia bons empregos na cidade. Daí o salário ser “muito e pouco ao mesmo tempo,” situação que, de resto, pode ser encontrada em todos os grandes centros industriais do país.

Por outro lado, não há dúvidas de que, para a geração dos pioneiros de Volta Redonda, as perspectivas de melhoria de vida eram concretas. Comparativamente, a CSN pagava salários maiores que outras empresas, além de apontar para a possibilidade de uma casa própria – que era um dos maiores chamarizes para aqueles migrantes e, ao mesmo tempo, um dos maiores fatores de controle sobre os operários, já que quem não tivesse comportamento adequado perdia qualquer chance de obter uma moradia da empresa. Apesar do ritmo duro, da repressão dos guardas da empresa e do controle sobre a vida privada, o trabalho na CSN era estável, e havia condições relativamente melhores de educar os filhos, com acesso a educação e a saúde em níveis muito melhores do que em outras cidades, e sem nenhum grau de comparação ao campo.²⁸ Volta Redonda representava uma perspectiva de estabilidade familiar que estava muito além das possibilidades da grande maioria dos trabalhadores do Brasil daquela época. A sina de grande parte deles, de precisar migrar de um lugar a outro todo em busca da sobrevivência, parecia ter chegado ao fim para os operários da usina Presidente Vargas. Com todas as dificuldades, em Volta Redonda era possível construir uma família e verem os filhos estudando e trabalhando, sem que fosse necessário abandonar a terra dos pais.

É a partir dessa nova perspectiva de vida que surge um dos dois elementos centrais da identidade operária da geração de trabalhadores pioneira de Volta Redonda: *a incorporação do discurso trabalhista de Getúlio Vargas, associado ao apoio político*

era possível manter as práticas agrícolas trazidas pelos operários, já que não era permitido criar porcos ou galinhas nem manter hortas na área da “Vila Operária” ou “Volta Redonda Nova”.

²⁸ Dentre as vantagens do trabalhador da CSN figuravam o acesso a serviços públicos diversos (tais como hospitais e escolas gratuitas), participação nos lucros (instituída já em 1947), além de outros serviços assistenciais, prestados via sindicato. Além disso, embora a aplicação prática dos direitos trabalhistas fosse limitada de uma forma geral, os trabalhadores da CSN tendiam a ter seus direitos mais respeitados do que seus companheiros de empresas vizinhas.

dado aos políticos trabalhistas. Tal apoio não deve ser creditado a uma “alienação” dos trabalhadores, posto que, como vimos, tratava-se de uma perspectiva calcada, de fato, em melhorias concretas de suas vidas, sentidas pelos operários e suas famílias. O fato da CSN ser uma empresa estatal e um suposto “modelo” para o país reforçava a identificação de seus empregados com o trabalhismo, pois ao redor havia inúmeros exemplos de outros trabalhadores em condições bem piores do que as suas. Além dos que não conseguiam se empregar na estatal e viviam de subempregos na região, havia também os operários das outras siderúrgicas próximas, como a Siderúrgica Barra Mansa e a Companhia Siderúrgica Bárbara (de médio e pequeno porte, respectivamente).²⁹ Nelas, as condições de trabalho e de remuneração, e a possibilidade de uma maior estabilidade para a família, eram bem inferiores às dos operários da CSN.

Neste sentido, apesar das violências, da repressão, da saudade das coisas boas do campo e da desigualdade que era mantida – e ampliada – na nova vida urbana, os pioneiros da CSN incorporavam a suposição de que não eram mais *matutos* miseráveis, sem nenhuma perspectiva ou relevância política e social. Cumpriam agora novos papéis com os quais jamais haviam sonhado, eram protagonistas de uma nova história e de um novo Brasil. É neste sentido que deve ser entendida a noção de cidadania contida no discurso varguista do Estado-Novo. Não se tratava tanto de ter ou não respeitados as liberdades individuais e os direitos de participação política autônoma; tratava-se, antes, de ver respeitados direitos mais elementares, de ter a própria dignidade resgatada da miséria. O “novo homem” que nascia era cidadão porque tinha respeitado o seu direito a um trabalho digno, a uma moradia, a higiene, a possibilidade de educar os filhos (ainda que esses benefícios não atingissem a todos). Frente a essas necessidades aparentemente mais imperiosas, o direito à participação se obscurecia tanto no discurso quanto na prática. Daí a estranha convivência, verificada em Volta Redonda, entre uma revolta cotidiana – comprovada pelo “número enorme de punições, o que pode ser um indício da resistência oferecida pelos trabalhadores”³⁰ – com o apoio a Vargas e o não

²⁹ Estas diferenças, que mostram claramente o caráter não universalizado da CLT e dos direitos sociais, explicam também as diferenças de mobilização entre os trabalhadores. Enquanto a Siderúrgica Barra Mansa viveu greves importantes nos anos 1950 e 1960, a CSN só vai viver sua primeira greve em 1984 – e mesmo nessa década, os operários já haviam sido antecipados por outras greves nas empreiteiras da CSN e nas siderúrgicas vizinhas (ver VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. *op cit*, (introdução) e MONTEIRO, Geraldo Tadeu Moreira. *op cit*, p 32-34).

³⁰ SOUSA, Jessie Jane Vieira de, *op. cit.* p. 11

questionamento do caráter autoritário do projeto como um todo. Aceitava-se o modelo na medida em que ele demonstrasse estar inclinado a satisfazer a demandas básicas da população, ainda não plenamente atendidas.

É dentro desta mesma perspectiva que se inserem os direitos sociais e trabalhistas como um todo – que, embora muitas vezes não fossem respeitados na prática, eram *prometidos* pelo governo e, cada vez mais, *exigidos* pelos trabalhadores. Alguns se apropriavam de tal forma desse discurso que se sentiam injustiçados quando, por exemplo, a CSN não os contemplava com uma casa, a que tinham *direito*.³¹

Contudo, essa noção de direito deve ser problematizada. O direito é inerente ao cidadão, independentemente de sua vida privada, de suas opiniões e práticas particulares. As casas oferecidas pela CSN ou qualquer outro benefício não correspondiam a esse paradigma. Elas não eram entendidas assim pelos operários porque dependiam de uma *contrapartida* por parte deles. Em outras palavras, os operários tinham direito à moradia, *desde que* se comportassem da forma desejada pela empresa – tratava-se, portanto, mais de um “prêmio” do que de um direito. Essa mesma lógica, com nuances, pode ser verificada em todo o discurso trabalhista: a legislação de proteção ao trabalho é garantida ao trabalhador não simplesmente por ser ele um cidadão; trata-se de um benefício que exige a aceitação de uma subserviência (seja pela ausência de democracia, seja pela intervenção estatal nos sindicatos). Em outras palavras, obtém-se algo não porque é um *direito*, acima dos governantes e exigido intransigentemente pela população, mas graças à uma suposta boa vontade das pessoas imbuídas de poder, às quais se deve dar algo em troca. A propaganda oficial do regime nada mais fez do que reforçar este discurso, apresentando os direitos trabalhistas não como um direito de cidadania, uma conquista do trabalhador, mas como uma dádiva, um “presente”, oferecido por Getúlio Vargas – imagem que permanece viva entre os trabalhadores até hoje, e que concorre para a deslegitimação da organização popular e das lutas classistas.

Por outro lado, isso não significa que este discurso foi assimilado acriticamente pelos trabalhadores. Para muitos deles, não se tratava de concordar com a ideologia varguista, ou de identificá-la como sincera e verdadeira, mas de considera-la útil para a

³¹ LASK, Tomke Christiane, op. cit. p. 124.

obtenção de ganhos materiais, mediante cobrança e/ou organização popular. Daí o apoio aos políticos trabalhistas. Além disso, pelo menos no caso de Volta Redonda, os ganhos materiais obtidos pela classe operária – ainda que pequenos, quando comparados aos obtidos pelas camadas médias e pelos setores do capital – foram suficientes para dar materialidade ao discurso varguista e imprimi-lo profundamente na identidade coletiva dos trabalhadores da cidade. Além disso, a medida que o tempo foi passando, os ganhos materiais obtidos somente por alguns (como uma casa da CSN ou uma vaga na Escola Técnica), apareceram, na memória coletiva de uma população cada vez mais diferenciada, como obtidos por todos.

Esta concepção do direito como algo que necessita de uma contrapartida foi, sem dúvida, reforçada por outro elemento fundamental do universo cultural dos primeiros trabalhadores da cidade: o passado rural, que remete às *práticas patriarcalistas do campo*. Quando os primeiros trabalhadores chegaram à Volta Redonda, encontraram uma situação a que estavam acostumados, a despeito da proposta urbana de trabalho e de vida. A CSN, sendo dona de todas as terras e senhora absoluta da autoridade no perímetro da cidade, ocupava um lugar semelhante ao dos coronéis do campo – isto é, era a fonte tanto da autoridade quanto de favores diversos. Obviamente, a CSN pertencia ao Estado, uma entidade abstrata, mas era corporificada na figura do cargo máximo na hierarquia da empresa – o Diretor Industrial – que geralmente era um militar. Ao contrário do que a designação parece mostrar, o Diretor Industrial não se envolvia somente com questões técnicas, ligadas à produção do aço. Era comum, nas reuniões de diretoria, que se debatessem problemas pessoais dos empregados, e o Diretor Industrial, embora fosse em princípio a pessoa mais distante na hierarquia da empresa, paradoxalmente era bastante acessível aos operários, que o procuravam com pedidos de ajuda, queixas diversas e as mais prosaicas solicitações de consertos em suas casas.³²

Além disso, embora houvesse uma fachada de racionalidade na administração da empresa, na prática as relações pessoais contavam muito na hora de obter ganhos materiais ou simbólicos. Quem possuísse um cargo importante na empresa cultivava esse poder para fora dela também, “lançando mão de princípios não objetivos para manter subordinados dependentes e assim garantir a lealdade por parte deles”.³³ Dessa

³² LASK, Tomke Christiane, op. cit. p. 191.

³³ Ibid, p.97

maneira, criavam-se redes familiares de concessão de favores – um tipo de relação social que se adequava perfeitamente à mentalidade patriarcal trazida do campo pelos trabalhadores. Fazendo uma reflexão que parte do micro para o macro, pode-se perceber, pelo exemplo de Volta Redonda, que a modernização brasileira resulta da construção de formas burguesas de dominação através de práticas de poder oligárquicas. O projeto de industrialização do Estado-Novo ainda se norteava, ao menos *na prática*, pelos vícios e práticas do patriarcalismo. Por isso, não surpreende que a modernização industrial do país não tenha concorrido para a superação do latifúndio e das formas mais atrasadas de trabalho. Ao contrário, ela criou uma simbiose complexa entre o novo e o arcaico – que, na Volta Redonda das décadas de 1940 e 1950, se confundiam, coexistindo nos rostos, nos gestos, nas relações sociais, na própria paisagem da cidade.

Em meio a essa mescla de passado e futuro, de ex-agricultores vivendo e trabalhando como operários, numa convivência cotidiana muito menos esparsa do que antes, uma nova *identidade coletiva* – no sentido proposto por Michel Pollack³⁴ – começou a ser construída. Os operários de Volta Redonda passaram a se referir a si mesmos por um termo próprio, que evocava o passado rural em comum.

Arigó é o nome que se dá ao pássaro de arribação. Significa aquele que vem e não volta. É o nome que os primeiros trabalhadores da CSN assumem para si. (...) Uma palavra que simbolizará a constituição daqueles primeiros 7.000 homens num processo que se fez historicamente nos canteiros de obra da CSN. Portanto, “ser arigó” é o que homogeneizará aquele universo cultural, o que lhe dará unidade ideológica.³⁵

Essa identidade arigó assumiu um caráter classista desde seus primórdios, até porque o próprio discurso trabalhista admitia explicitamente a divisão da sociedade em classes, ainda que apontasse para uma suposta solução de suas contradições, através da ação do Estado. Não por acaso, a CSN se esforçava em construir a imagem da “família siderúrgica” para reforçar os laços que deveriam unir dirigentes e operários. Contudo, a diferença de tratamento por parte da empresa deixava claro que sua ação era

³⁴ Para Pollack, a identidade coletiva se refere a “todos os investimentos que um grupo deve fazer ao longo do tempo, todo o trabalho necessário para dar a cada membro do grupo (...) o sentimento de unidade, de continuidade e de coerência” (ver em POLLACK, Michael. Memória e identidade social In: *Estudos Históricos*, n.º. 3, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989, p. 7)

³⁵ SOUSA, Jessie Jane Vieira de, op. cit. p. 14-15.

diferenciada num sentido de classe, privilegiando os setores mais abastados.

Em Volta Redonda, os representantes do Estado que estavam no poder, se posicionavam de tal maneira nas relações econômicas, políticas e ideológicas na sociedade voltaredondense que sua distinção como classe dominante não podia ser duvidada pelas outras classes presentes. Eles realmente tinham no dia-a-dia o poder de infligir seus interesses nas outras classes, também, se era necessário, fora das leis estabelecidas, tão grande era o seu poder dentro deste universo restrito a Volta Redonda.³⁶

Se considerarmos, como Thompson, que a classe ocorre quando “alguns homens, como resultado de experiências comuns (herdadas ou partilhadas), sentem e articulam a identidade de seus interesses entre si, e contra outros homens cujos interesses diferem (e geralmente se opõem) dos seus,”³⁷ então podemos afirmar que, embora o padrão fosse o mesmo, as diferenças entre “operários”, de um lado, e “engenheiros”, “superintendentes” e “diretores”, de outro, eram percebidas como diferenças de classes, até pela rotina de violência e rudeza no ambiente de trabalho da CSN.

A violência e o autoritarismo fizeram parte da massa que assentou os tijolos na construção da usina. A empresa mantinha uma polícia especial nos canteiros da obra que agia espancando os trabalhadores que se revoltavam e contestavam esta política. Desde os primeiros momentos a resistência dos operários aparece nos documentos da empresa e nos processos judiciais. Os conflitos eram muitos. “Arigó” frequentemente matava as chefias, mas em grande número mesmo; revoltava-se e faltava ao trabalho.³⁸

A ação do Estado corporativista do pós-1937 não apenas agravou a desigualdade de renda e de acesso ao Estado entre grupos dominantes e trabalhadores, como também favoreceu a diferenciação das classes subalternas e, por isso mesmo, a não unificação de suas lutas e não generalização de seus direitos. Esse processo saltava os olhos em Volta Redonda. Primeiramente, havia a diferenciação entre os empregados da CSN e os demais (incluindo muitos que trabalhavam em siderúrgicas vizinhas), onde somente os primeiros tinham maiores possibilidades de serem respeitados os direitos previstos na

³⁶ LASK, Tomke Christiane, op cit. p. 26-27.

³⁷ THOMPSON, E.P. *A Formação da Classe Operária Inglesa*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987, p. 10

³⁸ VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. op cit, p. 21.

CLT, além de terem ganhos salariais maiores. No universo da CSN, a diferenciação se concretizava no próprio desenho urbano da “cidade operária”. A intervenção direta do Estado criou diferentes níveis de cidadãos, uns com mais, outros com menos direitos. E a hierarquização entre engenheiros e operários – que, de resto, é natural no sistema capitalista – assumia ares autoritários e transbordava para fora da fábrica, reservando aos trabalhadores advindos das camadas médias e altas não somente salários maiores e direitos diferenciados, como também posições de poder específicas na cidade.

Em pouco tempo, os arigós se mobilizaram para a criação de um Sindicato que os representasse perante a empresa e o governo. Em 1943, foi fundada a Associação Profissional dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas de Barra Mansa, que só veio a ser oficializada três anos depois. Durante esse tempo, os trabalhadores precisavam se reunir às escondidas e poucos se arriscavam a fazer propaganda aberta da sindicalização. Segundo Nestor Lima, então militante da associação, “as propostas de filiação eram preenchidas às escondidas, atrás das caixas, dentro da usina. Isto aqui era uma praça de guerra”.³⁹ A carta sindical só foi finalmente concedida porque o funcionário encarregado de fornecê-la teria sido ameaçado por operários armados.⁴⁰ Logo em seguida, o sindicato foi transferido para Volta Redonda, sob o patrocínio da CSN e do governo Dutra, que nomeou um interventor para a entidade.⁴¹ Era apenas a primeira de muitas intervenções sofridas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda em sua história.

A análise do movimento operário voltaredondense do período 1945-1964 contribui para derrubar certos mitos que, vez por outra, aparecem na historiografia brasileira sobre o sindicalismo do período. A análise das reivindicações do Sindicato – onde figuram muitos direitos já garantidos pela legislação, mas não cumpridos⁴² – comprova que a legislação trabalhista foi menos uma conquista do que um referencial de luta, que se fazia tanto fora quanto dentro da estrutura oficial, aproveitando os canais limitados (porém existentes) de participação popular no Estado. O que os trabalhadores

³⁹ Cf. : MONTEIRO, Geraldo Tadeu Moreira, op cit. p. 28.

⁴⁰ Ibid, p. 28.

⁴¹ Ibid, p. 30

⁴² Diversos direitos previstos na legislação não eram respeitados pelas empresas da região. Mesmo na CSN, que apresentava maior respeito pela legislação, houve também casos de direitos previstos que apareciam na pauta de negociações do sindicato, como o direito à refeição e à “girafa” (espécie de 14°. Salário pago aos trabalhadores de estatais). Ver em SOUSA op cit, p. 37-44 e MONTEIRO, Geraldo Tadeu Moreira, op cit. p. 25-44.

obtinham formalmente, através desses canais, só se implantava na prática mediante a reivindicação direta, via organização e mobilização – e isso mesmo numa cidade como Volta Redonda, que deveria figurar como símbolo do trabalhismo varguista.

Outro mito diz respeito à atuação do PCB. A orientação geral do partido, seguindo a linha da III Internacional, postulava uma política de alianças com setores burgueses e de defesa das reformas pregadas pelos governos ligados ao trabalhismo – o que implicava numa aliança do PCB com o PTB. Contudo, no chão-de-fábrica, a postura dos comunistas nem sempre se apresentava de forma tão monolítica. Em Volta Redonda, por exemplo, nunca ocorreu essa aproximação entre comunistas e trabalhistas. No período 1945-1964, o sindicato foi geralmente ocupado por lideranças ligadas ao PSD ou PTB, cuja atuação privilegiava as práticas assistencialistas e as negociações de cúpula, sem o recurso a mobilizações de massa. A eles se opunham os comunistas e simpatizantes, que ocuparam a direção do sindicato em dois momentos: na gestão de 1955-1957, e em 1963.

Na gestão 1955-1957, os comunistas chegaram à diretoria através de uma insólita aliança com ex-integralistas. Imediatamente, o sindicato sofreu uma intervenção, a pedido do coronel Edmundo de Macedo Soares, do Ministério do Trabalho e do próprio presidente do sindicato, o ex-integralista José Cláudio Lopes. Os interventores, porém, não puderam assumir porque a categoria, “mobilizada pelos comunistas, assumiu a guarda do prédio e em 72 horas reverteu a intervenção”.⁴³ A situação foi resolvida com a renúncia do então presidente do sindicato. No ano seguinte, em plena vigência do Estado de Sítio, o Sindicato consegue deflagrar greves nas empresas privadas da região, sofrendo então nova intervenção.

Tais episódios demonstram que a estrutura corporativista foi obrigada a conviver com lutas articuladas a partir da base. Demonstram também o controle férreo e autoritário exercido pelo Estado nos sindicatos, intervindo e afastando sindicalistas, mesmo durante os governos apoiados pelo PTB, e numa cidade em que era evidente o apoio da grande maioria da população aos políticos trabalhistas.

A gestão sindical 1955-1957 “representou o momento de maior militância até então verificado na história do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda.”⁴⁴

⁴³ SOUSA, Jessie Jane Vieira de, op cit. p. 39

⁴⁴ MONTEIRO, Geraldo Tadeu Moreira, op cit. p. 36

Contudo, as práticas assistencialistas continuaram e, com relação à CSN, a postura do sindicato não foi muito diferente daquela das diretorias anteriores. Em 1957, é eleita uma chapa liderada por Othon Reis Fernandes, iniciando um período de hegemonia do PTB que se estenderia até 1963.

Por volta dessa época, importantes mudanças ocorriam na CSN e em Volta Redonda. Até 1955, a estrutura administrativa da empresa era relativamente simples, com a Direção Industrial concentrando o poder tanto sobre a indústria quanto sobre a vila operária. Em 1954 entrou em funcionamento o novo alto-forno 2, como parte do primeiro Plano de Expansão da Usina, que procurava elevar a produção de 270.000 para 680.000 toneladas de aço por ano. No governo de Juscelino Kubitschek, a estrutura administrativa da empresa passou então por uma modificação, com a criação da Superintendência de Assistência Social (SAS), subordinada ao Diretor Secretário, que cuidaria das “questões de habitação, alimentação, educação, assistência médico-hospitalar, recreio, centros comunitários e pecúlios, enfim, de um domínio mais ligado à vida fora da usina”.⁴⁵ Com a criação da SAS, a Direção Industrial passou a se concentrar somente na atividade-fim da empresa (produzir aço), tendo depois algumas de suas funções desmembradas em outras diretorias (como a compra, venda e relações públicas, que foram passadas a recém criada Direção Comercial). Ao mesmo tempo, estabeleceram-se novos parâmetros de padronização dos métodos de trabalho e fragmentação administrativa das etapas de produção, o que impôs uma seleção mais detalhada da mão de obra, a cargo do novo Centro de Treinamento e Seleção (CTS). Todas essas modificações aumentaram substancialmente os cargos intermediários de supervisão, distanciando o alto escalão administrativo e os executores das ordens, conforme pregava o paradigma taylorista. Diminuía, assim, o contato direto entre a administração superior e os empregados, tal qual fora comum até então.

Todas essas modificações se inserem na dinâmica geral do governo JK, que instrumentalizou o Plano de Metas através de um crescimento burocrático que estabeleceu uma espécie de “administração paralela”,⁴⁶ formada por comissões de trabalho e organismos de planejamento e consultoria ligados diretamente ao Executivo.

⁴⁵ LASK, Tomke Christiane, op cit. p. 93.

⁴⁶ Sobre a “administração paralela” no governo JK, ver DREIFUSS, René Armand. *1964, A Conquista do Estado; ação política, poder e golpe de classe*, Petrópolis: Vozes, 1981.

Crescia um estamento técnico-burocrático que apresentava uma área de racionalidade “técnica” e “apolítica”, garantindo o sigilo administrativo necessário para esconder a defesa dos interesses de determinados grupos econômicos. No caso de Volta Redonda, esses interesses se consubstanciariam principalmente nos setores produtores de bens de consumo, que se beneficiariam da venda do aço da CSN a preços subsidiados pelo Estado. Assim, por trás de uma *máscara* apolítica, se escondiam os chamados “técnicos”, isto é, diretores de empresas privadas, empresários com qualificações profissionais específicas ou apenas seus “intelectuais orgânicos” (conforme Gramsci), que favoreciam ou bloqueavam “de acordo com sua vontade, o acesso à ajuda financeira e tecnológica por parte de diferentes grupos e corporações”⁴⁷.

Paralelamente, Volta Redonda obtinha, em 1954, sua emancipação do município de Barra Mansa. A campanha de emancipação foi movida principalmente por uma incipiente burguesia local (normalmente de laços de parentesco ou de negócios com a alta hierarquia da CSN), através de seus órgãos representativos de classe, principalmente o Rotary Club e a Maçonaria. A emancipação representou uma abertura maior para os grupos locais participarem da administração dos recursos referentes à cidade, até então monopolizados pelos técnicos e engenheiros do estamento burocrático da CSN. A própria direção da empresa apoiava a campanha emancipacionista, para diminuir as responsabilidades com a cidade de Volta Redonda.

Na verdade, a emancipação significou o primeiro passo no sentido de acabar com o modelo *company-town* dos primórdios da CSN, transformando Volta Redonda numa cidade industrial como outra qualquer, e submetendo os operários da CSN “ao mesmo grau de exploração imposto ao conjunto da classe operária brasileira.”⁴⁸ Este processo se agudizaria durante o Regime Militar, mas só se consolidaria posteriormente, com a privatização da empresa (conforme veremos nos próximos capítulos).

O golpe militar de 1964 teve graves consequências para o movimento operário de Volta Redonda e para a cidade em geral, justamente no momento em que o sindicato atingia seu maior nível de mobilização. Em 1963, foi eleita para a diretoria do sindicato uma chapa de oposição cujos integrantes eram majoritariamente filiados ou simpatizantes do PCB, e alinhados aos setores mais combativos do Comando Geral dos

⁴⁷ DREIFUSS, René Armand. 1964, *A Conquista...* op cit, p.35.

⁴⁸ FONTES, ângela Maria Mesquita & LAMARÃO, Sérgio Tadeu de Niemeyer. op cit, p. 22

Trabalhadores (CGT). Sua plataforma incluía a defesa das Reformas de Base e a palavra de ordem: “50% ou greve”. Assembléias cada vez maiores passaram a ocorrer no Cine Avenida, no centro da “Volta Redonda Velha”, chegando a reunir cerca de 6.000 trabalhadores.⁴⁹ Contudo, no dia 1º. de abril de 1964, os tanques invadiram a cidade.

Nas entradas da usina, ativistas mais politizados ainda tentaram impedir a entrada dos trabalhadores e deflagrar a greve. Contudo, a chegada do exército desbaratou os piquetes e os operários entraram na usina. O presidente do sindicato, Lima Neto, foi imediatamente preso. Ao final do turno da tarde, os operários recusaram os caminhões que os levariam para casa e partiram à pé para a sede do sindicato, onde se reuniram em massa e, portando bandeiras do Brasil e bradando palavras de ordem, tentaram formar um cordão de isolamento que impedisse a entrada do exército no prédio. Às 17h. e 45 min., após a ordem para a invasão dos soldados, um violento conflito se iniciou. O pânico e as baionetas caladas dispersaram os trabalhadores. Todos que estavam no interior do prédio foram presos. Estabeleceu-se um toque de recolher e os trabalhadores foram para suas casas. “A massa chorava” – lembra uma testemunha – “quem não saiu ferido fisicamente, saiu moralmente”.⁵⁰

No dia seguinte, a usina estava ocupada pelo exército e as chefias, eufóricas, apontavam para os operários e indicavam as lideranças. Alguns foram presos e demitidos mesmo sem ter nenhum histórico de militância política, simplesmente por terem assinado listas de apoio às Reformas de Base.⁵¹ Foram aproximadamente noventa prisões. Seguiram-se torturas, assassinatos e mesmo casos de suicídios dos operários mais combativos. O sindicato ficou fechado por algumas semanas, até a chegada do interventor. Lima Neto conseguiu sair da prisão, mas perdeu o emprego e teve sua família expulsa da casa da CSN onde morava. Foi com a família residir debaixo de um viaduto, num gesto que comoveu os moradores da cidade, até ser ajudado por centenas de operários, que compraram um taxi para que ele pudesse trabalhar.⁵²

Seguiram-se anos sombrios para o sindicato e para a cidade de Volta Redonda,

⁴⁹ SOUSA, Jessie Jane Vieira de, op cit. p. 44.

⁵⁰ Depoimento de José Ventura, ex-operário da CSN, cf. SOUSA, Jessie Jane Vieira de, op cit. p. 49.

⁵¹ Ibid, p. 50.

⁵² Ibid, p. 50-51. Mais tarde, graças a ação judicial levada a cabo por um dos demitidos – o ex-projetista Pedro Eloi Fritz – os casos de demissões, prisões, tortura e assassinatos foram levantados um por um. O processo demorou anos, mas no governo Figueiredo a batalha judicial finalmente foi bem sucedida e 85 famílias receberam as indenizações que lhes cabiam.

que se tornou Área de Segurança Nacional e passou para o controle direto das Forças Armadas. Conforme veremos adiante, a partir de então ocorreriam modificações profundas na cidade e na Companhia Siderúrgica Nacional, causando inevitáveis mudanças na *experiência de classe* da cidade.

A classe se delineia segundo o modo como homens e mulheres *vivem* suas relações de produção e segundo a *experiência* de suas situações determinadas, no interior do “conjunto de suas relações sociais,” com a cultura e as expectativas a eles transmitidas e com base no modo pelo qual se valeram dessas experiências em nível cultural.⁵³

Inciava-se um segundo ciclo na história operária e sindical de Volta Redonda. Os descendentes dos pioneiros arigós, mais outros migrantes que continuaram chegando, precisaram reiniciar praticamente do zero a sua organização. Do processo emergiria uma nova consciência de classe, refletindo, conforme afirma Thompson, a forma pela qual as novas relações sociais e experiências de classe foram tratadas culturalmente, levando em consideração as tradições da cidade e os novos e velhos sistemas de valores, idéias e formas institucionais.⁵⁴

Capítulo 2 – Ascensão e queda do sindicalismo classista de Volta Redonda

2.1 – Memória, cultura e consciência de classe

Em seu trabalho clássico *A Memória Coletiva*, Maurice Halbwachs defendeu a hipótese teórica de que a memória não é um fenômeno puramente individual, mas coletivo. Para o autor, o indivíduo nunca está realmente só. Não importa onde se encontre, ele sempre trás consigo, na sua forma de pensar e de lembrar, os pontos de vista de diferentes grupos sociais aos quais ele remete a cada pensamento. Nossos pensamentos e atos se explicam pela nossa natureza de ser social, de tal forma que “só

⁵³ THOMPSON, E. P. *As peculiaridades dos ingleses e outros artigos*, Campinas: Editora da Unicamp, 2001, p. 277.

⁵⁴ Idem. *A Formação da Classe Operária Inglesa*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987, p. 10

temos a capacidade de nos lembrar quando nos colocamos no ponto de vista de um ou mais grupos e de nos situar novamente em uma ou mais correntes do pensamento coletivo”.⁵⁵ Além disso, ele afirma que a memória é construída mediante um processo coletivo de constante elaboração e reelaboração, que ocorre, ao longo do tempo, no interior de grupos sociais dos quais todos fazemos parte. Neste processo, grande número de lembranças nos reaparecem porque são recordadas por outras pessoas. Assim, a memória individual se constrói a partir de dados e posições comuns que se encontram “tanto no nosso espírito como no dos outros”.⁵⁶

Mas, para isso, é necessário que o grupo ao qual a memória se refere subsista, e que haja pontos em comum suficientes para que a lembrança recordada possa ser reconstruída sobre um fundamento compartilhado. Sem o grupo ao qual remeter, a memória tende a se desmantelar das consciências individuais, num processo que pode significar o seu desaparecimento. E, se considerarmos a importância da memória para a preservação da *identidade coletiva* (cf. Pollack) que mantém coesos os grupos sociais e permite sua continuidade, perceberemos que a recíproca também é verdadeira – isto é, da mesma forma como o desmantelamento dos grupos leva ao fim da memória, a perda da memória coletiva quebra os laços de identidade que mantêm unidos os indivíduos de um grupo. Trata-se, portanto, de dois fatores de implicação mútua.

Para Michel Pollack, todos os elementos fundamentais da memória – os acontecimentos, as pessoas e os locais – podem ter sido vivenciados ou conhecidos diretamente pela pessoa, ou “vividos por tabela”, isto é, pelo grupo ou coletividade do qual a pessoa *se sente* pertencer.⁵⁷ Tais memórias podem até mesmo se referir a elementos que se situam fora do espaço-tempo da pessoa ou do grupo, desde que, por meio da socialização política ou histórica, ocorra o que Pollack qualifica como “um fenômeno de projeção ou de identificação com determinado passado, tão forte que podemos falar numa memória quase que herdada”.⁵⁸

⁵⁵ HALBWACHS, Maurice. *A Memória Coletiva*. São Paulo: Vértice, 1990, p. 36. Halbwachs também faz referência ao fato de que o funcionamento da memória individual não é possível sem o recurso da linguagem, isto é, de palavras e idéias de que o indivíduo não inventou e que emprestou de seu meio, o que reforça o caráter social de sua existência e pensamento (ver em HALBWACHS, op cit, p. 54).

⁵⁶ Ibid. p. 34.

⁵⁷ POLLACK, Michael. Memória e identidade social In: *Estudos Históricos*, n.º. 3, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989, p. 2.

⁵⁸ Ibid, p.2.

Não há dúvidas que este fenômeno ocorreu na passagem da primeira para a segunda geração de operários de Volta Redonda. As lembranças da aventura dos imigrantes pioneiros ainda era bastante vívida nos anos 1960 e 1970, até pelo fato de que a CSN continuou se expandindo no período, absorvendo a mão-de-obra que nascia em Volta Redonda. O resultado foi a criação nas famílias de verdadeiras “tradições metalúrgicas”, o que tornava aquelas memórias inteligíveis para as gerações mais novas, facilitando sua incorporação. Contudo, como veremos, a contínua expansão da usina trouxe também uma complexificação neste quadro, com a incorporação de trabalhadores vindos de outras áreas, que não viveram o auge do modelo *company town* de Volta Redonda e, portanto, tinham uma mentalidade diferente em relação à CSN e à cidade.

Mesmo assim, até o final dos anos 1980, existia na Cidade do Aço um sentimento de pertencimento de classe que, de uma forma ou de outra, perpassava o mais despolitizado dos trabalhadores da Usina, e que se assentava num imaginário que remetia principalmente às heranças da cultura “arigó” – especialmente o passado rural e o legado do trabalhismo varguista – e à identidade “metalúrgica,” construída na experiência concreta de trabalho na usina e no dia-a-dia nos bairros operários. Tratava-se de uma identidade que ia muito além dos aspectos propriamente econômicos, posto que, quando os operários de Volta Redonda referiam-se a si mesmos como “arigós” ou “metalúrgicos”, identificam não somente sua profissão ou categoria, mas também os bairros em que moravam, a maneira como viviam, seu nível de instrução, algo acerca de suas visões-de-mundo e de sua história em comum, etc. De sorte que qualquer leitura política que o trabalhador construísse, no plano individual, partia invariavelmente dos elementos presentes nesse conjunto de valores e de visões-de-mundo, compartilhados no âmbito familiar e no ambiente de trabalho.

Acho que essa nossa identidade bipartida é fruto da política paternalista e autoritária que gera uma ambiguidade dentro da gente – é uma mão que afaga e a outra que surra. Tenho um orgulho – que imagino ser correto – por meu pai ter participado da construção da usina. No entanto, não consigo, intimamente, separar isso de toda violência e arbítrio que foram empregados nesta construção e que permanecem na sua estrutura de exploração. E hoje com toda a minha militância sindical e política ainda não consegui

separar inteiramente, na minha cabeça, estas duas faces de uma mesma moeda.⁵⁹

A identidade coletiva “metalúrgica” não conduzia necessariamente a um comportamento *de classe*, isto é, de enfrentamento político ao capital (entendido aqui como relação social de subordinação do trabalho). Para E.P. Thompson, trata-se de “uma afirmação destituída de significado” atribuir o termo *classe* “a um grupo privado de consciência de classe, ou de cultura de classe, e que não age nessa direção”.⁶⁰ Analisando o caso de Volta Redonda, não há dúvida de que a geração pioneira possuía, claramente discernível, uma “cultura de classe”, para a qual os operários haviam, inclusive, criado o termo “arigó” para designá-la; também está claro que esta cultura de classe se distinguia em relação aos valores e visões-de-mundo de outros setores da sociedade voltareondense. Mas essa identidade coletiva “arigó” não estava predestinada a conduzir os operários de Volta Redonda ao confronto com o capital. Muito pelo contrário, embora a exploração fosse cotidianamente reafirmada e sentida pelo trabalhador todos os dias, o ideário dominante baseava-se na aceitação das relações de produção que a instituíam, e as discordâncias se davam muito mais em relação à *intensidade* dessa exploração do que em relação a sua legitimidade enquanto tal.

Em qualquer sociedade cujas relações sociais foram delineadas em termos classistas, há uma organização cognitiva da vida correspondente ao modo de produção e às formações de classe historicamente transcorridas. Esse é o “senso comum” do poder, saturando a vida cotidiana e se expressando – mais ou menos conscientemente – na abrangente cúpula de hegemonia da classe dominante e nas suas formas de dominação ideológica.⁶¹

Thompson lembra que a experiência de classe é determinada “pelas relações de produção em que os homens nasceram – ou entraram involutariamente”, mas a consciência de classe, ao contrário, não é dada diretamente por essas relações.⁶² Daí a recusa deste autor em utilizar uma conceituação por demais estática da classe, que crê na existência da mesma como um reflexo direto da estrutura econômica. É evidente que

⁵⁹ FONSECA, Isaque & VEIGA, Sandra Mayrink. *Volta Redonda; entre o aço e as armas*, Petrópolis: Vozes, 1990, p. 17

⁶⁰ THOMPSON, E. P. *As peculiaridades dos ingleses e outros artigos*, Campinas: Editora da Unicamp, 2001, p. 276

⁶¹ Ibid. p. 260

⁶² Idem. *A Formação da Classe Operária Inglesa*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987, p. 10

qualquer identidade de classe operária está inevitavelmente ligada às experiências que se iniciam no chão de fábrica, e que as vivências ali ocorridas continuem preponderantes para esta identidade. Mas, a partir dessas experiências, a classe é *construída* pelos indivíduos; trata-se muito mais de algo que *acontece*, como um *processo*, do que como algo já estabelecido, já dado mecanicamente pela infra-estrutura.

não existe uma classe plasmada no tecido histórico que seja o modelo com o qual devemos trabalhar: é uma construção histórica, derivada da observação do processo social ao longo do tempo. Sabemos que existem classes porque há pessoas que se têm comportado repetidamente de maneira classista; estes sucessos históricos descobrem regularidades nas respostas a situações similares.⁶³

Por isso, mais importante que o conceito de “classes” é o conceito de “luta de classes”, do qual a própria classe deriva. Não há classe proletária sem sua contraparte burguesa, e a razão de ser de uma é a luta empreendida contra a outra, e vice-versa.⁶⁴ A grande questão, que dá especificidade à segunda geração de operários de Volta Redonda, é identificar os elementos que atuaram e, pode-se dizer, *amplificaram politicamente* as possibilidades de solidariedade implícitas na condição de operário, fazendo com que a identidade coletiva “arigó” se tornasse mais do que um referencial de pertencimento, um referencial de luta. Neste sentido, importa analisar as mudanças ocorridas nas relações de classes no Brasil e em Volta Redonda, a partir do golpe militar de 1964.

2.2 – De arigós a peões

O capital obteve fulgurante vitória no Brasil, em 1964. Com o movimento operário esmagado, juntando os cacos que restaram após as perseguições e prisões que se seguiram ao golpe, abriu-se caminho para a imposição de novos patamares de exploração do trabalho – o que se convencionou chamar de “Milagre Brasileiro”. A política econômica, dirigida a partir do gabinete do então Ministro do Planejamento, Roberto Campos, impôs forte recessão e brutal contração dos salários; ao mesmo tempo,

⁶³ E. P. Thompson, cf.: SOUSA, Jessie Jane Vieira de. *Arigó, o pássaro que veio de longe*. Revista do Centro de Memória Sindical. Volta Redonda: Gráfica do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, 1989, p. 10

⁶⁴ THOMPSON, E.P. *As peculiaridades...* op. cit. p. 274

procurou desvencilhar o Estado dos encargos sociais, estimulando a penetração da iniciativa privada em áreas como educação e saúde, e liberando recursos para o investimento na produção. A imposição do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), em 1967, significou não só uma nova fonte de financiamento para o crescimento industrial, como também um duro golpe contra a organização dos trabalhadores, devido à perda da estabilidade. Um ano depois, era instituído o AI-5, inviabilizando qualquer tipo de oposição ao regime que não a clandestina.

A política da CSN neste período seguia rigorosamente esse padrão. Vivia-se a implantação do Plano de Expansão C da Companhia, iniciado em 1960, que visava ampliar a produção para 1.000.000 ton/ano de aço, para atender a demanda industrial que se instalara no país após o Plano de Metas de JK. Equipamentos novos eram implementados e áreas antigas eram expandidas.⁶⁵ Mudava também, radicalmente, a política da CSN em relação com a cidade, com o afastamento progressivo de suas responsabilidades sociais e urbanísticas. Em 1967, uma reforma administrativa resultou na passagem, para o município de Volta Redonda, dos últimos serviços públicos que ainda eram de responsabilidade da CSN, que agora concentrava todos seus recursos unicamente na produção.

Isso, obviamente, não significou o fim da influência da empresa na cidade, posto que a Companhia continuava sendo a principal empregadora e a maior pagadora de impostos, além de ser dona de diversas propriedades no interior do município, tais como grandes fazendas, clubes, hospitais, etc (até a água fornecida nos bairros precisava ser comprada da CSN, pois a empresa era a dona do único reservatório de água da cidade).⁶⁶ Ademais, a burguesia local – formada pelos setores comerciário, transporte, pequenos e médios empresários, donos de clubes, imprensa local, etc – normalmente tinha ligações com a alta administração da empresa, de sorte que a CSN continuou dando as cartas na administração municipal e na própria cidade, porém sem o fardo das obrigações

⁶⁵ Além da expansão da coqueria, instalava-se a primeira máquina de sinterização – que habilitava os alto-fornos 1 e 2 a consumir sinter (até então, os fornos recebiam apenas coque). Ver em *Evolução tecnológica ao longo das décadas* In: *M&M – Metalurgia & Materiais*, São Paulo: Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais, junho de 1997.

⁶⁶ Ver, dentre outros, MONTEIRO, Geraldo. *50 Anos Brasileiros*, Rio de Janeiro: FSB Comunicações, 1995 e FONTES, Ângela Maria Mesquita & LAMARÃO, Sérgio Tadeu de Niemeyer. Volta Redonda: história de uma cidade ou de uma usina? In: *Revista do Rio de Janeiro*, v. 1, n.º. 4, Niterói, set/dez 1986.

sociais.⁶⁷

Nesses períodos de expansão da usina, ocorria grande atração de mão-de-obra para a cidade, com conseqüente ampliação dos loteamentos e das ocupações irregulares, em áreas da Prefeitura ou de particulares. O crescimento do município respondia à demanda crescente do comércio e da moradia, e não levava em consideração as características topográficas e/ou ecológicas da região. O resultado foi uma malha urbana descontínua e rarefeita, em que os melhores terrenos, mais próximos da usina, eram mantidos nas mãos da CSN ou de fazendeiros, que especulavam com essas propriedades. Assim, enquanto essas áreas, mais adequadas à moradia, eram mantidas vazias à espera de valorização, os loteamentos e ocupações tenderam a se dar em áreas mais afastadas e sem infra-estrutura – incluindo regiões que, originalmente, foram consideradas impróprias para a construção de casas, por receberem quantidades muito altas de poluição atmosférica.

Observa-se, assim, uma vinculação entre o poder municipal e os interesses da CSN, fazendo o primeiro “vista grossa” à ocupação de áreas indevidas, atenuando latentes tensões sociais, desobrigando a usina de absorver todo o contingente de trabalhadores atraídos e permitindo a reprodução, ainda que em condições precárias, desse exército industrial de reserva.⁶⁸

Ocorre uma piora generalizada nos serviços públicos e da qualidade de vida em Volta Redonda. Em parte, isso se explica porque a Prefeitura não possuía recursos para assumir a repentina responsabilidade pelos bairros anteriormente mantidos pela CSN, e o regime militar instituiu uma reforma tributária que acarretou uma diminuição da parcela dos impostos que caberia aos municípios.⁶⁹ Além disso, quando as obras da CSN acabavam, um número elevado de trabalhadores era dispensado, acarretando enormes problemas sociais.

Para os que se mantiveram empregados, a mudança de conseqüências mais graves foi, provavelmente, a revisão da política habitacional da CSN. Em 1964, a Companhia criou a Imobiliária Santa Cecília S.A. (Cecisa), uma empresa subsidiária que

⁶⁷ Vale lembrar que a privatização viria a complexificar este quadro. Não raro, a partir dos anos 1990, houve conflitos políticos opondo a prefeitura e a direção da CSN.

⁶⁸ FONTES, Ângela Maria Mesquita & LAMARÃO, Sérgio Tadeu de Niemeyer. op cit, p. 19

⁶⁹ Ibid. p. 21

teria a responsabilidade de solucionar o crônico problema habitacional dos empregados da CSN. A solução implementada, após 1967, foi a *venda* da quase totalidade das casas, à exceção daquelas que se encontrassem em bairros onde havia planos possíveis de expansão.⁷⁰ Ainda que fosse dada aos moradores a preferência na compra, a venda das casas pegou muitos deles desprevenidos. Boa parte dos operários não possuía os recursos necessários, e agora se viam na situação de ter que reservar parte de seus salários para contemplar a questão da moradia, antes garantida pela CSN. A maior parte das casas, mesmo as mais simples, acabou sendo ocupada por trabalhadores de classe-média (comerciantes, profissionais liberais e pequenos proprietários), visto serem todas em regiões centrais mais valorizadas. Os operários tiveram que ir para longe, em áreas com piores serviços.

Configuram-se os novos patamares de exploração e concentração de renda resultantes do golpe. A mesma base econômica – o trabalho operário na CSN – agora tinha que arcar com os custos de construção civil, alugueis, lazer, transporte e alimentação, que antes eram fornecidos ou subsidiados pelo Estado. Dito de outra maneira, os salários dos operários agora também sustentavam os lucros de uma burguesia local mais significativa e diferenciada.

Ao mesmo tempo, esses salários sofriam crescente pressão por parte da CSN, em virtude tanto do processo geral de arrocho salarial quanto pelo endividamento da empresa, causado pelos subsídios nas vendas do aço para indústrias privadas. Vale lembrar que, à essa altura, a CSN não mais detinha o monopólio na produção de aços planos (que fora extinto em 1963).

O Estado acabou interferindo não somente na administração, como também na política empresarial da Companhia. Enquanto a CSN mantinha o monopólio nacional da produção de aços planos (...), a controvérsia entre os interesses do Estado e as necessidades econômicas da empresa não fazia-se tão presente. Mas com a crescente concorrência dentro do país, o vínculo entre o Estado e sua empresa acabou tornando-se

⁷⁰ Ibid. p. 20-21.

uma desvantagem para a saúde da empresa.⁷¹

Segundo Wilma Mangabeira, o fim do monopólio do mercado de aços planos e o endividamento da empresa – causado pela utilização das estatais como instrumento de política econômica do governo – foram os dois motivos principais do fim do modelo *company town* em Volta Redonda.⁷² Mas a essas causas econômicas devemos agregar também outras, de ordem política. Apesar do atrelamento ao Estado e das constantes intervenções, o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda fora bastante atuante “tanto na esfera da produção quanto na do consumo”, e também nas questões de habitação – razão pela qual quase não há associações de moradores muito antigas na cidade.⁷³ Volta Redonda era um reduto forte do PTB, partido que formava a base governista até 1964 (à exceção do curto governo Jânio Quadros) e que dificilmente concordaria com o desmantelamento da “Cidade do Aço”.⁷⁴ O golpe militar derruba todos esses obstáculos, criando condições para priorizar o crescimento econômico através do aumento da exploração. Para os trabalhadores de Volta Redonda, isto significava a adequação forçada aos padrões normais de exploração da classe trabalhadora brasileira.

Este processo se agudizou nos anos 1970, quando da implementação do Plano de Expansão D da CSN. Este plano era qualitativamente diferente dos anteriores, pois implicava no abandono do processo até então empregado na produção do aço, e sua substituição por outro mais avançado. Ele começou a ser elaborado ainda em 1962, com a assistência da firma Arthur G. McKee & Company, de Cleveland, Ohio. Naquele momento, o planejamento era de elevar a produção para 3,5 milhão ton/ano até 1972,⁷⁵ mas houve atrasos em relação à implantação das novas tecnologias, que só começaram a

⁷¹ As principais concorrentes internas da CSN eram a Cosipa e a Usiminas. (ver em LASK, Tomke Christiane. *Ordem e Progresso: a estrutura de poder na “cidade operária” da Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda (1941-1964)*, Rio de Janeiro, 1991, Tese de mestrado do programa de Pós-Graduação em Antropologia Cultural do Museu Nacional – UFRJ – sob orientação de José Sérgio Leite Lopes, p.97).

⁷² MANGABEIRA, Wilma. *Dilemas do Novo Sindicalismo: democracia e política em Volta Redonda*, Rio de Janeiro: ANPOCS, 1993, p. 67

⁷³ FONTES, ângela Maria Mesquita & LAMARÃO, Sérgio Tadeu de Niemeyer, op cit., p.22. Como veremos, as Associações de Moradores passarão a ter um fortalecimento significativo nos anos 80, como reflexo das mudanças gerais na cidade.

⁷⁴ FONTES, ângela Maria Mesquita & LAMARÃO, Sérgio Tadeu de Niemeyer, op cit., p.22

⁷⁵ COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, *Plano D; expansão de Volta Redonda*. s.d. s.l.

ser implantadas em meados dos anos 1970. O chamado Estágio III do Plano de Expansão D iniciou-se no final dos anos 1970, e tinha o objetivo de elevar a produção para 4,6 milhões de toneladas de aço anuais.

Segundo Mangabeira, toda a política gerencial da CSN, no período anterior a 1979, se voltava para preparar a mão-de-obra para as mudanças associadas à implementação das novas tecnologias, que aumentariam significativamente o nível de automação e integração da planta. A implantação de um regime de contratação diferenciado foi favorecida pelo fato de que a CSN, naquele período, vivia a substituição da geração pioneira de Volta Redonda (que se aposentou em princípios dos anos 1970, estimulada pela legislação do FGTS) pela geração seguinte. Obviamente, este processo causaria mudanças significativas na composição da classe operária voltaredondense e na sua consciência de classe. Para Mangabeira, extinguiu-se “uma geração de operários altamente identificados com a Companhia, devido ao seu passado paternalista e, principalmente, terminava uma geração que construíra sua identidade profissional dentro da usina.”⁷⁶

De fato, não há dúvidas de que a segunda e a terceira geração de funcionários da CSN tinham uma identificação muito menor com a empresa. Tratava-se de trabalhadores que chegaram à idade produtiva numa época em que a educação pública era minimamente mais acessível, não dependendo somente da formação disponibilizada pela CSN (através da Escola Técnica Pandiá Calógeras, controlada pela empresa); além disso, em meados da década de 1970, havia um mercado nacional, regional e local para a siderurgia, que contribuía para a formação da mão-de-obra e competia com a política de empregos da CSN.

Outra marca do período é o aumento muito grande no número de acidentes de trabalho na siderúrgica.

A siderurgia, ao lado da mineração, é uma das atividades mais danosas à saúde dos operários manuais. Mesmo que se levem em conta os avanços 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,

⁷⁶ MANGABEIRA, op. cit. p. 68

caracterizam a produção de aço como um processo rudimentar, extremamente nocivo à saúde. (...) 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.⁷⁷

Todos esses problemas se tornavam ainda mais graves devido às muito freqüentes horas-extras, que praticamente faziam parte da “cultura local” da CSN, devido à natureza das indústrias siderúrgicas e também ao autoritarismo dos encarregados.⁷⁸ Com aumento do número de trabalhadores subcontratados, que normalmente não tinham treinamento, supervisão nem equipamentos necessários, e também devido ao fato das obras do Plano de Expansão D ocorrerem concomitantemente com a produção do aço, o trabalho na CSN se tornava extremamente perigoso. Para os operários, a sensação de que a empresa não se preocupava com sua integridade aumentava a revolta, já por demais insuflada pelo arrocho salarial e pela perda gradual do status diferenciado de trabalhador de empresa estatal.

Por todos estes motivos, viver e trabalhar em Volta Redonda, nos anos 1970 e 1980, constituía uma experiência bastante distinta da vivida pela geração pioneira. Se nos primórdios o controle e repressão por parte da direção da usina eram enormes e as condições de vida muito difíceis, havia também uma perspectiva de melhoria familiar que, de uma forma geral, se concretizava. Os operários suportavam as dificuldades da época em virtude de um futuro que indicava mais tranquilidade e melhores condições de vida para a família. Nos anos 1980, nada indicava um futuro promissor. Ao contrário, as perspectivas eram cada vez piores, dada a inflação galopante, a recessão que se seguiu

⁷⁷ Ibid. p. 73. Uma descrição mais impressionista do ambiente de uma usina siderúrgica foi feita pelo jornal Folha de São Paulo, em edição de 11 de novembro de 1988, conforme citado por E. J. Graciolli: “uma siderúrgica é uma sucursal do inferno. Os fornos exalam um calor inimaginável. O ar tem cor. É vermelho, de um vermelho lindo e horrorizante. O barulho é a soma de todos os barulhos abomináveis: o som esfaqueante de ferro batendo em ferro, a estridência aguda das roldanas e guindaste que relinham como cavalos de metal, o ronco mongolóide de motores brutais. À volta, nos pátios, o chacoalhar de vagões de carga, montanhas tétricas de minério e carvão, que não cessam de subir e descer numa zoeira infernal, a tudo envolvendo em nuvens opacas de poeira mineral, de que os olhos, os pulmões, a boca e a pele não têm como se defender. E, mesmo neste lado de fora, o ar tem cor: percorre, dependendo da incidência do sol, todos os matizes entre o ferrugem e o negro...” (citado por GRACIOLLI, Edilson José. *Um Caldeirão chamado CSN; resistência operária e violência militar na greve em 1988*, Uberlândia: EdUFU, 1997, p. 64.)

⁷⁸ MANGABEIRA, op cit, p. 73.

ao fim do “milagre econômico” e a falta de acesso dos filhos dos operários às boas condições de crescimento profissional, que antes existiam. Por tudo isso, não era mais garantida a estabilidade de *vida* – e não somente de emprego – oferecida pelo trabalho na CSN.

Assim, gradualmente os trabalhadores da CSN foram se adequando ao padrão brasileiro de exploração de classe, e por isso não surpreende que a segunda geração de trabalhadores da cidade fosse “bem menos cativa da imagem da família siderúrgica e, por outro lado, mais próxima da consciência de pertencer ao universo de trabalhadores metalúrgicos”⁷⁹. Para muitos trabalhadores novos, especialmente os que não viveram parte da infância ou adolescência em Volta Redonda, a identificação com elementos centrais do imaginário “arigó” era menor, ou simplesmente não existia. Por isso, embora ainda houvesse, principalmente entre os mais velhos, uma memória “arigó” bastante presente, essa memória se referia a uma *experiência de classe* muito diferente daquela experimentada pelos trabalhadores das décadas de 1970-1980, que por isso não se identificavam tão facilmente com ela.

Deve-se lembrar também que, à essa época, havia muitos trabalhadores na cidade que chegaram *após* o desmantelamento do modelo *company town*. Para esses, mesmo uma possível identificação com a figura de Getúlio Vargas e com o trabalhismo teria que ser inevitavelmente diferente. Em Volta Redonda, durante anos, o núcleo do discurso varguista – isto é, a construção do “novo Brasil” e do “novo homem”, disciplinado e preparado para o trabalho – permeou todas as relações dos trabalhadores com a empresa e com a cidade; estavam presentes no dia-a-dia, plasmadas na própria rotina. Por isso, essa experiência foi vivida e incorporada pelos trabalhadores nascidos na cidade – senão como um registro de infância, ao menos como uma *memória herdada*. Mas, evidentemente, não poderia ser incorporada da mesma maneira pelos que chegaram posteriormente, que não só ganharam provavelmente muito menos com o “pacto trabalhista,” como também não viveram a presença totalizante da CSN em seus primeiros anos, quando a própria cidade se confundia com ela e não havia limites muito claros entre a vida no trabalho e a vida fora dele. Daí que, por ambos os motivos, a concepção da “CSN Mãe” não tinha mais tanto sentido.

⁷⁹ GRACIOLLI, E. J. *Um caldeirão... op cit.* p. 67.

De sorte que, no encontro entre os “peões” e “arigós” – isto é, entre trabalhadores sem muita estabilidade de vida, que hora estão aqui ou ali; e trabalhadores estáveis, que vieram para ficar – foi com os primeiros que prevaleceu uma identificação maior, posto que era com sua *experiência de classe* que os operários de Volta Redonda guardavam, naquele momento, mais pontos em comum.

2.3 – O surgimento da Oposição Sindical

O movimento operário, claro, não assistiu passivamente a todas essas transformações que apontamos. Já em 1964, mesmo após toda a violência do golpe na cidade – com o exército atacando os operários, invadindo o sindicato, prendendo e torturando dezenas de trabalhadores – a proposta salarial da CSN foi rejeitada, obrigando o sindicato, sob intervenção, a colocar em votação o acordo salarial em postos dentro da fábrica.⁸⁰ Novas eleições sindicais vieram a ocorrer só depois de 2 anos, sendo eleita uma chapa cujos membros identificavam-se com o que se convencionou chamar “nova esquerda”, não ligada diretamente ao PTB ou ao PCB (que teria em Osasco e Contagem seus exemplos mais aguerridos).

Essas novas lideranças assumiram em 1967, um ano de forte impacto em Volta Redonda, dado o fim da estabilidade dos trabalhadores. Segundo o relato de Isaque Fonseca, “a reação contra a opção pelo FGTS e a consequente perda da estabilidade no emprego é enorme dentro da usina. A empresa acionou todos os seus mecanismos (...) ameaçando os operários com a demissão.”⁸¹ Em 1968, os operários ameaçavam retomar a mobilização interrompida pelo golpe, agora sob novas lideranças e aproveitando a reação generalizada contra o autoritarismo, que se manifestava por todo o país. Contudo, vem o AI-5 e o exército invade mais uma vez o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda. Repete-se o roteiro conhecido de cassações, prisões e torturas, impedindo a nova diretoria, apenas recentemente eleita, de imprimir novos rumos ao Sindicato. Dali em diante, o peso da repressão empurra para fora da siderúrgica qualquer possibilidade de militância.

⁸⁰ MANGABEIRA, op cit. p. 57.

⁸¹ VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. op cit. p 41.

A organização desloca-se então, principalmente, para as Comunidades Eclesiais de Base da Igreja Católica, muito ativas nos bairros operários. Volta Redonda possuía uma tradição de Círculos Operários que remontava ao final dos anos 1940. Contudo, até o golpe militar, a posição oficial da Igreja era a de apoio à CSN e franca oposição à mobilização operária, seguindo as orientações definidas pelos círculos a nível nacional.⁸² Esta posição mudaria com a chegada do novo bispo à cidade, D. Waldir Calheiros, de orientação progressista. Sob cobertura da Igreja e influenciadas pela Teologia da Libertação, defendida pelo bispo, as Comunidades Eclesiais de Base de Volta Redonda tornam-se um espaço privilegiado – e relativamente mais seguro – para a militância operária. Ali, nas CEB's dos bairros pobres, longe dos olhares dos diretores e supervisores da CSN, novos ativistas e lideranças operárias surgiam.

Dentro da usina, o primeiro momento em que reaparece um movimento contestatório foi a partir de 1973, quando a CSN se recusou a cumprir as determinações da lei que estabeleceu o FGTS. Os trabalhadores mais antigos tinham o direito a receber pelo tempo de serviço até 1967 (ano de instituição do fundo). Mas a CSN, alegando falta de recursos, simplesmente se recusou a pagar.

Depois de feita a opção pelo FGTS, a CSN não pagou o tempo anterior, e vários operários mais velhos viram o seu sonho de comprar uma casa ou voltar para a roça, depois de anos de trabalho na usina, ir por água abaixo. Vários morreram de paixão. É uma história amarga. Mas a mística da empresa pública, da CSN “mãe” começa a se romper.⁸³

A luta de 400 trabalhadores pelo tempo de trabalho perdido denunciava claramente a inoperância do Sindicato, de tal maneira que, quando a intervenção termina, em 1974, imediatamente o ativista católico Waldemar Lustoza, com o apoio das

⁸² Segundo Jessie Jane de Sousa, o programa da Confederação Nacional de Operários Católicos incluía, além de serviços assistencialistas (inclusive na área jurídica), a “cooperação com as autoridades e empresários”, “aproximação das classes sociais”, “colaboração com o Ministério do Trabalho” e o “combate ao comunismo”, dentre outros objetivos (ver SOUSA, Jessie Jane Vieira de, op cit, p. 67). Em Volta Redonda, ativistas dos círculos operários chegaram a utilizar os carros da empresa para fazer propaganda contra os dirigentes sindicais (idem). Contudo, isso não significa que toda a militância católica seguisse essa orientação, haja visto que na chapa eleita em 1963 – que viria a ser cassada com o golpe – estavam alguns militantes da Juventude Operária Católica (JOC) que se aliaram aos comunistas (ver em MANGABEIRA, op cit, p. 75).

⁸³ FONSECA, Isaque & VEIGA, Sandra Mayrink. op cit. p. 41.

CEB's, obtêm grande votação e se elege presidente do Sindicato dos Metalúrgicos. Contudo, a gestão Lustoza é rapidamente cooptada pelo Regime e pela CSN, implantando uma política meramente assistencialista, burocrática e subserviente. O ativismo era mal visto e substituído por uma vasta rede de clientelismo e privilégios – sustentada pelo imposto sindical obrigatório – que beneficiava alguns operários.

Foi uma época ruim para os trabalhadores, que não tinham para onde correr. Os acordos era feitos a bel-prazer da empresa, mas de uma forma armada para não deixar o sindicato muito mal. Para se comunicar com o interior da usina o sindicato utilizava a figura do delegado sindical, que exercia o papel de correia de transmissão da política da direção sindical, distribuindo inclusive os cartões de consultas médico-odontológicas e convites para festas. (...) Nas campanhas salariais, a partir de 1977, com votação por dentro da usina, o sindicato utilizava seus delegados para trabalharem em favor do “sim”, ou seja, pela aceitação do acordo proposto pela empresa.⁸⁴

Apesar da postura pelega do sindicato, a mobilização das bases não cessa por completo, acompanhando uma tendência nacional que se verifica a partir do declínio do Milagre Econômico, e que configurou, no final dos anos 1970, o fenômeno do “novo sindicalismo”, cujo exemplo mais destacado é o do ABC Paulista. Em Volta Redonda, continuava o trabalho das pastorais operárias, amparado pelo apoio de D. Waldir; por outro lado, crescia também a militância dentro da usina, favorecida pela criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

Essas comissões foram criadas pelo Regime Militar por pressão da OIT, que registrava no país um número comparativamente muito elevado de acidentes de trabalho.⁸⁵ Na CSN, a CIPA era formada por representantes da empresa – denominados “cipistas” – e representantes dos trabalhadores – os “cipeiros”.⁸⁶ Como estes tinham estabilidade e o tema da segurança era dos que mais denunciava o descaso da empresa com os trabalhadores, alguns ativistas foram surgindo a partir da participação nessas comissões. Aos poucos, e em grande parte por ação dos “cipeiros”, registram-se algumas

⁸⁴ Ibid, p. 48

⁸⁵ A CIPA foi criada oficialmente em 1978, mas na CSN só se tornou efetiva em 1980, mesmo assim em âmbito restrito (ver MANGABEIRA, op cit. p. 74-75).

⁸⁶ FONSECA, Isaque & VEIGA, Sandra Mayrink. op cit. p 26. É interessante que as diferentes designações dos integrantes da CIPA indicam um nível de consciência de classe, uma vez que por elas os trabalhadores indicam quem são os seus representantes, e quem representa a empresa.

“operações tartaruga” no chão-de-fábrica,⁸⁷ expressando uma retomada da reação dos operários às péssimas condições de trabalho, aos salários arrochados e ao despotismo fabril.

Os novos ativistas que surgiam não formavam, contudo, um grupo homogêneo. Além de ativistas independentes, havia os que militavam na Pastoral Operária e/ou em diferentes organizações de esquerda (como a Convergência Socialista, o Movimento pela Emancipação do Proletariado, antigos quadros do PCB, etc⁸⁸). O encontro dessas diferentes tendências ocorre com a intermediação de D. Waldir, que dava o respaldo moral necessário e oferecia local para que as lideranças pudessem se reunir, no ambiente sombrio da Ditadura Militar. Naquele momento, a principal discussão era a respeito da participação ou não na estrutura corporativista oficial. Aos poucos, prevaleceu a opinião dos que defendiam a militância por dentro dos sindicatos, considerados um espaço legitimado pela classe operária, por onde a esquerda deveria militar para, dessa forma, ampliar as possibilidades da luta por transformações sociais”.⁸⁹ Daí se originou o grupo que viria a ser denominado Oposição Sindical.

A partir de 1979, este grupo começa a convocar assembleias que pressionavam abertamente a administração Lustoza. Aos poucos, foi despontando a liderança de Juarez Antunes, antigo operador de alto-forno da usina siderúrgica. Juarez não pertencia a nenhuma das tendências de esquerda, mas tinha muito carisma e talento para oratória. Começara na CSN como auxiliar de cozinha, chegando posteriormente ao cargo de supervisor da aciaria. Nesta condição, participou de comissões de negociação salarial e impôs uma liderança no chão-de-fábrica, sem apelar para o autoritarismo comumente associado a seu cargo. Acabou por conquistar o respeito dos operários.⁹⁰ Segundo Mangabeira, Juarez não tinha experiência política anterior;⁹¹ contudo, em 1976, chegou a disputar o cargo de prefeito, pelo MDB, nas eleições municipais de sua cidade-natal, Estrela D'Alva (MG), quando foi derrotado por apenas 6 votos.⁹² Com a formação da Oposição Sindical em Volta Redonda, viveria os últimos, e certamente mais intensos,

⁸⁷ SOUSA, Jessie Jane Vieira de, op cit. p. 58

⁸⁸ Ibid, p. 58

⁸⁹ Ibid, p. 58

⁹⁰ GRACIOLLI, E. J. *Um caldeirão...* op cit. p. 70-71.

⁹¹ MANGABEIRA, op cit. p. 77

⁹² Juarez; um exemplo de arigó In: *Nove de Novembro*. Boletim do Sindicato dos Metalúrgicos de 21 de fevereiro de 1990.

anos de sua vida.

Na eleição de 1980, a Oposição Sindical apresentou uma chapa, desafiando pela primeira vez a administração Lustoza. É derrotada, num processo eleitoral que, acusado de fraude, comprovou entretanto a necessidade de um ativismo mais sistemático por parte da militância.⁹³ Com um discurso que se voltava mais diretamente aos problemas do chão-de-fábrica e questionava também a estrutura sindical em vigor, a Oposição Sindical intensificou os trabalhos com boletins e discussões dentro da usina, assim como o enfrentamento direto com as chefias. Ao longo deste processo, o ativismo católico e os militantes ligados às correntes de esquerda tenderam a se aproximar, formando uma corrente própria, enquanto os independentes se mantiveram sob a liderança de Juarez Antunes. Ambas as correntes se aproximaram do Partido dos Trabalhadores, pelo qual Juarez chega a se lançar candidato a deputado, em 1982, mas não se elege.

Nas eleições sindicais de 1983, além da chapa da situação, quatro outras se apresentaram. Dessas, duas eram apoiadas mais ou menos explicitamente pela CSN, enquanto as outras representavam as principais tendências da Oposição Sindical: a chapa 4, capitaneada por José Emídio e apoiada pelos ativistas católicos e pelas organizações de esquerda; e a chapa 5, de Juarez e outros ativistas, cujas referências vinham principalmente do mundo da fábrica, sem apoio da Igreja, do PT nem de nenhuma outra organização.

Foi uma eleição braba, em que os capangas de Lustoza – eram capangas mesmos – andavam armados e entravam dentro da usina para pegar urna; a gente se atracava com os caras, dava cacetada, pegava a urna e saía correndo. Aquilo era um horror, aquilo não era um negócio sério. Mas com todos esses caminhos não adiantou, Juarez ganhou a primeira, mas não houve quorum; então foi para o segundo escrutínio. (...) Fomos ainda para o terceiro escrutínio, e aí não teve mais jeito: Juarez levou a vantagem.⁹⁴

Do primeiro para o segundo escrutínio, a chapa 4 retirou sua candidatura em favor da candidatura Juarez, respeitando um acordo anterior da Oposição Sindical, segundo o qual a chapa vitoriosa no primeiro escrutínio receberia o apoio da outra no

⁹³ MONTEIRO, op cit. p. 53.

⁹⁴ FONSECA, Isaque & VEIGA, Sandra Mayrink. op cit. p.50-51

segundo.⁹⁵ Essa aproximação se deu muito mais em função do caráter incontestável da liderança de Juarez do que de uma real aproximação política entre os grupos, que continuaram a ter suas divergências internas, conforme veremos a seguir.

2.4 – Dilemas da esquerda no Brasil às vésperas do avanço neoliberal – As divergências na Oposição Sindical

As camadas burguesas e os setores populares viveram um movimento invertido no decorrer das décadas de 1980 e 1990. As diferentes frações da burguesia nacional saíram de uma situação de indefinição para a convergência em torno da proposta neoliberal, expressa na campanha de Fernando Collor de Mello à presidência da República, em 1989. Dali em diante, a burguesia jamais apresentou secções significativas no bloco de poder então formado. Já os setores populares jamais conseguiram consolidar a unidade sinalizada pela luta em comum contra a ditadura, e se fragmentaram em forças cada vez mais distantes e concorrentes (à exceção da unidade momentânea em torno da candidatura Lula, no segundo turno das eleições de 1989). Não por acaso, a esquerda, tanto no âmbito partidário quanto no sindical, foi literalmente atropelada pela imposição da agenda neoliberal no decorrer da Nova República.

Em Volta Redonda, esse dilema estava expresso nas divergências existentes entre os diretores sindicais que se abrigavam na Oposição Sindical, sob a liderança de Juarez Antunes. No âmbito partidário, o *racha* mais importante ocorreu em 1985, quando Juarez e um grupo de seguidores abandonam o Partido dos Trabalhadores para se filiar ao Partido Democrático Trabalhista. O motivo da divergência, ao que parece, foram as eleições municipais daquele ano em Volta Redonda.⁹⁶ Segundo E. J. Graciolli, Juarez pretendia sair candidato, e certamente era um nome com chances de vitória; porém, tanto a direção partidária quanto a base do PT em Volta Redonda (formada principalmente por militantes saídos das pastorais, com “origem, reflexão e prática fundada na Teologia da Libertação”⁹⁷) preteriram o nome de Juarez em favor da candidatura do vereador Edson

⁹⁵ GRACIOLLI, *Um caldeirão...* op cit. p. 76

⁹⁶ As eleições de 1985 foram extemporâneas, válidas apenas para os locais que haviam sido considerados áreas de segurança nacional pelo Regime Militar, como é o caso de Volta Redonda.

⁹⁷ GRACIOLLI, E.J. *Um Caldeirão...* op cit. p. 75-76

Santana. Outras fontes argumentam, por outro lado, que na realidade o nome de Juarez foi preterido não pelos militantes ligados às pastorais, mas por setores da extrema-esquerda, liderados por Alexandre Honorato Cerezo (que, mais tarde, viriam a compor a corrente da Causa Operária); segundo essa versão, os ativistas das pastorais tentaram atrair Juarez para, justamente, esvaziar o poder da extrema-esquerda no PT local.

Em 85, quem controlavas o PT e a CUT era exatamente o pessoal da Causa (...) Quando eu falo Causa é o pessoal do Cerezo. Eles controlavam o PT e a CUT. Eles controlavam, e o Juarez não seria candidato *mesmo*. Agora, eu acho também que o Juarez não tinha pretensão de ser candidato. Porque o Juarez elegeu o Clinger. (...) O Juarez não participava organicamente do PT. Juarez Antunes era lá no sindicato e eu acho que teve um setor do PT, que para tentar quebrar um pouco essa hegemonia do pessoal do Cerezo tentou atrair o Juarez, tentou fazer do Juarez o candidato a prefeito como uma alternativa, mas eu acho que o Juarez nem quis dar o combate.⁹⁸

Seja como for, o racha se estabeleceu quando Juarez e alguns companheiros mais próximos deixaram o PT e se filiaram ao PDT – partido que, apesar da presença histórica do getulismo em Volta Redonda, tinha pouquíssima penetração no meio operário da cidade à época. A configuração partidária que então se formou indicava as divergências de concepção sindical e política entre as forças reunidas na Oposição Sindical.

O grupo filiado ao PDT era mais próximo à Juarez e composto por ativistas sem muita experiência política anterior – caso de Luis Antônio Albano, Marcelo Felício, Bartolomeu Citteli e Luís de Oliveira Rodrigues (Luizinho).⁹⁹ Numa caracterização que,

⁹⁸ Entrevista com Alvin Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda. (Entrevistado em maio de 2008) Marino Clinger, que aparece na citação, foi candidato pelo PDT nas eleições daquele ano, sendo o primeiro prefeito eleito em Volta Redonda após o retorno das eleições.

⁹⁹ A trajetória de Luizinho no Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda é bem peculiar. Os militantes próximos a Juarez tendiam a ser mais refratários à participação da Igreja, mas Luizinho iniciou sua militância nas pastorais. À época, colocava-se à esquerda de Juarez, chegando a romper com ele por ocasião da greve de 1984. Mais tarde, Luizinho se retratou e voltou a ingressar no grupo, onde ficou até 1990. Dalí saíria para formar o grupo “Formigueiro” até, finalmente, se filiar à Força Sindical, se tornando o principal inimigo da CUT em Volta Redonda (ver Collor inclui CSN na lista das empresas privatizáveis In: *Jornal do Vale*, edição de 18/01/92 e também em FONSECA, Isaque & VEIGA, Sandra Mayrink. op cit. p. 56). Seu histórico político lembra o de Luiz Antônio de Medeiros, que também começou sua trajetória na extrema esquerda para depois, acompanhando as mudanças conjunturais no país, aderir ao Sindicalismo de Resultados e ao pensamento neoliberal, fundando a Força Sindical.

dado o histórico posterior desse grupo, nos parece pertinente, podemos afirmar que estes sindicalistas defendiam “um modo de agir mais carismático”, apostando nas assembleias e na continuidade dos serviços assistencialistas (ainda que com menor intensidade que nos tempos de Waldemar Lustoza). De certa maneira, eles reeditavam “o tipo de relacionamento mais tradicional entre liderança e base, no qual o poder era 'delegado' aos dirigentes”.¹⁰⁰ Quando a Articulação começou a se formar no interior da CUT, os sindicalistas deste grupo tenderam a se alinhar a ela; foi também desse grupo que saíram as duas lideranças que, mais tarde, se filiariam à Força Sindical (no caso, Luizinho e Albano).

De outro lado, havia os ativistas ligados a correntes de esquerda do PT e da Central Única dos Trabalhadores (como a CUT pela Base e a Convergência Socialista). Desses, um pequeno grupo de extrema-esquerda, liderado por Carlos Cerezo, se filiaria à Causa Operária; os demais eram geralmente próximos ou ligados diretamente à Igreja, e liderados pelos irmãos Vagner e Vanderlei Barcelos. Tendiam a “dar mais importância às ações coletivas, com participação ativa da massa dos trabalhadores, permanecendo a liderança numa posição organizadora”; por isso mesmo, esses militantes concentravam sua ação nas agitações em porta de fábrica, educação política e organização dentro da usina, “a partir da mobilização diária e do aparecimento de lideranças intermediárias”.¹⁰¹

Este último grupo reconhecia a liderança incontestada de Juarez perante a base, mas o acusa de ter sido excessivamente personalista e autoritário. Segundo um militante da época,

Havia muita discussão sobre isso. Muita discussão sobre o caráter personalista, autoritário do Juarez. Populista, né? Em parte, corretíssimo, ele tinha essas características mesmo. (...) Quando ele devolveu os diretores que não concordavam com ele para dentro da usina, ele usou o poder dele de presidente do sindicato e passou a caneta. Eu não sei se isso teria sido a postura mais correta, entendeu? Você não conviver, você não tolerar a divergência no mesmo movimento. Eu acho que em parte tinha isso. (...) Ele tinha o carisma, ele tinha o argumento, ele tinha uma retórica poderosíssima... impressionante o Juarez. Eu ficava impressionado, apesar de não participar do grupo dele. Nos momentos piores, de refluxo do movimento sindical, o

¹⁰⁰ MANGABEIRA, op cit. p. 104.

¹⁰¹ Ibid, p. 104.

Juarez ia para a porta daquela usina e não tinha quem não ouvisse. Ele tinha uma retórica muito poderosa, aliada ao carisma. Acho que é isso. Ele sabia se valer muito bem, sabia como utilizar esses atributos que ele tinha.¹⁰²

De fato, constata-se que só após a morte de Juarez Antunes, em 1989, foi revisto o estatuto do Sindicato, que dava pouca abertura para decisões coletivas, privilegiando a posição do Presidente. Embora fosse alvo de críticas por parte da Oposição Sindical, no tempo da gestão Lustoza, esse estatuto manteve, até 1989, as características “presidencialistas”, utilizadas por Juarez para dirimir as divergências existentes na diretoria, sempre em favor de sua opinião pessoal e, ocasionalmente, com a expulsão das minorias que dele discordavam. Tal fato levou Mangabeira a “questionar a retórica de compromisso com as formas mais democráticas de gestão sindical,” por parte das lideranças voltaredondenses identificadas com o “novo sindicalismo.”¹⁰³

Na verdade, as críticas do “novo sindicalismo” à estrutura corporativista precisam ser entendidas dentro de seu contexto. No ambiente político do Regime Militar, a ingerência do Estado sempre se fazia no sentido de proibir as greves e perseguir os ativistas de esquerda, e por isso a estrutura podia ser mais facilmente criticada como um todo. Os mecanismos de perpetuação no poder proporcionados pela legislação sindical, como o imposto sindical obrigatório e a unicidade, eram então utilizados *contra* a ascensão das novas lideranças, que só tiveram acesso a esses mecanismos *após* o declínio da ditadura. Com a abertura política, tornou-se muito grande a tentação em utilizar esses mesmos mecanismos, antes criticados. Em Volta Redonda, os sindicalistas da Oposição Sindical não titubearam em manter, por exemplo, estatutos anti-democráticos e práticas assistencialistas, ainda que em intensidade menor do que antes. Além disso, em diversas oportunidades, o Sindicato preferiu encaminhar as reivindicações dos metalúrgicos através dos canais legais instituídos – isto é, através da Justiça do Trabalho –, ao invés de atuar única e exclusivamente na mobilização direta da categoria, repudiando a resolução das disputas trabalhistas através dos mecanismos corporativistas de intervenção estatal.

¹⁰² Entrevista com Alvin Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

¹⁰³ MANGABEIRA, op cit. p. 118.

Os líderes dos metalúrgicos de Volta Redonda *não rejeitaram* o recurso à Justiça do Trabalho. Na realidade, após a constituição do Sindicato segundo essa nova orientação, houve um crescimento do número de reclamações trabalhistas contra a CSN. Embora as ações sejam apresentadas por um trabalhador individual, o Sindicato exerceu um importante papel de apoio na organização e politização do recurso a esse canal, que foi criado pela CLT como um instrumento burocrático para resolução de conflitos trabalhistas.¹⁰⁴

Portanto, pode-se dizer que, embora os ativistas da Oposição Sindical fossem originalmente críticos à estrutura corporativista vigente, todo o movimento grevista liderado por eles se deu nos marcos da institucionalidade. Juarez tendia a esgotar todas as possibilidades de negociação antes da deflagração de uma greve (no que não concordavam os sindicalistas mais à esquerda) e aceitava as normas do Ministério do Trabalho.

Mangabeira argumenta que o Sindicato atuava no sentido de unificar as demandas individuais em ações coletivas, o que acabava ampliando a mobilização dos trabalhadores. Além disso, a atuação do Sindicato por dentro dos canais legais se dava no sentido de ampliar os direitos existentes e criar outros novos. Em outras palavras, os canais burocráticos legais continuavam sendo utilizados, mas mudava a *forma* como os trabalhadores encaminhavam suas ações na Justiça.

Se um trabalhador vinha ao Sindicato fazer uma reclamação contra a companhia, o procedimento usual, antigamente, era o advogado entregar a ele algumas folhas de papel para que ele reunisse outros operários que também quisessem entrar com a ação na Justiça e assinar uma procuração para o advogado. Aí acabava, os trabalhadores não tinham mais nada a ver com o processo. Provavelmente, alguns anos depois eles seriam informados do resultado e acabava aí. A primeira medida que nós tomamos, quando entramos no Sindicato, foi acabar com essa maneira de proceder. Se um operário chegava para registrar uma queixa trabalhista, nós, em primeiro lugar, convocávamos uma reunião com todos os seus companheiros de seção, ou com outros operários na mesma situação. Aí, discutíamos sobre as chances reais de ganhar a causa e procurávamos envolver a coletividade dos trabalhadores. Quanto mais reclamantes houvesse, melhor; era isso que nós queríamos. Começamos a ir juntos às audiências iniciais no Tribunal, onde, antes, só ia o advogado. Numa certa ocasião, nós éramos

¹⁰⁴ Ibid, p. 173.

1.500, todos juntos no Tribunal..¹⁰⁵

O problema deste tipo de encaminhamento é que ele acaba por legitimar a Justiça do Trabalho como instituição responsável pela palavra final nas disputas entre capital e trabalho. Mangabeira reconhece o problema, mas conclui que “o apelo ao sistema legal é uma ação politicamente relevante”, que podia ser visto como “o exercício de um direito de cidadania pelos trabalhadores, que busca desafiar os limites impostos pela CLT e criar novos direitos”.¹⁰⁶

Embora a autora apresente argumentos pertinentes, acreditamos que esta posição ignora a *extensão* do problema, como os fatos posteriores iriam demonstrar. O “novo sindicalismo” brasileiro, ao não recusar com mais veemência o intervencionismo do Estado nas relações trabalhistas, e ao permitir a sobrevivência desses mecanismos após a Constituição de 1988, se tornou refém da ação estatal no momento em que a direita elegeu um governo com bases políticas minimamente mais sólidas, como o governo Collor (1990-1992). No mandato de José Sarney o problema não era tão explícito porque não havia um projeto capaz de unificar os setores dominantes, e faltava legitimidade ao governo; além disso, tratava-se de um momento de ascensão dos movimento populares, em luta pela redemocratização do país. Numa conjuntura como aquela, a Justiça do Trabalho era mais suscetível à pressão dos trabalhadores, expressa no aumento da atividade grevista e da organização sindical. Conforme veremos adiante, a ascensão de um governo de direita eleito pelo povo, nos anos 1990, faria muito mais implacável a ação do Ministério e da Justiça do Trabalho contra o movimento operário – não só em Volta Redonda, como em todo o Brasil

É bem verdade que, na segunda metade dos anos 1980, a institucionalidade era muito *fluida*, posto que o país saía da ditadura e se encaminhava para uma nova Constituição. Neste sentido, as greves e pressões dos sindicatos na Justiça estimulavam a consolidação de novos e ampliados direitos. Mas o problema de fundo permanece: em Volta Redonda, as greves serviam muito mais para mobilizar a categoria e *forçar* uma decisão favorável da Justiça aos trabalhadores; não se questionava a autoridade final do

¹⁰⁵ Depoimento do advogado do Sindicato e coordenador do Departamento Jurídico à W. Mangabeira (ver em MANGABEIRA, op cit. p. 186).

¹⁰⁶ MANGABEIRA, op cit. p. 178 e 188.

Estado nos dissídios.

Anos mais tarde, ao assumir a presidência do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, Vagner Barcelos faria acusações ainda mais pesadas ao modo como Juarez e seu grupo conduziam o movimento operário da cidade.

Nós já havíamos decidido que não era possível continuar com o cunho eleitoreiro que estava sendo dado à figura do Juarez, o nosso próprio sindicato estava se desfigurando. Chegou ao ponto de algumas greves do setor privado serem negociadas em função da candidatura do Juarez. Eu me lembro de uma greve na Barbará que o Albano e o próprio Juarez negociaram apoio da diretoria da Barbará à campanha deles, em troca da greve ser deflagrada na Siderúrgica Barra Mansa. (...) eu dizia que se o Juarez fosse o candidato [nas eleições sindicais de 1989] nós não seríamos o candidato dele, porque eu ou outro do grupo seria candidato, porque não dava mais para continuar com aquela estrutura que o sindicato estava tendo. Provavelmente depois o Juarez gostaria de ser senador, vice governador ou governador. E sindicato não é para isso. E este limite tem que ser marcado para se evitar confusões futuras.¹⁰⁷

Para além das acusações de “venda” das greves (que, a bem da verdade, dificilmente podem ser comprovadas), a mistura de objetivos político-eleitorais com atividade sindical sempre foi um dos maiores pontos de discórdia no movimento operário da cidade. A questão é colocada de outra forma por Jessie Jane de Souza.

Para quem desconhece a história do sindicalismo desta cidade, a trajetória deste sindicalista [Juarez Antunes] pode parecer igual a muitas outras que, num processo carreirista, assume a ascensão por dentro da política partidária. Mas em Volta Redonda o sindicato sempre assumiu para si as reivindicações urbanas. Era assim antes de 1964. Ficou silenciado durante o tempo da ditadura e recupera esta função política quando se recoloca como espaço dos trabalhadores. Pensar a classe operária de Volta Redonda significa pensar também a cidade, porque é no plano urbano que a empresa tenta impor também a sua dominação. E a prefeitura sempre foi um espaço da CSN. Quase sempre gerenciada diretamente por ela ou através de seus prepostos. Portanto, ter um prefeito operário é para a classe operária um desafio político. E Juarez personificou este

¹⁰⁷ GRACIOLLI, E. J. *A privatização da CSN*, São Paulo: Editora Expressão Popular, 2007, p.95. Depois da derrota nas eleições de 1982, Juarez se elegeu deputado federal constituinte e prefeito de volta Redonda; em ambas as oportunidades pelo PDT, com amplo apoio do sindicato.

desafio.¹⁰⁸

Para Jessie Jane de Souza, tanto a direita quanto as correntes mais à esquerda no PT e no Sindicato, ligadas às pastorais, nunca conseguiram perceber “que Juarez só foi líder porque expressava a inquietude da sua classe, porque ele conseguia ser a síntese do ser arigó”. No caso dos grupos à esquerda, o argumento da autora é de que esta miopia se devia ao fato deles não terem “identidade própria”, porque assumiam para si “o discurso e a imagem da militância católica que busca a hegemonia sindical (...) desde a década de cinquenta, quando então os comunistas eram a grande referência de oposição ao peleguismo da região”.¹⁰⁹ Ou seja, a autora deslegitima o discurso dos setores à esquerda do sindicato por serem eles *contaminados*, por assim dizer, pela militância nas pastorais.

Partimos do pressuposto que não há uma “identidade própria” dos grupos de esquerda que não seja a que eles próprios construíram, a partir de sua militância e de sua luta; um caminho não é necessariamente mais ou menos legítimo que outro. Não acreditamos que a influência da militância católica deslegitime as críticas desses setores às práticas sindicais de Juarez e seu grupo, porque supomos pertinentes tais críticas, ainda que parte de suas motivações resida nas disputas pelo sindicato. Por outro lado, concordamos que a conquista da Prefeitura por Juarez Antunes, no contexto de Volta Redonda, de fato representava não só um objetivo político considerado legítimo pela classe trabalhadora, como também uma sensação de “pegar o que é seu”, como se a cidade finalmente pertencesse aos trabalhadores, corporificados na figura de Juarez. É óbvio que, para que isso ocorresse, o Sindicato foi despudoradamente utilizado para fins político-partidários (e também pessoais). Mas a eleição de Juarez como prefeito de Volta Redonda não pode ser reduzida a esta dimensão. Há de se ter presente que se trata de uma cidade relativamente pequena, que sempre conviveu com uma desproporcional e sufocante presença do Estado, controlando não só a política local como até mesmo a dinâmica urbana, e onde os operários sempre foram maioria absoluta, mas nunca puderam participar da administração pública. Assim, o sentimento de “tomada da cidade”, simbolizado pela eleição de Juarez, realmente tinha raízes profundas, que não

¹⁰⁸ SOUSA, Jessie Jane Vieira de, op cit. p. 59-60

¹⁰⁹ Ibid, p. 59-60

podem ser desprezadas. Para os operários, ele representava a legítima culminância de um processo que se iniciara com as greves de ocupação na CSN, quando experimentaram a sensação de tomarem para si a gigantesca siderúrgica, controlando-a por si próprios.

2.5 – Direção de classe

A história de como os operários de Volta Redonda puderam ocupar e controlar completamente a Usina Presidente Vargas carece ainda de uma análise mais ampla. Embora muitos trabalhos já tenham sido escritos sobre o movimento operário da CSN – e sobre a greve de 1988, em particular –, permanecem relativamente pouco conhecidas outras facetas da organização popular em Volta Redonda, sem as quais as greves de ocupação da década de 1980 não seriam possíveis.

Além da mobilização crescente de professores e estudantes (em luta pelo passe estudantil), havia fortes movimentos de posseiros e associações de moradores, em virtude do inchaço urbano desordenado que ocorreu no Regime Militar – que, como vimos, causava enormes problemas sociais e urbanísticos. O movimento das áreas de posse – o qual, segundo militantes da época, reunia poucos trabalhadores da CSN – chegou a formar uma confederação, o Conselho das Associações de Moradores (Conam), que representava em bloco os bairros e áreas de posse de Volta Redonda.

Não eram metalúrgicos não. Não me lembro, mas muito poucos [os que trabalhavam na CSN]. Eram outras atividades. Era muita gente. Trabalhador informal, tinha muito trabalhador informal. E empreiteiras, empreiteiras da CSN, pessoal ligado a sindicato da construção civil. E os anos 80 foram um momento de recessão muito grande, né? Então tem esse desemprego aí. Era muita ocupação, era muita gente ocupando terra.¹¹⁰

Junto ao movimento das áreas de posse militavam as Associações de Moradores dos bairros periféricos – onde residiam muitos operários – que também eram muito ativas. Esses movimentos se articulavam e tinham certa origem comum nas Comunidades Eclesiais de Base de Volta Redonda, e acabaram convergindo na

¹¹⁰ Depoimento de Alvino Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda (à época militante também no movimento de posseiros).

militância em comum no PT, na CUT e no PDT. Assim, quando a Oposição Sindical se formou e começou a disputar a direção do Sindicato dos Metalúrgicos, a cidade já tinha um movimento popular bastante mobilizado.

Na verdade, as primeiras greves de Volta Redonda, durante o regime militar, ocorreram entre trabalhadores de empreiteiras e professores, e não entre os metalúrgicos. Já em 1978, estourava uma greve de professores nas redes estadual e municipal que teve grande adesão na cidade, com participação do movimento secundarista.

Em 78 teve uma greve muito forte de professores. Acho que eles ficaram parados mais de 40 dias. E era adesão grande. Grande, grande... (...) Foi uma época de muita fomentação mesmo, das associações de moradores e dos movimentos de posseiros também, que se transformou em um movimento muito forte aqui em Volta Redonda. Posseiros, servidor público da prefeitura... Isso até 83, quando o Lustoza perdeu o sindicato. (...) Em 1983, a primeira passeata de rua com muita gente foi o movimento estudantil. (...) Eu lembro de muitas greves neste período. Teve a dos professores em 78, mas na década de 80 teve muita greve dos servidores do município aqui de Volta Redonda, teve muita greve.¹¹¹

Em 1979, uma grande greve ocorre entre as empreiteiras da CSN, envolvidas na implantação do Plano de Expansão D. Esta greve foi um marco importantíssimo, pois as empreiteiras funcionavam dentro da usina e, dessa maneira, pela primeira vez o trabalhador da CSN tomava contato – ainda que indireto – com um movimento operário combativo, em pleno Regime Militar.

Vamos pegar alguns marcos: CSN perto da década de 80. Você vai olhar que aquele processo era de expansão, na época. Então o que acontece, por exemplo, na relação de peão, CSN, FEM e empreiteira? Começa a mudar um pouco a vida da CSN quando os operários das empreiteiras começam a fazer movimento. Tem uma grande greve em 1979 das empreiteiras.¹¹²

Na realidade, as greves de ocupação na CSN devem ser compreendidas como a culminância e principal expressão de um processo maior de politização e organização

¹¹¹ O depoimento de Alvin Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

¹¹² Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN (entrevistado em setembro de 2008). Na citação, o entrevistado faz referência à Fábrica de Estruturas Metálicas (FEM), subsidiária da CSN.

popular, que abarcava o conjunto dos trabalhadores da cidade e refletia a crise estrutural que atingia todo o país. Entre os operários de Volta Redonda, percebe-se que a organização popular e a disposição para um comportamento “de classe” – isto é, de luta coletiva e organizada contra mecanismos de opressão de classe – se iniciou nos setores mais subalternos entre os trabalhadores, e dali cresceu para atingir os demais. Em outras palavras, partiu de desempregados, posseiros e trabalhadores da construção civil, para só depois crescer entre os metalúrgicos; e, quando estes foram finalmente atingidos, a mobilização cresceu primeiro entre os operários das siderúrgicas pequenas e médias, onde os salários e condições de trabalho eram piores, para só depois chegar à CSN.

Isso se comprova em 1983, quando ocorreu uma greve na Siderúrgica Barbará, na fronteira entre as cidades de Volta Redonda e Barra Mansa. O movimento foi inteiramente organizado a partir do chão-de-fábrica, e só posteriormente recebeu o apoio da Oposição Sindical, apenas recentemente eleita. É importante perceber que este padrão – em que a greve acontece *antes* de qualquer intervenção sindical, pela ação espontânea da classe trabalhadora – foi comum a outros momentos importantes do “Novo Sindicalismo Brasileiro.” No ABC paulista, em 1978, o movimento operário se iniciou a partir de uma greve puxada espontaneamente pelos trabalhadores da ferramentaria da Scânia; fenômeno semelhante ocorreu também em Osasco e Contagem.¹¹³ Foge ao objetivo deste trabalho analisar todas as semelhanças que podem ser encontradas entre as diversas manifestações do chamado “Novo Sindicalismo,” mas certamente há muitas, já que se trata de movimentos que responderam a estímulos comuns.

No caso da Siderúrgica Barbará, a greve durou dois dias, ao cabo dos quais a diretoria da empresa, aparentemente pega de surpresa, cedeu às pressões dos operários. Tal fato certamente fortaleceu a disposição dos trabalhadores da CSN para a campanha salarial do ano seguinte, quando seria deflagrada a primeira greve da história da estatal. Por isso, podemos afirmar que a mobilização popular e sindical fora da CSN – aparentemente ignorada pelos estudos sobre o movimento operário da cidade deste período – é de suma importância para compreender a formação e ascensão da Oposição Sindical.

¹¹³ SECCO, Lincoln. *Gramsci e a Revolução*, São Paulo: Alameda, 2006, p. 162.

Então eu acho que isso daí foi um acúmulo, né? Foi se acumulando até ganhar o sindicato em 83. (...) O Sindicato foi uma coisa mais forte, né? Mas os outros movimentos também não deixaram de existir, à exceção do movimento estudantil que é sempre muito cíclico.¹¹⁴

Deve-se ressaltar também que, do ponto de vista da luta de classes em sentido mais amplo, os trabalhadores mais precarizados se encontravam num ponto mais fraco na estrutura de poder local, o que contribuiu para que a mobilização começasse por eles. Para a classe trabalhadora de Volta Redonda, entendida em seu conjunto, seria muito mais difícil, política e organizativamente, parar uma empresa como a CSN. Daí o aspecto de *culminância* da tomada do Sindicato e deflagração da greve de 1984.

Todos os demais movimentos populares de Volta Redonda foram naturalmente se colocando sob a *direção* (no sentido gramsciano¹¹⁵) do movimento operário, à medida em que este foi crescendo. Múltiplos fatores impuseram esse alinhamento. Por um lado, a histórica influência da CSN na Prefeitura de Volta Redonda fazia com que o conjunto dos movimentos – servidores, posseiros, operários, associações de moradores, dentre outros – tivessem na empresa um inimigo em comum. Além disso, após a vitória da Oposição Sindical, o Sindicato dos Metalúrgicos incorporou “oficialmente” um ideário classista, que de fato norteava seu discurso e ação. Dessa maneira, o movimento operário passou a corporificar, em sua prática rotineira, uma expressão natural da luta de todos os trabalhadores contra o capital, isto é, da luta contra a valorização do valor pela opressão do trabalho.

Ademais, a tomada do sindicato dava aos metalúrgicos melhores condições materiais para atuar, além de maior legitimidade para reivindicar os interesses de seus representados (quando comparados, por exemplo, ao movimento de posseiros, que tinha que criar suas próprias organizações). Sempre que pedido, o Sindicato apoiava materialmente os demais movimentos populares, o que reforçava sua condição de direção de classe.

¹¹⁴ Depoimento de Alvino Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

¹¹⁵ Os conceitos de *direção* e *domínio* foram expostos por Gramsci em sua análise sobre o processo de unificação italiana, onde ele afirma que “a supremacia de um grupo social se manifesta de dois modos, como ‘domínio’ e como ‘direção intelectual e moral’. Um grupo social domina os grupos adversários, que visa a ‘liquidar’ ou a submeter inclusive com a força armada, e dirige os grupos afins e aliados” (ver em GRAMSCI, Antonio. O Risorgimento; notas sobre a história da Itália In: GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere*, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, p. 62).

Por fim, deve-se ressaltar também que, por razões óbvias, o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda era um foco estratégico da ação política de todas organizações de esquerda que atuavam na luta contra o Regime Militar. Por isso mesmo, o movimento operário da CSN era o mais organicamente articulado com o PT e a CUT (Juarez chegou a fazer parte da Executiva Nacional da CUT).

Pode-se perceber esse papel de direção de classe nas pautas das reuniões do Sindicato, onde surgiram análises da conjuntura do país, balanço político da atuação da CUT, apoio a Reforma Agrária, campanha pela retirada de Volta Redonda das “áreas de segurança nacional,” afirmação da necessidade de eleger representantes dos trabalhadores para os cargos políticos locais e nacionais, etc.¹¹⁶ Esta linha passa a se refletir também nos boletins do sindicato, que nos anos 1980 atingiam tiragens da ordem de 15.000 a 18.000 exemplares (bastante significativas para o âmbito local). Eram comuns boletins que tratavam de questões políticas mais amplas, denunciando as oligarquias políticas locais e os partidos de direita.¹¹⁷

As greves organizadas pelo sindicato fizeram do movimento operário o impulsionador de uma mudança no eixo político local nos anos 1980. Lideranças operárias foram sendo eleitas para o Congresso e para a Câmara dos Vereadores, culminando na vitória de Juarez Antunes nas eleições municipais de 1988.

O governo Clinger, por exemplo, morria de medo de servidor. A Câmara Municipal morria de medo de posseiro. Queriam ver o capeta, mas não queriam ver três posseiros lá dentro da Câmara. Tentaram caçar o Clinger uma vez – e caçaram, chegaram a fazer o ato de cassação – e o movimento de posseiros foi para lá e desfez. Eles recuaram. A CUT mandava na cidade. O Sindicato dos Metalúrgicos era uma força muito grande, com esses satélites todos e apoio... Era uma coisa de autoridade: ninguém se atrevia muito a peitar o movimento, principalmente por causa do Sindicato dos Metalúrgicos, da

¹¹⁶ MONTEIRO, op cit, p. 55.

¹¹⁷ Dentre outros exemplos, podemos citar: o boletim do sindicato de 19 de setembro de 1989, que conclamava a população para uma caminhada até a Prefeitura, contra o aumento das passagens; já em 10 de outubro de 1989 (sob o título “Cidadão Metalúrgico”), o boletim convoca os operários a manterem a mobilização ocorrida por ocasião da constituinte, dessa vez para pressionar os vereadores locais que elaboravam a Lei Orgânica de Volta Redonda (da qual trataremos adiante); em 14 de novembro de 1989, o sindicato reclama por melhorias no transporte público de Volta Redonda, cobrando da prefeitura os ônibus que haviam parado de circular após as 21 horas, prejudicando os operários que saem dos turnos; etc (ver Boletim *Nove de Novembro* de 19/set/89, 10/out/89, 14/nov/89)

força dos metalúrgicos. (...) Isso era coisa corriqueira na cidade: “a CUT manda na cidade”. As pessoas falavam: “a CUT manda”. (...) Na verdade, todo mundo que era militante se reivindicava CUT, né? (...) todo mundo se reivindicava CUT. A direção da CUT, essa direção regional, era CUT, mas todo mundo que era do movimento era. A direção do Sindicato dos Metalúrgicos era da CUT, o SEPE era da CUT, o Funcionalismo era da CUT, secundarista era da CUT... todo mundo era da CUT.¹¹⁸

A pressão popular resultou em ganhos políticos concretos, como a incorporação, na Lei Orgânica Municipal, de conselhos como o Conselho da Criança e do Adolescente, o Conselho Municipal de Desenvolvimento Urbano (CMDU) e o conselho de saúde.

[A participação era] Paritária, era governo e representantes da sociedade, entidades, entidades que fossem do movimento, associação, entidades filantrópicas... todo mundo podia pleitear. (...) nos momentos mais críticos, de embate mesmo, esses conselhos tinham certo poder de deliberação.¹¹⁹

Na verdade, à medida em o movimento operário cresceu, fortaleceu-se a sinergia com os outros setores populares organizados, de forma que cada movimento impulsionou e amparou os demais. Justamente por esta razão, quanto mais o movimento grevista crescia, mais ele assumia um caráter “familiar.” Eram esposas e filhos que levavam alimentos aos operários durante as greves de ocupação; eram as famílias que auxiliavam nos piquetes espalhados pelas cidades; que se reuniam nas CEB's e associações de moradores; que controlavam quem entrava e quem saía dos bairros, impedindo a CSN de mandar buscar os trabalhadores em suas casas; etc. O sucesso das greves se deveu ao trabalho de diversos movimentos, que apoiavam os operários e davam subsídios para os ativistas dentro da usina e nos bairros periféricos. Nas próprias assembleias dos operários havia explícita participação de estudantes e mesmo de artistas locais, que também discutiam os rumos do movimento nas ruas e bares da cidade. Com o tempo, até os engenheiros se aproximaram do movimento operário, através de seu Sindicato específico.

¹¹⁸ Entrevista com Alvino Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda. O governo Clinger – Marino Clinger, do PDT – citado na entrevista, foi o primeiro prefeito eleito pelo voto popular (com apoio do Sindicato), após a retomada das eleições municipais na cidade.

¹¹⁹ Depoimento de Alvino Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

Assim, quando o Exército passou a invadir a cidade para reprimir as greves, a dor e a revolta pela repressão não foi sentida somente pelos operários, posto que o movimento era maior do que eles. Unificava outros grupos organizados e se articulava com a Igreja e com partidos políticos fortes no âmbito municipal. Era, fundamentalmente, um movimento que contava com a simpatia da maior parte da população da cidade. Por isso, foi como se a ação do Exército atingisse toda Volta Redonda – e, em 1988, quando três operários foram mortos em pleno ano da Constituição, acabou atingindo todo o país.

2.6 – De peões a mártires

A primeira greve da história da CSN vinha sendo preparada em reuniões, assembléias e boletins diários, mas faltava ainda um elemento detonador para uma participação mais consistente. Isso só veio a ocorrer quando o Sindicato tornou pública – graças às relações que foram estabelecidas com outros sindicatos – a enorme defasagem de salário entre os trabalhadores de Volta Redonda e os da Cosipa, que variava de 20 a 100%, dependendo da faixa de salário. Como se tratava de duas empresas estatais submetidas à mesma política de preços, a defasagem causou grande mobilização. Além disso, a detonação da greve foi antecedida por dois decretos-leis do governo Figueiredo que afetavam profundamente os trabalhadores da CSN: o primeiro estabelecia a perda de diversos direitos dos empregados das estatais, como o adicional por tempo de serviço de 15% a cada dois anos e gratificações como a “girafa” (salário extra, pago uma vez por ano); o segundo estabelecia 20% de redução no orçamento para as estatais. A todos esses fatores, devemos adicionar a inflação crescente, que atingiria a cifra de 211% ao ano.¹²⁰

A organização e mobilização nos locais de trabalho se tornara prioridade do sindicato, que mantinha mais de 50% dos diretores eleitos trabalhando dentro da usina, para estreitar o contato com os operários. Estimulava-se a formação de comissões de fábrica e se organizavam pequenos atos de protesto – como o boicote ao refeitório e o “dia de ocupação”, quando os operários entravam no trabalho, mas se reuniam em

¹²⁰ MONTEIRO, op cit. p. 57.

assembléia no pátio por algumas horas, antes de irem trabalhar. Aos poucos, assembléias cada vez maiores foram sendo realizadas.

Foi adquirido um carro de som para circular nos 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.¹²¹

Por seu turno, a direção da estatal duvidava da capacidade e da vontade dos operários em paralizar a Usina Presidente Vargas. De fato, a operação de parar uma siderúrgica do porte da CSN é extremamente complexa. Não é possível simplesmente armar piquetes à porta da usina e impedir a entrada dos trabalhadores, porque vários equipamentos precisam ser mantidos continuamente em funcionamento, sob pena de serem séria ou terminantemente avariados. Isso implica na necessidade de interromper a produção sem parar carregamentos, alimentação de energia, sensores, etc. A todas essas dificuldades se acrescentam as próprias dimensões da planta, que tornam todo o processo de coordenação do movimento grevista ainda mais difícil.

A greve de ocupação, na minha opinião, é uma forma superior de luta operária. Mas de qualquer maneira, na CSN, só existe uma maneira de fazer greve: ocupando. Isso se a direção do movimento se coloca, junto com o movimento, em defesa do patrimônio da empresa. Sem ocupação não se faz greve, pois quem vai cuidar dos equipamentos lá dentro? (...) Tem que ter trabalhador lá dentro para tomar conta dos equipamentos: tomar conta do gasômetro, dos altos-fornos, da coqueria, da fábrica de oxigênio, tomar conta de uma máquina de corrida contínua, de um painel, de um computador.¹²²

A operação de ocupação da usina foi deflagrada após todos os recursos aos canais legais terem sido esgotados, e mediante aprovação de 99% dos operários em votação secreta. Mais de 22.000 operários, em operação planejada e coordenada pelo Sindicato, ocuparam e literalmente *tomaram* a usina, na qual estavam preparados para permanecer até que a empresa atendesse suas reivindicações – nas palavras de Juarez, depois desse dia “o tabu de que na CSN jamais haveria uma greve ruiu como um castelo

¹²¹ MANGABEIRA, op cit. p. 79

¹²² VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. op cit. p 54

de areia”.¹²³ Interessa aqui ressaltar que, pela primeira vez, a CSN permaneceu cinco dias sobre controle total dos trabalhadores, uma experiência que marcaria o movimento dali em diante.

Tal experiência é importantíssima, na medida em que, como salienta Marcos Del Roio, “é no processo produtivo do capital que surgem a consciência e a solidariedade operária, e na autogestão da produção é que se encontra a emancipação do trabalho.”¹²⁴ Ou seja, o controle do processo produtivo pelas organizações de chão-de-fábrica, que surgem no decorrer da luta e em função dela, demonstra a possibilidade potencial de eliminar o elemento capitalista inútil e esvaziar paulatinamente o Estado burguês, por falta de sustentação econômica; vislumbra-se a possibilidade de um Estado revolucionário, no qual se instaura uma democracia realmente proletária, capaz de atingir não só o âmbito da cidadania política como também – como salienta Gramsci – o “campo da produção, na fábrica, onde as relações são entre opressor e oprimido, entre explorador e explorado, onde não existe liberdade para o operário, onde não existe democracia”.¹²⁵ A vivência dessa experiência, numa greve, certamente marca os operários e os leva a um salto de consciência; acreditamos que este fenômeno ocorreu em Volta Redonda, em 1984, e foi fundamental tanto para fortalecer as demais greves dali em diante, como para ampliar a organização do movimento para fora da fábrica e para além dos objetivos imediatos da categoria metalúrgica.

Essa greve deu o que falar, mas a grande vitória foi: nós fizemos a greve. (...) uma greve onde não houve repressão, uma greve onde também não houve conquistas econômicas de grande porte. É por isso que eu digo que a grande vitória ficou no peito do trabalhador – a CSN nos pertenceu durante 5 dias. Nós tocamos violão lá dentro, fizemos o que achamos melhor. Achamos que deveríamos parar e paramos.¹²⁶

Contudo, se durante os cinco dias de greve o clima dentro da usina era de confraternização entre os trabalhadores, fora dela estabeleceu-se um tenso equilíbrio entre a condução do movimento e reação do Regime. À rigor, o governo poderia ter

¹²³ Cf. VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. op cit. p. 55

¹²⁴ DEL ROIO, Marcos. *Os Prismas de Gramsci; a fórmula política da frente única (1919-1926)*, São Paulo: Xamã, 2005, p 43

¹²⁵ Antonio Gramsci, cf.: DEL ROIO, Marcos, op cit. p. 43.

¹²⁶ VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. op cit. p. 56

optado pela intervenção direta, por coação legal ou física, pois a CLT não havia sido tocada e mantinha as normas de garantia da “ordem pública”. Mas a conjuntura nacional era delicada. Uma repressão só seria efetiva se em larga escala, dada a participação em massa dos metalúrgicos, e um banho de sangue daquela escala e naquela conjuntura poderia comprometer politicamente a abertura negociada que se articulava em Brasília. Na visão de Juarez e seu grupo, o movimento se conduzia no fio da navalha; avaliava-se que era melhor levar a decisão para a Justiça do que partir para um enfrentamento direto que, se terminasse mal, poderia *matar* o movimento em seu nascedouro. Daí que, àquela altura, a vitória política parecia mais importante.

Em parte, esta opção também se justificava em função de uma avaliação de conjuntura que corretamente percebia a fragilidade do governo e, portanto, previa a possibilidade de conquistas concretas ou simbólicas através do recurso aos canais legais. Por isso, ao quarto dia de greve, Juarez procurou, em assembléia, esvaziar a greve e promover o fim da ocupação – posição que contava também com o apoio de D. Waldir. Os setores mais à esquerda reagiram, defendendo a continuidade do movimento – visto por eles como importante para fortalecer a luta contra a ditadura. Num primeiro momento, estes setores conseguiram manter a ocupação por mais um dia, mas na assembléia seguinte prevaleceu a posição pelo fim da greve. Dali em diante, o relacionamento entre o grupo de Juarez e os diretores da extrema-esquerda se tornou muito difícil, com acusações de parte a parte: Juarez acusava seus opositores de defenderem bandeiras alheias aos interesses da categoria; estes, por sua vez, promoveram a acusação sistemática da traição de Juarez. Aí se origina o racha que está na raiz da filiação do grupo de Juarez ao PDT.

É importante ressaltar que tais divergências se refletiram na base, com operários apoiando um ou outro grupo e trocando acusações entre si, enfraquecendo o movimento.

Foi muito ruim. Estava todo mundo ali, e de repente virou inimigo! Era assim: quem ficou com o grupo do Juarez, quem seguiu, foi tratado como traidor. Foi um negócio meio ruim. Era difícil até a convivência no dia-a-dia. (...) A greve acabou e essa pichação: “Juarez traiu a greve,” foi na cidade inteira. Isso dividiu a cidade. A greve foi traída, a greve não foi traída... (...) enquanto existiu CUT combativa no sindicato, aquele

racha permaneceu.¹²⁷

Segundo Mangabeira, a reação de Juarez à essas acusações foi entrar com uma ação no Tribunal Regional do Trabalho, reivindicando o índice de produtividade, definido pela lei salarial de 1983, mas nunca implementado. Com o resultado favorável aos trabalhadores, os salários receberam um acréscimo de 4%, restabelecendo o prestígio de Juarez e representando um duro golpe nos sindicalistas que se opunham às suas posições, que passaram a ser hostilizados na empresa. Neste processo, quatro diretores ligados à esquerda acabaram expulsos do sindicato. Consideramos pertinente, neste episódio, a possibilidade levantada por Mangabeira, de que poderia ter ocorrido um favorecimento deliberado da Justiça às posições defendidas pelo Sindicato, como forma de isolar os ativistas mais radicais e favorecer a postura relativamente mais moderada de Juarez.¹²⁸ Nas eleições sindicais do ano seguinte, duas chapas se apresentam no campo da oposição: a chapa 3, apoiada pela CSN, e a chapa 2, formada por sindicalistas de extrema-esquerda que romperam com Juarez após a greve de 1984, e que se intitularam “Novo Grupo de Oposição”. A chapa 1, de Juarez, obtém uma vitória incontestável, com 86% dos votos.¹²⁹

As greves seguintes encontraram a empresa em transformação, após o fim da ditadura e o início do avanço mais sistemático do neoliberalismo no Brasil. A partir de 1985, o governo José Sarney assumia a responsabilidade de conduzir o país rumo à democracia plena, e este compromisso passava também por uma reorganização das estatais. Para Mangabeira, tratava-se de uma “guinada democrática” na empresa, através da nomeação, para os cargos de direção e gerência, de políticos e profissionais relativamente mais comprometidos com a democracia, substituindo o antigo despotismo por relações mais consensuais.¹³⁰ Mas, como assinala E. J. Graciolli, nada indica que houvesse diminuído “a opressão das chefias e a política de extração do sobre-trabalho,” o que se esperaria de uma gestão mais “democrática”¹³¹ – ao contrário, as novas práticas de gestão ampliaram as exigências de produtividade e estabeleceram padrões ampliados

¹²⁷ Entrevista com Alvaro Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

¹²⁸ MANGABEIRA, op cit. p. 86.

¹²⁹ FONSECA, Isaque & VEIGA, Sandra Mayrink. op cit. p. 60

¹³⁰ MANGABEIRA, op cit, p. 92-93.

¹³¹ GRACIOLLI, *Um caldeirão...*, op cit, p. 85

de exploração dos trabalhadores (embora houvesse algumas melhorias nas condições de trabalho, como o estabelecimento de refeitórios e banheiros na usina). Na verdade, a busca por uma administração mais consensual e as melhorias nas condições de trabalho não se deviam a um suposto rearranjo democrático do governo Sarney, como supõe Mangabeira. Tratava-se, antes, de uma resposta à crescente mobilização operária, que já ocorria entre os trabalhadores das empreiteiras e, após 1983, também entre os metalúrgicos da CSN.

Até 84 a CSN guardava um perfil de condições de trabalho muito aquém. Depois da greve de 84, eu percebi com muita clareza uns avanços espetaculares nas condições. Por exemplo: peão da CSN comia no marmitex. Era sopão. Então, começa a mudar um pouco das condições de trabalho dentro da CSN. Ainda estatal, a gente já percebe (...) Na década de 80, por exemplo, são construídos refeitórios na CSN. Antes, lá dentro, se comia e jogava para o rato!¹³²

Entre a primeira greve em 1984 e a greve de novembro de 1988, a CSN viveria mais seis paralizações, nas quais a repressão foi se intensificando, através da ação dos militares. Criou-se em Volta Redonda uma situação em que a autoridade militar se esvaía ao mesmo tempo em que aumentava a disposição dos operários em não recuar na luta por seus direitos. É importante perceber que, no contexto de Volta Redonda, a opção do governo pelo uso das Forças Armadas acabou politizando ainda mais o movimento, dada a histórica presença repressiva dos militares na cidade.

Já em 1985, por ocasião de uma greve convocada pelos trabalhadores das estatais, o Sindicato avaliava que o governo poderia agir com maior truculência do que no ano anterior, e por isso opta pela concentração dos trabalhadores fora da usina, no centro da cidade, permitindo a entrada somente dos operários dos setores estratégicos. Tais previsões se concretizam quando o governo Sarney, sob pressão pelo naufrágio do Plano Cruzado – que àquela altura causava desabastecimento e cobrança de ágio por alguns produtos – alegou que se tratava de uma “greve política” e ordenou a invasão de Volta Redonda pelo Exército.

Foi um batismo de fogo para os trabalhadores mais novos, que não viveram as

¹³² Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN.

intervenções da Ditadura nem os primeiros anos da usina (quando o controle militar sobre a cidade era total). Os militares reprimiram os operários nas ruas e, com o apoio de carros blindados, invadiram a usina numa grande operação anti-guerrilha. O movimento recuou e, sob as baionetas, todos voltaram ao trabalho, “mesmo que vários companheiros tivessem entrado literalmente chorando e que todos estivessem profundamente humilhados”.¹³³ Apesar da truculência do governo, em dezembro os operários aderem à greve geral de um dia, convocada pela CUT. Emprega-se pela primeira vez a tática do “arrastão”, onde um grupo de operários percorre todos os setores da usina, convencendo os trabalhadores a pararem as atividades, enquanto o restante da massa se reúne do lado de fora.

Mais uma vez, o Exército é convocado para acabar com a greve.

Essa foi a segunda invasão do Exército, e de lá para cá virou rotina ele entrar dentro da usina com seus tanques urutus, cascavéis; com metralhadoras, fuzis, soldados. Nesta segunda invasão o operário medrou, a direção do sindicato também medrou. Ficamos com medo do Exército dar porrada, mas o movimento não parou. No dia seguinte o sindicato soltou um boletim falando sobre a direção da empresa, a atitude do Exército e o governo.¹³⁴

Ocorre que o uso das Forças Armadas para reprimir os operários contradizia dura e claramente o clima nacional de redemocratização, que se fortaleceria ainda mais por ocasião da Assembléia Constituinte. Em Volta Redonda, a mobilização foi intensa. Juarez saiu candidato a deputado constituinte, iniciando entre os operários uma controvérsia que duraria anos, a respeito da utilização político-partidária do movimento operário. Porém, a se levar em conta a ampla votação que o elegeu, parece que a maior parte dos trabalhadores, pelo menos naquele momento, concordava que era importante participar das eleições e eleger seus representantes. Juarez se mudou para Brasília, mas não deixou a presidência do Sindicato.

A contradição entre o clima geral do país e o contexto de Volta Redonda se aguçaria cada vez mais. No ano de 1987, enquanto no Congresso os trabalhadores iam obtendo o reconhecimento de seus direitos de organização e greve, a direção da CSN

¹³³ FONSECA, Isaque & VEIGA, Sandra Mayrink. op cit. p. 61

¹³⁴ Ibid, p. 65.

inicia um endurecimento de seu discurso, deixando para trás a retórica “democratizante” que marcara a administração da empresa a partir de 1985. Na negociação salarial de abril, o Sindicato não obtém nada, o que ocasiona nova greve de ocupação de 5 dias. Quatro meses depois, outra greve geral é convocada pela CUT, com ampla adesão em Volta Redonda. O Exército é novamente chamado, e os conflitos começam a se tornar mais pesados.

Agora o trabalhador tinha visto a cara do Exército três vezes, perdeu um pouco do medo. Ainda tinha respeito, mas não tinha mais tanto medo. Desta vez o Exército resolveu – certa hora – tirar o pessoal na porrada. O oficial ordenou que os soldados avançassem de baionetas caladas para cima dos operários. (...) Aí houve troca de insultos que desembocaram em agressões, e o Exército entrou na usina debaixo de pedrada. (...) Peão se sentiu ameaçado e jogou pedra (...) E a gente mandando: – Pára. Pára. Pára. Não joga pedra, não faz isso. E nego lá comendo o Exército na pedrada. A gente sabe as conseqüências do que é jogar pedra no Exército. Agora, são quatro mil pessoas, você não controla. Uma parte deste controle cabe ao próprio Exército, ao invasor, que também é obrigado a não provocar.¹³⁵

Após este episódio, a CSN passa definitivamente para a ofensiva. Cinquenta e oito operários são demitidos, dos quais vinte e dois eram dirigentes do sindicato ou integrantes da CIPA.¹³⁶ São suspensas todas as comissões bipartites, proibidas as comissões de fábricas e as discussões dentro da usina, assim como a entrada dos dirigentes sindicais (que, embora não fosse oficialmente autorizada, vinha se dando com relativa liberdade). Além disso, o diretor de produção Ari Souto implementou uma política muito mais sistemática de acompanhamento do trabalho de cada operário. Foram estabelecidos níveis de produção, qualidade e economia que eram esperados em cada setor, a partir das novas tecnologias e métodos de trabalho implantados; quando os níveis esperados não eram atingidos, os trabalhadores recebiam punições disciplinares ou mesmo demissões.

¹³⁵ Ibid, p. 70

¹³⁶ Embora esses estivessem resguardados pela CLT, havia uma brecha que autorizava as demissões quando o líder sindical era acusado de ato criminoso ou de subversão das normas disciplinares – e o confronto com o Exército foi considerado “incitação à desordem”. Para os dirigentes, a desordem partiu dos próprios soldados, que provocaram e agrediram os operários.

O diretor Ari, vulgo “Mão Pelada” (...) veio de São Paulo. Era um diretor de operações. Então ele trouxe mais um superintendente na usina, que era o vulgo “Boca Preta” – não me lembro muito o nome do cara, mas era um carrasco. Ele fez então uma forma interessante de demissão que criou os itens de produção, qualidade e custo de cada departamento. (...) Ele começava a agredir, a gritar nas reuniões e começou a demitir gente. (...) pegava o histórico dos índices de produções e de qualidade do ano anterior, e o melhor índice do departamento usava como base. Era o índice de qualidade para processar certo tipo de material e produto. Colocavam-se desafios para passar aquele índice novamente e, uma vez atingido aquele índice, um desafio para melhorar o índice. E fazia isso para qualidade, para índice de produção mensal... (...) E também no centro de custos, os custos principais de uma unidade, questões relacionadas a energia elétrica, mão de obra, custos de insumos de materiais... Pegava os maiores centros de custos e trabalhava a relação da tonelada produzida em relação ao material gasto para produzir aquilo. Aí, em cima disso, ia passando o fâção. Ia dando esporro na moçada. (...) Tinha muito terror na época do Ari.¹³⁷

A vigilância dentro da usina se tornou extremamente rígida. Cada pequena falta ou atraso era punida com severidade desproporcional, mesmo com trabalhadores antigos da empresa; qualquer interrupção no processo era combatida, o que incluía o intervalo de almoço, que foi reduzido à metade, e as pausas para lanche, que foram proibidas; mesmo as paradas necessárias para manutenção dos equipamentos foram perigosamente reduzidas ou simplesmente canceladas. Os trabalhadores passaram a viver um período de extrema repressão, onde até suas conversas e idas ao banheiro eram monitoradas pelos supervisores, e qualquer falta poderia ser punida com demissões. Ao mesmo tempo, do ponto de vista do alto comando do Exército, os episódios de 1987 eram inadmissíveis, pois poderiam ser interpretados como uma derrota dos militares para os operários. A própria coragem que os trabalhadores demonstravam perante a presença do exército – e também os insultos que se fizeram de parte a parte – era encarada pelos militares como uma desonra para a corporação e para sua autoridade.

Estava armado o cenário para a explosão de violência que ocorreria no ano seguinte: de um lado, operários dispostos a não mais abaixar a cabeça para os militares, que tanto mandaram e desmandaram em Volta Redonda, e que seguidamente

¹³⁷ Entrevista com João Thomaz da Costa, dirigente sindical do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda. (Entrevistado em abril de 2008).

intervinham em suas legítimas manifestações, consagradas na Constituinte que se elaborava; de outro, a disposição de matar, se necessário, para reafirmar a autoridade do Estado e o moral das Forças Armadas. O clima em 1988 era de acerto de contas.

A greve daquele ano é iniciada em 7 de novembro, numa assembléia com mais de 8.000 operários. Além de ampla pauta de reivindicações,¹³⁸ os operários pareciam dispostos a resistir em caso de intervenção do Exército. O clima de confrontação e hostilidade era evidente também entre o comando militar, que decidiu não convocar mais somente tropas do quartel de Barra Mansa, como havia ocorrido anteriormente – o motivo é que, dado o fato das cidades de Barra Mansa e Volta Redonda serem muito próximas, não era raro que os soldados enviados para reprimir as greves tivessem amigos ou parentes próximos entre os operários, o que comprometia a ação dos militares e fortalecia o moral dos grevistas.¹³⁹ Dessa vez, o comando militar do Exército convocou soldados da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), de Juiz de Fora e de Petrópolis, num sinal claro de que, se houvesse confrontação, os soldados não hesitariam em usar da violência. Mesmo assim, a disposição para a greve permaneceu irredutível por parte dos operários.

Já no primeiro dia de paralisação houve choques com a Polícia Militar, que tentou impedir a entrada na usina do caminhão de som do sindicato. Nada, contudo, poderia preparar os operários para os acontecimentos da noite de 9 de novembro. Numa verdadeira operação de guerra, soldados do exército e policiais do Batalhão de Choque da PM, com apoio de vários tanques e outros veículos motorizados, cercaram milhares de operários e populares que se aglomeravam defronte a entrada principal da siderúrgica. Com os rostos pintados e entoando cânticos de guerra,¹⁴⁰ os soldados desceram de seus veículos e abriram fogo indiscriminadamente contra a população, que começou a se

¹³⁸ Eram ao todo 10 reivindicações, muitas das quais já estavam previstas em lei, mas eram desrespeitadas pela CSN. Além de reajuste salarial pelo DIEESE, também estava na pauta de negociações: reposição de perdas com o Plano Bresser; direito a formar uma Comissão de Preservação de Acidentes eleita pelos trabalhadores; jornada de 6 horas nos turnos; readmissão dos demitidos na greve de 1987; dentre outros.

¹³⁹ Sobre a existência de amigos ou parentes dos operários entre as forças de repressão, deve-se destacar a comovente entrevista realizada pelo documentarista Eduardo Coutinho, no filme *9 de Novembro – Memorial da Greve*, com um operário da CSN, participante da greve, e seu filho, que servia no quartel de Barra Mansa e chegou a ficar frente a frente com o pai numa confrontação em 1988.

¹⁴⁰ Os testemunhos dão conta de que os militares gritavam frases como “Matar ou morrer, matar ou morrer, matamos o inimigo e bebemos o seu sangue!” (ver em VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. op cit. p. 102).

dispersar em pânico. Não apenas operários, mas todos que se encontravam no centro da cidade naquele momento – incluindo mulheres, idosos e estudantes – se tornaram alvos de tiros e agressões. Algumas vitrines e automóveis foram também deliberadamente destruídos pelos militares.

Logo depois, soldados e tanques se dirigiram à entrada da siderúrgica, visando dispersar os operários concentrados num dos pátios próximos. Sob uma chuva de balas, os operários fugiram e se esconderam desordenadamente. Alguns procuravam resistir e responder aos tiros, utilizando pedras ou pedaços de ferro que se encontravam pelo chão. O foco mais forte de resistência se concentrou no interior do gigantesco prédio da aciaria, onde um grupo de operários enfrentou os soldados e se recusou a abandonar a usina.

Aos poucos, depois do centro da cidade e da maior parte da CSN ficar totalmente sitiada, o saldo da operação começou a vir a tona. Mais de 100 pessoas foram feridas, e três jovens operários haviam sido mortos. A primeira vítima fatal foi Walmir de Freitas, de 27 anos, atingido por tiro de fuzil nas costas, enquanto saía do refeitório da CSN; pouco depois tombava Willian Fernandes, de 22 anos, alvejado pelos soldados com um tiro na nuca; finalmente, a última vítima, de apenas 19 anos, foi Carlos Augusto Barroso, cuja morte revela a selvageria da ação repressora dos militares: Barroso foi cercado por soldados e teve seu crânio golpeado até ser reduzido a uma massa disforme. Quando a notícia das mortes começou a se espalhar, o comandante da operação, Gal. José Luís Lopes da Silva, declarou que elas deveriam “servir de exemplo” aos operários.¹⁴¹

O “exemplo”, contudo, surtiu efeito inesperado aos militares: numa demonstração de organização e revolta, os operários decidiram continuar a greve, com amplo apoio não só dos movimentos populares organizados, como também da maior parte dos voltareondenses e da opinião pública nacional, expressa em declarações da OAB, de sindicatos, da Igreja e mesmo de setores da mídia. A população de Volta Redonda tomou a ação do Exército como um ataque à toda a cidade, não só pela posição central do Sindicato na mobilização popular local, mas também devido à violência indiscriminada dos soldados na noite de 9 de novembro. Formou-se então a Frente Popular e Sindical 9 de Novembro, à qual se aglutinaram associações de moradores,

¹⁴¹ VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. op cit. p. 124.

entidades religiosas, movimento estudantil, movimento ecológico, movimento negro e movimento das mulheres, dentre outros.

Ao mesmo tempo em que expressou o auge da mobilização política dos movimentos sociais de Volta Redonda, a Frente Popular também expressou, em suas disputas internas, as divergências que se tornariam fatais para a organização dos trabalhadores nos anos seguintes.

A Frente era dividida, na Frente participava todo mundo. (...) não era uma coisa muito tranqüila não. A Frente Nove De Novembro não foi tranqüila. Era um espaço criado por iniciativa de alguns militantes da Igreja católica, se reunia na Cúria, mas participava todo mundo: cristão, não-cristão, comunista, todos os movimentos participavam. Ali dentro essa divisão existia. E foi uma coisa que não durou muito tempo, né? Ela se desfez.¹⁴²

Como a usina estava ocupada pelo Exército (os operários que permaneceram na Aciaria foram retirados com a intervenção de Juarez), a greve continuou do lado de fora por mais 15 dias, marcados por gigantescas manifestações de massa – como a missa campal em memória de Willian, Walmir e Barroso.¹⁴³ À essa altura, os eventos de Volta Redonda eram manchetes em todos os jornais do país, reduzindo ainda mais a popularidade do governo Sarney e influenciando nas eleições municipais de 15 de novembro de 1988 (nas quais o PMDB perdia boa parte das capitais, ao passo que o PT e o PDT ganhavam maior projeção nacional).

Como se tornara impossível manter a repressão em larga escala, o governo passou a adotar a ameaça de fechar ou privatizar a empresa. A Frente Popular Nove de Novembro respondeu com uma convocação à população de Volta Redonda, para que se realizasse um “abraço simbólico” à usina.¹⁴⁴ A resposta foi massiva: estimulados pelas associações de moradores e por outros movimentos organizados, e portando cartazes e faixas onde se lia que “A CSN É NOSSA”, milhares de trabalhadores deram as mãos e envolveram os mais de 10 km de perímetro da usina. A manifestação era uma resposta

¹⁴² Entrevista com Alvin Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda

¹⁴³ Segundo Mangabeira, a cada dia parada a CSN deixava de produzir cerca de 13 mil toneladas de aço líquido. Os estoques de folhas de flandres se esgotavam, obrigando o governo a importar o produto (ver em MANGABEIRA, op cit. p. 139)

¹⁴⁴ MONTEIRO, Geraldo. op. cit., p. 64.

tanto às propostas de privatização, quanto às acusações de que os operários grevistas estavam danificando o patrimônio público da empresa.

O abraço não foi uma coisa muito tranqüila, mas foi um abraço. Foi um abraço. Teve visibilidade – mas tinha muita briga, muita disputa, muito: “vou ficar no caminhão, quem fala, quem não fala, tira fulano, bota sicrano...” E o pessoal que era base mesmo, que era militante de base, foi abraçar. (...) Foi bonito. Uma coisa que mobilizou a cidade. Tinha gente, abraçou, abraçou... Abraçou a CSN. Foi maneiro.¹⁴⁵

A greve se encerra com ampla vitória dos metalúrgicos. Além de ganhos significativos nas negociações com a CSN,¹⁴⁶ Juarez Antunes sagra-se vencedor das eleições para a Prefeitura de Volta Redonda, com cerca de 60% dos votos (o PDT ainda elegeu 7 dos 21 vereadores, enquanto o PT elegeu outros 3). O movimento operário e popular de Volta Redonda entrava o ano de 1989 no auge de sua conscientização e organização.

2.7 – Rachas, descaminhos e derrota

Uma sequência de derrotas se abate sobre a esquerda mundial e sobre o movimento popular brasileiro no ano de 1989. No plano internacional, a queda do Muro de Berlim consolidou o fortalecimento das idéias neoliberais, que vinham em ascensão em quase todos os países industrializados; no âmbito nacional, Fernando Collor de Mello logra derrotar a aliança popular organizada em torno da candidatura de Luís Inácio Lula da Silva à presidência da República, nas primeiras eleições diretas pós-ditadura; finalmente, em Volta Redonda, Juarez Antunes morre num misterioso acidente de carro, apenas alguns meses após sua posse.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Entrevista com Alvinio Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

¹⁴⁶ Efetivação das jornadas de 44 horas (40 nos turnos); reposição dos 26,06% do Plano Bresser; pagamento da URP de julho de 1988; os dias parados não foram descontados; anistia e readmissão de cerca de 70 trabalhadores.

¹⁴⁷ Juarez Antunes morreu num acidente de carro em fevereiro de 1989, quando realizava uma viagem à Brasília. Oficialmente, o acidente envolveu um caminhão que teria fechado o automóvel onde viajavam o prefeito e seu motorista. Mas, ainda hoje, correm em Volta Redonda fortes rumores de que a morte do sindicalista foi “encomendada”, se tratando de um assassinato. Estes rumores ganharam força a partir das declarações de D. Waldir Calheiros, que afirma ter sido alertado, por

Poucos meses após a morte de Juarez, no dia primeiro de maio daquele ano, foi inaugurado no centro da cidade um memorial em homenagem aos operários mortos – o Monumento Nove de Novembro –, assinado pelo arquiteto Oscar Niemeyer. Na madrugada seguinte, porém, uma explosão fortíssima – que chegou a estilhaçar vidros que se encontravam a 300 metros do local – reduziu o monumento a escombros. Embora a autoria do ato terrorista só fosse definitivamente revelada 10 anos depois,¹⁴⁸ ficou evidente desde o princípio a participação do Exército. Os operários reergueram a estrutura, mas, a pedido de Oscar Niemeyer e como uma forma de preservar a memória do ocorrido, mantiveram visíveis as marcas do ato terrorista de 2 de maio de 1989. Hoje, passados quase 20 anos do ocorrido, o monumento permanece de pé, defronte à CSN.

A morte de Juarez criou um vácuo político que acirrou as tensões internas do sindicato. Nas eleições sindicais daquele ano, tudo indicava que os dirigentes mais próximos do ex-prefeito – ligados à corrente cutista da Articulação e majoritariamente filiados ao PDT – conseguiriam eleger um novo presidente (que provavelmente seria Luis Antônio Vieira Albano, Marcelo Felício ou Luís de Oliveira Rodrigues). O outro grupo cutista, ligado às tendências CUT Pela Base e Convergência Socialista, “corria por fora”, conforme relata sua principal liderança, Vagner Barcelos.

Se o Juarez estivesse vivo, eu poderia aposentar a minha idéia de ser presidente do sindicato, porque eu tinha certeza que ele apontaria para o Albano, para o Marcelo ou qualquer outro da corrente partidária dele para ser seu sucessor e, provavelmente, ganharia. (...) Pode até ser que, no segundo turno, houvesse composição, mesmo porque eleição sindical não dá possibilidade de você compor na chapa. (...) Mas, como o Juarez morreu, o jogo passou a ser outro. Morreu a figura central desta discussão toda, uma figura proeminente deste movimento.¹⁴⁹

A chapa da CUT – favoritíssima para as eleições – seria definida através de uma

membros do Exército, que ele e Juarez poderiam ser assassinados em um atentado fora de Volta Redonda, envolvendo um acidente automobilístico. Declarações de Vagner Barcelos, por outro lado, apontam para um outro cenário, em que a versão do “assassinato” teria sido deliberadamente criada por sindicalistas do grupo de Juarez, a quem interessava criar um mito em torno do episódio para lucrarem politicamente e manterem o poder no Sindicato. Segundo Vagner, haveria um laudo pericial que comprovaria que a morte foi acidental. (ver GRACIOLLI, *A Privatização da CSN*, op cit. p 91).

¹⁴⁸ Em 1999, o general Álvaro de Souza Pinheiro foi denunciado como mandante do crime pelo ex-capitão do Exército Dalton Roberto de Melo. À época, o fato foi noticiado pela imprensa.

¹⁴⁹ GRACIOLLI, E. J. *A privatização da CSN*, São Paulo: Editora Expressão Popular, 2007, p.95.

séria de reuniões onde os candidatos a presidente debateram suas idéias. No dia 20 de abril de 1989, foi convocada uma assembléia pré-eleitoral, organizada pela CUT regional, para definir quem seria o presidente na chapa cutista, e como os principais cargos seriam divididos entre as tendências da central. É importante precisar que esta assembléia, provavelmente, representava a opinião dos ativistas mais mobilizados, e não necessariamente de toda a categoria.¹⁵⁰ Tanto é assim que o resultado, segundo Gracioli, surpreendeu os sindicalistas do grupo de Juarez, que esperavam sair vitoriosos; Vagner Barcelos foi eleito presidente e pôde indicar os nomes dos 7 principais cargos do Sindicato. No entanto, Albano indicaria outros 10 nomes e Marcelo Felício mais 6. Esta composição deu aos sindicalistas ligados à Articulação a condição de disputar a liderança do movimento, uma vez que o estatuto do sindicato foi alterado, com o esvaziamento do poder do presidente e a instituição da direção colegiada. Quando vieram as eleições sindicais, a chapa cutista obteve acachapante vitória, com 85,42% dos votos.¹⁵¹

Se no âmbito local a força da CUT era indiscutível, nacionalmente o país caminhava para um destino incerto, marcado pelo embate entre as forças populares de esquerda – que, no segundo turno das eleições presidenciais, se aglutinaram em torno da candidatura Lula – contra as forças do capital – que, em bloco, aderiram ao neoliberalismo representado pela candidatura Collor. A direção eleita sabia que o futuro do movimento dependia dos resultados desse embate de forças mais geral; daí que, nos boletins do ano de 1989, adotou-se o lema “Vote certo! Vote consciente! Vote na esquerda.” Percebe-se a preocupação da diretoria em indicar, de forma didática, a leitura

¹⁵⁰ Mangabeira diz que o resultado da assembléia revela a opinião dos “operários *mais ativos*” (MANGABEIRA, op. Cit. p. 145, grifos meus). O número de participantes é controverso. Mangabeira e Gracioli consideram uma participação em torno de 2.000 operários, mas este último autor revela que alguns relatos falam de 4 ou até 6 mil participantes (GRACIOLLI, *A privatização...* op cit. p. 103).

¹⁵¹ GRACIOLLI, *A privatização...* op cit. p. 106. Nas eleições daquele ano, três outras chapas se apresentaram: a chapa 2, liderada por Luís Lopes, representava a proposta do “sindicalismo de resultados”, à época apoiada pela CGT de Luís Antônio de Medeiros; a chapa 3 trazia novamente o nome de Waldemar Lustoza; e a chapa 4, liderada por Alexandre Honorato Cerezo, era ligada a Causa Operária. Luís Lopes chegou a fazer parte do grupo de ativistas próximos de Juarez, mas manteve diversas posições controversas e acabou expulso em 1988. Em 1990, Lopes se aproximou da principal oligarquia política de Barra Mansa (a família Nader), proprietária de inúmeras concessões públicas de rádio e televisão na região, e passou a ser presença constante nos noticiários locais, atacando o Sindicato e apoiando as propostas da Força Sindical e de Antônio Rogério Magri, Ministro do Trabalho do governo Collor (cf. o boletim “Nove de Novembro” de 3 de abril de 1990, editado pelo sindicato).

das lideranças em relação à disputa eleitoral.¹⁵²

Para as lideranças do movimento, o que estava em jogo era claro: uma vitória da direita significaria um retrocesso no movimento popular e a possível concretização da ameaça de privatização da CSN. Já em janeiro de 1989, o boletim do sindicato alertava, em texto intitulado “Acorda peão”, que “parece que os companheiros não estão entendendo esse papo de privatização. Se tem gente achando que isso é brincadeira, é melhor começar a prestar atenção. (...) TEM QUE ENXERGAR MAIS LONGE.” O boletim alertava que Collor já realizava viagens ao exterior para “negociar com os gringos” a venda das estatais; coerentemente, o mesmo boletim atacava também o braço sindical da estratégia dos grupos dominantes para a implantação do neoliberalismo: a proposta do “sindicalismo de parceria” ou “de resultados”, então defendida pela CGT de Luís Antônio de Medeiros.

Esse papo da CGT, de sindicalismo “de resultados” fica cada vez mais ridículo. Numa hora dessas é fácil ver que não adianta correr atrás só de salário, pois, se a gente não se liga, os homens acabam com nosso emprego. Para combater essa ameaça, só compreendendo a questão mais geral e tentando influir nela. Magri, Medeiros e seu bando só fazem a política do avestruz: se vem tempestade, enfiam a cara no buraco.¹⁵³

A medida em que o segundo turno se aproximava, a campanha movida pelo sindicato se tornou mais e mais sistemática. Em 24 de outubro de 1989, por ocasião da

¹⁵² Pode-se resumir essa leitura pela publicação de 19 de outubro de 1989, em que um quadro dividia os candidatos em três grupos: os “candidatos da direita, do empresariado” (Fernando Collor, Paulo Maluf e Guilherme Afif Domingos); os “candidatos do centro, oriundos da Nova República mas opositores, no MDB e PMDB, ao regime militar” (Ulysses Guimarães e Mário Covas); e, finalmente, os “candidatos de esquerda, gente comprovadamente comprometida com um Brasil Novo” (Brizola, Lula e Roberto Freire). (ver em Boletim *Nove de Novembro* de 19 de outubro de 1989).

Eram comuns os ataques aos candidatos da direita, sejam em charges ou pequenos quadros, e às vezes os boletins traziam também informações interessantes. Em 24 de setembro, por exemplo, o boletim publicava um pequeno histórico do candidato Afif Domingos, junto a uma tabela que indicava sua atuação na Assembléia Constituinte, onde votou sistematicamente contra os interesses dos trabalhadores, em propostas como direito de greve, salário mínimo real, estabilidade, etc, além de outras medidas como a Reforma Agrária e a monopolização da distribuição do petróleo. (ver Boletim *Nove de Novembro*, 24 de setembro de 1989). Outra preocupação constante era em relação a possíveis fraudes na eleição. O sindicato convocava os “bons de briga” para se inscreverem como fiscais de eleição e apuração, dando o endereço local dos principais partidos de esquerda (PCB, PDT e PT). E alertava: “Isso não é BRINCADEIRA, porque a Globo e as pesquisas manipuladas estão aí para LEGITIMAR a roubalheira e dar a vitória à direita” (ver Boletim *Nove de Novembro* de 1/nov/1989).

¹⁵³ Boletim *Nove de Novembro* de 29 de janeiro de 1989

visita do então candidato Fernando Collor à Volta Redonda, o sindicato publicava

Este candidato global é privatizante por excelência e em todos os seus pronunciamentos SEMPRE AFIRMA QUE SE GANHAR FARÁ UM GOVERNO VOLTADO PARA OS INTERESSES EMPRESARIAIS E QUE ASSUMIRÁ A PRIVATIZAÇÃO IMEDIATA DAS EMPRESAS PÚBLICAS. Agora inventou uma tal “privatização com participação dos trabalhadores”. Só não consegue é explicar como será isso.

O certo é que esse candidato, fruto de 20 anos de ditadura, deve ser repudiado pelos trabalhadores. Ele é representante de tudo de ruim que vem acontecendo e não é atoa que a Globo o elegeu para representá-la nessa disputa eleitoral. Ele, Maluf e Afif são da mesma família e todos tem a cara da ditadura, de plano cruzado, de inflação e de repressão.

(...) Gente que NUNCA apareceu por aqui, que nunca esteve conosco em nossas greves, em nossos enterros e que vem agora falar em trabalhador. À estes devemos dar a nossa indiferença e negar o nosso voto.¹⁵⁴

Percebe-se que, ao menos entre o movimento popular organizado, havia plena consciência a respeito do projeto político que inspirava a candidatura Collor de Mello. Se é verdade que a vitória de Collor se deveu muito à influência da mídia e ao poder do dinheiro, ela também representou algum nível de adesão popular a um candidato que apresentava – de forma mais ou menos difusa – a agenda neoliberal como solução para os problemas brasileiros. Neste sentido, concordamos com a avaliação de Armando Boito Jr, que afirma haver “indícios incontornáveis” da amplitude da hegemonia neoliberal no país, iniciada com Collor e confirmada posteriormente nas duas eleições de Fernando Henrique Cardoso.¹⁵⁵

Portanto, deve-se ressaltar que os últimos anos da CUT no Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda se deram em meio ao fortalecimento acelerado do pensamento neoliberal a nível nacional e internacional, ainda que em Volta Redonda a balança política continuasse pendendo para a esquerda.¹⁵⁶ Os fatores estruturais que

¹⁵⁴ Boletim *Nove de Novembro*, de 24/out/1989.

¹⁵⁵ BOITO JR, Armando. *Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil*, São Paulo: Xamã Editora, 1999, p. 218.

¹⁵⁶ Isso se comprova com o expressivo apoio local a Lula, que obteve 78,946% dos votos válidos de Volta Redonda no segundo turno das eleições presidenciais de 1989 (ver Boletim *Nove de Novembro*, de 19 de dezembro de 1989).

explicam o avanço das idéias e práticas neoliberais serão analisados no próximo capítulo, mas doravante é preciso ter presente que este avanço constitui elemento fundamental da crise do movimento operário da cidade, que culminaria na derrota na greve de 1990 e na ascensão da Força Sindical nas eleições sindicais de 1992.

A vitória de Collor definiu a tônica do movimento sindical, na gestão Vagner Barcelos. Diante da política recessiva que se esboçava, a luta por salários foi momentaneamente deslocada para segundo plano, em função da prioridade dada à luta contra a privatização da CSN e pela manutenção do emprego. Em 9 de fevereiro de 1990, o boletim do Sindicato tentava esboçar a linha que se pretendia seguir dali em diante:

Não abrimos mão dos atrasados e de todos os nossos direitos. Mas isso só é pouco. Que adianta enfiar o dinheiro no bolso, comemorar e, depois, ser demitido no mês seguinte? É por isso que o Sindicato propõe à categoria uma luta intransigente PELA ESTABILIDADE NO EMPREGO PARA TODO O PESSOAL DA CSN E FEM.¹⁵⁷

Contudo, as perdas salariais históricas e a inflação galopante do período davam à questão salarial uma incontornável prioridade. Havia uma pressão forte das bases – tanto na CSN quanto no interior dos movimentos sociais que formavam a Frente Nove de Novembro – no sentido de *forçar* as lideranças a assumirem uma posição de enfrentamento de classe. Porém, naquela circunstância de derrotas das esquerdas, legitimidade do governo e avanço do capital, a opção por uma greve na campanha salarial de 1990 era, de fato, muito arriscada. Se por um lado a paralização da CSN representava uma pressão econômica sobre o Estado, esta poderia, em função do projeto privatista em pauta, agir em seu favor, na medida em que se pretendia justamente demonstrar a suposta “inviabilidade” da empresa e do modelo sindical classista.

A direção do sindicato parecia perceber esta delicada situação política, e por isso

¹⁵⁷ Boletim *Nove de Novembro* de 9/fev/1989. Esta linha era justificada pelo sindicato em função da política recessiva do governo Collor. O Boletim *Nove de Novembro* de 02 de abril de 1990 (cujo título, em letras garrafais, é “Fundo do Poço”) afirmava: “Foram necessários apenas 19 dias, desde o lançamento do famigerado Plano Brasil Novo, para que os tecno-burocratas de Brasília **paralisassem o Brasil**”. Logo a seguir, o texto fala das reduções nas vendas da CSN e das férias e licenças remuneradas concedidas por grandes empresas por todo o país – sinais claros, diz o texto, do caráter recessivo da época. No boletim do dia seguinte (03 de abril de 1990), a mesma questão aparece novamente: “a classe trabalhadora brasileira está diante da possibilidade de perder seu único patrimônio que é o emprego”; mais adiante, a palavra de ordem: “Emprego sim, recessão não”.

propunha uma tática defensiva, de “ocupação com produção”, na qual os trabalhadores entravam para trabalhar, mas, de maneira organizada, realizavam uma série de protestos dentro da usina, como pequenas paralizações de 10 minutos, panelaços, etc. O objetivo, segundo os boletins do sindicato, era provar ao país que os operários podiam operar a empresa “sem o 'chicote da chefia', sem repressão, dando mais produção ainda.”

A greve, neste momento, é arma para o Juvenal e seus paus mandados encobrirem os rombos. A greve é uma arma que vamos utilizar na hora certa. A ocupação com produção mostra que somos capazes de operar a CSN sem esta diretoria incapaz e corrupta. (...) Ocupar, mostrar nossa capacidade de gerir a empresa, junto com os companheiros da FEM, é um tapa de luva no novo governo, no caloteiro do Juvenal, nas propostas “calhordas” e oportunistas de última hora.¹⁵⁸

O grupo de Vagner Barcelos apostava na organização dentro da usina para o sucesso dessa linha mais política, que não se pautava por ganhos econômico imediatos. Contudo, não havia unidade na diretoria quanto à essa tática, posto que muitos diretores, como vimos, defendiam uma prática diferente, mais ligada ao uso de lideranças carismáticas.

Nós tínhamos um movimento incipiente, desunido internamente. Isto não aparecia muito para a categoria, mas ficava visível na nossa organização. Quando a gente tentava organizar comissão de fábrica, um organizava para a situação, outro organizava para a oposição, outro só organizava pensando nas eleições e não em função da luta¹⁵⁹

Frente às divergências do sindicato, a diretoria da CSN e o governo Collor se encontravam em momento de unidade e ação. Em 18 de abril de 1990, o governo nomeou Roberto Procópio de Lima Neto para a presidência da CSN, com uma missão clara e declarada: vencer a queda de braço com o Sindicato dos Metalúrgicos e quebrar a resistência dos trabalhadores contra o “saneamento” da empresa – isto é, contra o processo de demissões em massa que prepararia o terreno para a privatização. O novo presidente não procurou esconder seus objetivos.

¹⁵⁸ Boletim *Nove de Novembro* de 14 de janeiro de 1990. O texto faz referência a Juvenal Osório, que naquele momento terminava sua gestão como presidente da CSN.

¹⁵⁹ GRACIOLLI, Edilson José. *A privatização...* op cit. p. 139.

Eu estava assumindo uma empresa difícil, com um sindicato considerado um dos mais radicais do Brasil (...). Precisava também mostrar a Brasília que as coisas seriam diferentes, para tentar sensibilizar o governo para nos dar os recursos necessários para o saneamento da empresa (...). Em meu discurso de posse, soltei logo duas “bombas”: o plano de saneamento da CSN previa uma importante redução de pessoal, e a empresa iria ser privatizada depois de saneada, o que deverá ocorrer em aproximadamente um ano (...). Falei no primeiro dia das demissões, falei que se eles fizessem greve não pagaria os dias parados, nem férias ou décimo terceiro proporcionais.¹⁶⁰

A diretoria do sindicato reconhecia os problemas financeiros da CSN,¹⁶¹ mas discordava das causas dessa dívida, e propunha uma solução radicalmente diferente para o problema. O argumento da diretoria da CSN era de que a empresa estava em situação pré-falimentar porque a administração estatal era ineficiente e a empresa tinha empregados demais; assim, não se tratava somente de “sanear” a empresa, mas também de privatizá-la para que, em mãos privadas, ela fosse melhor administrada. A diretoria do Sindicato, por sua vez, declarava que não aceitava a privatização, mas concordava que a empresa deveria ser saneada: “O que exigimos é que este saneamento seja discutido com os trabalhadores.”¹⁶²

Na verdade, ao menos para os trabalhadores mais esclarecidos, as verdadeiras causas da dívida da empresa eram evidentes.

Com esse cartel do aço, de subsidiar o preço do aço, não poder aumentar o preço do aço, a gente tinha severos prejuízos. A gente era tachado no preço de venda do produto da CSN. Então a gente gastava, por exemplo, 17 dólares para fazer e vendia por 15 dólares. E os cartéis botavam num caminhão, andava 1 km e vendia por 27 dólares. Sem nada, só o preço ali daquele 1 km de combustível. E tinham vários cartéis de aço que se beneficiavam disso através do próprio grupo de Brasília e das pessoas que se favoreciam disso. E aqui a gente recebia essa carga negativa de estar acabando com o patrimônio nacional, um monte de *sanguessugas*... e na verdade não foi isso. A realidade não é

¹⁶⁰ LIMA NETO, Roberto Procópio. *A Volta por Cima*. Rio de Janeiro: Record, 1993, p. 27-29.

¹⁶¹ Segundo reportagem do *Jornal do Brasil*, em 1991 a dívida da Companhia junto ao tesouro e outras estatais chegou a dois bilhões e meio de dólares, enquanto que todo o faturamento bruto da empresa somava US\$ 1,8 bilhão. (ver em CSN investe e amplia produção In: *Jornal do Brasil*, 20/01/1991).

¹⁶² Boletim *Nove de Novembro* de 16 de maio de 1990.

essa.¹⁶³

O “grupo de Brasília”, ao qual se refere o entrevistado, se articulava principalmente no INDA (Instituto Nacional dos Distribuidores de Aço); mas, segundo reportagens publicadas na imprensa local, durante o governo Collor formou-se um novo cartel, dominado por empresas distribuidoras de São Paulo, que chegavam a cobrar um ágio no mercado de até 100% sobre o preço de venda da CSN.¹⁶⁴ Mesmo quando já existia o interesse em “sanear” a empresa para prepará-la para a privatização, o aço continuou sendo vendido a preços subsidiados, particularmente após o Plano Collor 2, que congelou os preços dos aços planos.¹⁶⁵ Ainda assim, com esforço dos trabalhadores e ajustes financeiros e contábeis, a CSN atingiu US\$ 50 milhões de lucro em 1991 e US\$ 191 milhões em 1992 – o que invalidava o argumento de que a empresa era onerosa para o Estado e de que a administração estatal era intrinsecamente ineficiente.¹⁶⁶

O primeiro plano de “saneamento” foi apresentado pela CSN em maio de 1990, e implicava em 4 mil demissões. Como a empresa não tinha caixa para pagar todas as indenizações, a tática empregada – que ficou conhecida na cidade como o “episódio das cartinhas” – consistiu em demitir cerca de 2 mil trabalhadores e licenciar outros 2 mil, que receberiam seus salários em casa durante alguns meses, até que a empresa obtivesse recursos para efetivar o desligamento. O sindicato teve que apresentar uma resposta imediata, e uma greve de ocupação foi deflagrada no dia 14 de maio. Doze horas depois, o movimento se encerrou a partir da abertura de negociações com a presidência da empresa. No dia 25, a Frente Popular e Sindical 9 de Novembro organizou o “Acampamento de Resistência,” em frente ao Escritório Central da CSN. Dezenas de trabalhadores licenciados, sindicalistas e ativistas dos movimentos populares mantiveram-se acampados por 28 dias, em pleno centro da cidade. Mesmo assim, o máximo que a mobilização conseguiu foi a redução do número de licenças para 1375¹⁶⁷ – resultado que o sindicato se esforçou em apresentar como uma vitória.¹⁶⁸

¹⁶³ Entrevista com João Thomaz da Costa, dirigente sindical do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda.

¹⁶⁴ Ágio no mercado negro chega a quase 100% In: *Jornal do Vale*, 13 de março de 1991.

¹⁶⁵ *Folha de São Paulo*, 10 de março de 1991.

¹⁶⁶ Ver SINDICATO DOS ENGENHEIROS DE VOLTA REDONDA – SENGE, *O Peso da Realidade*, Gráfica Esdeva, 1997, p. 7

¹⁶⁷ GRACIOLLI, Edilson José. *A privatização...* op cit. p. 128.

¹⁶⁸ O boletim de 16 de maio de 1990 afirma: “Há alguns dias quando propomos na Assembléia a

Apesar de todas essas dificuldades, o movimento popular local continuava mobilizado, e a revolta da categoria com o arrocho salarial e os confiscos promovidos pelo governo empurrava o sindicato para uma postura de confrontação com a CSN. Conforme Vagner Barcelos declararia mais tarde, embora não houvesse “a mínima organização necessária. Havia um movimento de massa.”¹⁶⁹ Assim, no dia 11 de julho, uma assembléia de mais de 10 mil operários aprovou a deflagração de mais uma greve de ocupação.

Nós pouca discussão fizemos dentro da fábrica, a categoria estava disposta a greve – isto estava latente, estava claro – e nós fomos para a reunião de diretoria. Onde juntamos cerca de trinta ou quarenta ativistas mais a diretoria do sindicato. (...) fui para a porta da fábrica, mas a categoria praticamente já empurrou a gente para dentro da fábrica para fazer a greve.¹⁷⁰

Imediatamente após a aprovação da greve, às 18 horas, iniciaram-se grandes arrastões dentro da usina. O fato do movimento não precisar de piquetes demonstra que, embora sem uma direção estratégia clara e com lideranças divididas, os operários mantinham-se mobilizados e dispostos ao enfrentamento.¹⁷¹ Em grande parte, essa

ocupação da usina, poucos acreditaram na força do nosso movimento. Temíamos as demissões e havia o medo de lutar. Depois da vitória, conseguimos a abertura das negociações e recuperamos nossa força. A diretoria da CSN resolveu diminuir o número de demissões e aceitou discutir nossas propostas para o saneamento. Isto é uma vitória e não um recuo.” (Boletim *Nove de Novembro* de 16 de maio de 1990). É interessante ressaltar que o boletim admite que poucos acreditavam na força do movimento, o que dá a entender que foi grande o impacto da repressão em 1988, da morte de Juarez Antunes e da vitória de Collor, a ponto de gerar desconfiças quanto à capacidade do sindicato em promover uma ocupação que, nos cinco anos anteriores, foi feita em sete oportunidades.

¹⁶⁹ GRACIOLLI, Edilson José. *A privatização...* op cit. p. 153.

¹⁷⁰ Vagner Barcelos, cf.: GRACIOLLI, Edilson José. *A privatização...* op cit. p. 139-140. Neste depoimento a Edilson José Graciolli, Barcelos argumentou que sempre fora contrário à greve, por acreditar que não havia organização suficiente no movimento. Segundo seu depoimento, na reunião que antecedeu a assembléia do dia 11 de julho, houve apenas 4 votos contrários a greve: Vagner, Carlinhos, Vanderlei e Albano (este último, segundo Barcelos, votara contra a greve por já estar negociando em paralelo com Procópio Lima Netto). Posteriormente, Bartolomeu Citteli, integrante da tendência cutista da Articulação e diretor do sindicato, daria outra versão do posicionamento de Vagner perante a greve de 1990. Em declaração à imprensa, Citteli afirmou que a greve de 1990 saiu por pressão de Vagner, em “mais uma tentativa de desmoralização do recém-empossado governo Collor do que propriamente de reivindicação dos trabalhadores da CSN” (ver Dobradinha difícil de ser cumprida In: *Jornal do Vale*, 13 de junho de 1992). Mas vale lembrar que esta declaração de Citteli teria sido feita por ocasião da disputa com Barcelos pela composição da chapa cutista nas eleições sindicais de 1992. Tomando esse depoimento por verídico, podemos afirmar que ao longo dos anos 1990 os argumentos dos militantes da Articulação tendiam a se aproximar do discurso dos setores que compuseram a Força Sindical.

¹⁷¹ GRACIOLLI, Edilson José. *A privatização...* op cit. p. 141.

postura se orientava principalmente por interesses econômicos imediatos, que se tornavam determinantes em virtude do agravamento das carências materiais no governo Collor.¹⁷²

Contudo, as causas profundas da greve transcendiam a realidade local e precisavam se confrontar com um processo mais amplo, de transformações profundas nas estruturas sócio-econômicas do país. Pelo lado do governo, a prioridade não estava em fazer a empresa funcionar, mas em vendê-la, usando como argumento a suposta “ineficiência” da administração estatal e o “arcaísmo” do sindicato cutista. Daí que a estratégia da direção da CSN foi clara desde o início: manter a intransigência até o fim e, dessa maneira, conduzir a decisão para a Justiça do Trabalho, onde a possibilidade de vitória dos metalúrgicos era muito reduzida.

A dificuldade do movimento era que o mecanismo econômico da greve – parar as máquinas e interromper o processo de acumulação – tinha pouca força naquele momento. Do ponto de vista do governo Collor e da gestão Lima Neto, estava em jogo muito mais do que a produção de aço, mas sim um projeto global de realocação da relação de classes em outros termos, favoráveis ao capital. Os burocratas do governo e a direção da CSN tinham consciência de que um revés em Volta Redonda poderia comprometer seriamente o sucesso do Plano Nacional de Desestatização, além de mudar a correlação de forças nas disputas internas no meio sindical, em favor das alternativas classistas. Por isso, em favor da derrota do movimento operário de Volta Redonda, o governo e a CSN estavam dispostos a tudo.

Isto pode ser comprovado claramente na questão do abafamento do alto-forno 3, durante a greve. O alto-forno 3 não pode ser simplesmente “ligado” e “desligado” com um simples apertar de botões. Trata-se de um gigante de metal de mais de 30 metros de altura, com quase 4 mil m³ de volume de cadinho, e que possui procedimentos complexos para entrar e sair de operação. O sindicato previa o funcionamento, em ritmo

¹⁷² Para que se tenha uma idéia, de fevereiro de 1990 a fevereiro de 1991, a inflação atingiu a espantosa marca de 212%, o que resultou numa perda de 42% do poder aquisitivo dos operários da CSN. (ver Operário perde 42% do poder aquisitivo In: *Jornal do Vale*, 16/02/1991). Como resultado, no ano de 1991, o valor do salário-mínimo real atingiria a menor marca histórica desde sua criação, em 1940. Segundo o Dieese, se considerarmos o índice de julho de 1940 como 100, o nível de novembro de 1991 chegou a 29,19; em termos nominais, se o salário-mínimo de 1991 fosse proporcional ao de 1957, deveria ser de Cr\$ 237 mil; contudo, naquele ano o salário foi de apenas Cr\$ 42 mil (Salário Mínimo atinge, em novembro, seu menor valor desde que foi criado In: *Gazeta Mercantil*, 31/12/1991).

reduzido, da coqueria e do alto-forno 3 durante os dias de paralisação, pois avaliava que abafar o forno seria perigoso devido a problemas técnicos do equipamento, que precisava de manutenção. Um abafamento naquelas condições poderia fazer com que não fosse possível tornar a ligar o forno, após o término da greve.

Mesmo assim, a diretoria da CSN, visando incriminar o movimento pela danificação do patrimônio público, ordenou o abafamento do alto-forno 3 no sexto dia de greve, com o argumento técnico de que não haveria espaço físico para armazenar o ferro-gusa produzido *se* a greve se prolongasse demais. Como lembra E. J. Graciolli, “essa questão, aparentemente secundária, representou o episódio em que se percebeu, claramente, que, em nome de obter resultados desejados pelo governo Collor relativamente ao processo de privatização, qualquer custo deveria ser pago.”¹⁷³ O sindicato esforçou-se de imediato a deixar claro, publicamente e por escrito, que não se responsabilizaria por danos causados pelo abafamento, que acabou por se realizar, por ordem da CSN, no dia 16 de julho.¹⁷⁴

Vale ressaltar que a posição da direção da CSN se explica também por interesses econômicos mais mesquinhos e, por isso mesmo, imperiosos: a privatização da CSN era um negócio bilionário, no qual o próprio Lima Neto participaria, na condição de diretor do clube de investimentos encarregado de “representar” os trabalhadores na compra de ações no leilão da empresa.¹⁷⁵ Em 1990, a perspectiva da transferência, para mãos privadas, desse imenso patrimônio público (de preferência sem os sindicalistas que atrapalhavam o negócio) era *real* e *próxima*, tanto para os setores do capital representados no governo quanto para a direção da empresa; era com base nesses interesses, portanto, que se orientavam o governo e a CSN.

Mas Lima Neto não seria o único dos protagonistas daquela greve a ver o processo de privatização como uma oportunidade para a concretização de ambições

¹⁷³ GRACIOLLI, E. P. *A privatização...* op cit. p. 145.

¹⁷⁴ No dia 14, o boletim do sindicato tenta esclarecer para a população que os alto-fornos não estavam correndo riscos, conforme afirmava Procópio. O mesmo acontece no dia seguinte, quando um quadro intitulado “ESCLARECER” tentava responder às acusações de dano ou perigo aos equipamentos da CSN. Segundo informava o boletim, o objetivo da direção da CSN era promover o sucateamento da empresa, beneficiando outras empresas concorrentes e abrindo caminho para a privatização. (ver em Boletim *Nove de Novembro* de 14 de julho de 1990 e 15 de julho de 1990). Quanto à esta questão, vale lembrar que o próprio Vagner Barcelos era técnico qualificado em alto-forno (ver em GRACIOLLI, E. P. *A privatização...* op cit. p. 144).

¹⁷⁵ Ver, particularmente, o capítulo V de GRACIOLLI, E. P. *A privatização...* op cit.

peçoais. Percebendo a mudança na conjuntura política, alguns diretores do sindicato consideraram melhor para seus objetivos políticos e financeiros se mudassem de lado e passassem a defender o processo de privatização e toda a reestruturação produtiva que ele simbolizava. Conforme se tornaria público posteriormente, Luiz de Oliveira Rodrigues (Luizinho) e Luís Albano mantiveram aberto um canal de diálogo secreto com a direção da CSN, durante a greve de 1990. Essa aproximação teria começado a partir da formação de uma comissão, da qual fizeram parte Luizinho e Albano, que tinha como objetivo tentar um acordo com a CSN, por volta do dia 24 de julho. Dali em diante, a própria imprensa passou a sugerir a existência de uma aproximação entre parte da diretoria e Procópio – que, mais tarde, daria declarações confirmando o fato.¹⁷⁶ Ao mesmo tempo em que passavam informações das táticas e discussões internas do sindicato para a direção da CSN, estes sindicalistas tornavam-se críticos cada vez mais assumidos da greve e da orientação classista que a deflagrou. Em seus discursos, começaram a acusar os grupos mais à esquerda de usar o sindicato em função de seus interesses políticos próprios – derrubar o governo Collor – e não em função de defender as reivindicações salariais legítimas da categoria.

Este tipo de acusação peca por apresentar o confronto político entre os trabalhadores e o capital de forma simplista e estática. Como vimos acima, a própria direção da CSN e o governo se pautavam muito mais pelas questões políticas envolvidas na greve do que pelas reivindicações econômicas do movimento operário. Além disso, retrospectivamente pode-se afirmar, com relativa segurança, que uma postura restrita a reivindicações econômicas não significaria um resultado necessariamente diferente no desenlace da greve – ao contrário, desconsiderar as questões políticas em jogo, naquele momento, significava abrir caminho para o avanço do capital em áreas tão ou mais importantes que o salário, como a manutenção do emprego e dos direitos dos trabalhadores. Obscurecem-se, no discurso que repudiava a greve de 1990 como uma greve “política”, as questões conjunturais mais amplas que influenciavam decisivamente não só a negociação salarial, mas a relação capital-trabalho como um todo; negar-se a levar em consideração essas questões não faz com que elas percam a relevância na prática.

¹⁷⁶ Ver GRACIOLLI, *A Privatização...* op cit. p. 151-153.

Com todas essas dificuldades, a greve manteve ampla participação e formas criativas de luta, como a ocupação de prédios da CSN, o já citado acampamento no centro da cidade, passeatas com mais de 15 mil trabalhadores e a utilização de uma rádio local, para auxiliar na organização do movimento.¹⁷⁷ O sindicato também se esforçou no sentido de criar um fundo de greve, e para isso entrou em contato com supermercados locais, solicitando que aceitassem a venda de alimentos com cheques pré-datados e notas promissórias.¹⁷⁸ A vitória, contudo, coube à CSN e ao governo Collor. No dia 8 de agosto, 30 dias após o início da paralização, o TST julga a greve como “abusiva” e os operários não obtêm o reajuste reivindicado, assim como nenhuma das reivindicações não-salariais; além disso, a decisão do TST permite a CSN descontar todos os dias parados (inclusive no 13º. salário e nas férias proporcionais daquele ano) e demitir os empregados que supostamente tenham cometido atos “abusivos” durante a greve. Ao todo, 54 importantes ativistas foram demitidos, dos quais 12 eram cipistas e 10 diretores.¹⁷⁹ Dois dias depois, a greve se encerrava de forma melancólica, com a derrota estampada no rosto de cada trabalhador.

O desfecho desta greve denuncia as conseqüências, para o movimento operário, da aceitação do Estado como árbitro legítimo nos conflitos entre capital e trabalho. Como vimos, por diversas vezes os canais legais foram respeitados e utilizados pela Oposição Sindical em suas lutas, o que acabou conferindo a *instituição* Justiça do

¹⁷⁷ Sobre a passeata, ver Boletim *Nove de Novembro*, 16 de agosto de 1990. O programa de rádio se chamava “Cidade Aberta”, e era veiculado diariamente pela Stereosul AM 1500 Khz. Um militante da época, que trabalhou neste programa, relembra: “A gente conseguiu na rádio Stereosul alugar um espaço, de duas horas diárias para fazer um programa de rádio para liberar o microfone para quem quisesse falar. E aí esse programa durou até 94. (...) Não tem um militante combativo que não tenha passado por lá. (...) O Mário Covas e o Caiado, quando estiveram em Volta Redonda na eleição de 89... eu lembro claramente do Mário Covas, a agenda principal dele era uma: o programa e o D. Waldir. (...) E não tinha restrição, também. Tanto que o nome chamava “Cidade Aberta” e eu acho que a intenção era essa mesmo. Mandar todo mundo para lá. (...) As duas últimas greves da Companhia tinha esquema de pessoas ligando para o programa. O militante tal está lá na entrada da Ponte Alta. Ele via como estava o movimento e ligava para lá, para o programa, para dizer: “ó, aqui está assim, está assado, está precisando de gente, ó...” era uma rede mesmo. Fazia parte de uma rede bem conectada com essas demandas do movimento.” (entrevista com Alvin Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda). A popularidade do programa era fomentada pelo Sindicato, que em seus boletins recomendava a audiência do programa a toda a população, para acompanhar as discussões sindicais, as questões políticas locais e nacionais e o andamento das greves (ver, dentre outros *Boletim Nove de Novembro*, 30 de março de 1990).

¹⁷⁸ Ver Boletim *Nove de Novembro*, 31 de julho de 1990. É importante ressaltar que, nesta época, havia uma tendência do setor comercial a apoiar as greves convocadas pelo movimento operário, já que a política de “saneamento” da CSN, com milhares de demissões, prejudicava os negócios em Volta Redonda.

¹⁷⁹ GRACIOLLI, E.J. *A privatização...* op cit. p. 160.

Trabalho uma base sólida de legitimidade entre a própria categoria. Daí que a decisão da Justiça se tornou inatacável quando foi contrária aos interesses dos metalúrgicos. Na verdade, o resultado só não foi semelhante em oportunidades anteriores porque se tratava de governos que careciam de apoio popular e bases de sustentação política. No caso específico dos metalúrgicos da CSN – que tinham como patrão o próprio Estado – as pressões econômicas de uma greve são obviamente menos importantes que as pressões políticas, e naquele momento o governo Collor de Mello, eleito por voto direto, ainda gozava de grande popularidade a nível nacional.

É claro que os operários de Volta Redonda – diferentemente do historiador que se propõe a estudá-los – não puderam se valer de visões retrospectivas que explicitassem as conseqüências de seus atos; expostos a diferentes visões quanto à condução de seu movimento, tiveram que fazer seu próprio juízo e tomar suas decisões no calor do acontecimentos, sem conhecer o que lhes reservava o futuro. Mas hoje não pode haver dúvidas de que a deflagração da greve, em 1990, foi precipitada. Apenas um ano depois, o sindicato se beneficiaria de mais tempo para organizar os trabalhadores e de uma conjuntura muito melhor para o movimento, já que os índices de popularidade de Collor despencaram em 1991.¹⁸⁰ A derrota da greve de 1990 – e, particularmente, o desconto dos dias parados – representou a quebra da mística do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, que nos anos anteriores havia conseguido – mesmo que a custa de lágrimas e sangue – manter a direção da CSN na defensiva e a mobilização popular em ascensão. Dali em diante, o nível de participação dos trabalhadores no movimento operário / popular cairia de forma cada vez mais acelerada.

2.8 – “Sindicalismo de parceria” – a ascensão da Força Sindical em Volta Redonda

Foi flagrante a desarticulação do movimento operário, após a greve de 1990, não só porque o sindicato se ressentiu da demissão dos grevistas, mas porque a categoria temia as demissões e passava a questionar a eficácia (ou viabilidade) da estratégia de

¹⁸⁰ Segundo pesquisa do DataFolha, após 1 ano e 1 mês de mandato, apenas 18% da população considerava o governo Collor bom ou ótimo, enquanto 51% consideravam ruim ou péssimo. Segundo a pesquisa, o confisco dos cruzados (43%) e o congelamento dos salários (12%) eram consideradas as piores medidas do governo (*Folha de São Paulo*, 6 de maio de 1991)

confronto até então empregada. Daí a queda brutal no nível de participação. Já em março de 1991, segundo declarações à imprensa dos próprios diretores do sindicato, eram comuns assembléias que reuniam “15, 20, 30 trabalhadores” no máximo. “Quem sai não briga e quem fica, fica com medo de brigar pelo medo da demissão. Então, eles fazem a propaganda da demissão” – afirmou à época Bartolomeu Citteli, então diretor do sindicato – “O fato é que a própria demissão desmobiliza e todos os sindicatos têm encontrado dificuldades em se mobilizar, porque não pega de uma tacada só as demissões.”¹⁸¹

A empresa, por sua vez, aproveitou o refluxo do movimento operário para manter a política de “saneamento”. Ao todo, segundo dados do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda (Senge), foram 4.100 demissões em 1989, 2.100 em 1990 e 700 em 1991.¹⁸² Para se ter uma idéia do impacto desses números em Volta Redonda, basta dizer que isso representava 8% do total de chefes de família da cidade, ou 9% da massa salarial total do município, segundo cálculos apresentados pela imprensa local.¹⁸³ Deve-se ainda lembrar que estes números referem-se somente às perdas diretas, mas há graves reflexos em outros setores, principalmente no comércio. Estes reflexos se agravaram mais ainda porque os salários dos que se mantinham empregados não eram reajustados conforme a inflação.¹⁸⁴

À medida em que Volta Redonda era *espremada*, afirmava-se com cada vez maior intensidade a “inevitabilidade” das transformações que se anunciavam. As formas classistas de luta operária estavam desarticuladas, enquanto a unidade dos setores dominantes em torno do neoliberalismo era praticamente total; conseqüentemente, fortalecia-se o discurso único que norteava a totalidade da mídia de massa e dos demais partidos da burguesia (como as associações de empresários, federações, etc), e que apresentava a privatização da CSN, a reestruturação da empresa e o “sindicalismo de parceria” como integrantes de uma mesma “modernidade” desejável, a única capaz de “salvar” a CSN, isto é, evitar seu fechamento e o conseqüente colapso sócio-econômico

¹⁸¹ Ver entrevista com Bartolomeu Citteli em *Opção*, 16/03/1991.

¹⁸² A CSN apresentava números distintos para o período (4.134 demissões em 1989, 1.875 em 1990 e 1.043 em 1991). Ver em GRACIOLLI, E. J. *A Privatização...* op cit. p. 165-166.

¹⁸³ Demissões na CSN causaram impacto sobre a vida da cidade In: *Jornal do Vale*, 22 de junho de 1991

¹⁸⁴ Operário perde 42% do poder aquisitivo In: *Jornal do Vale*, 16 de fevereiro de 1991.

de Volta Redonda.

No Brasil, após a derrota histórica das esquerdas em 1989, verificou-se também no âmbito da CUT e do PT uma forte inflexão no sentido de se “modernizar” – o que significou, na prática, a incorporação de parte do discurso e/ou da prática neoliberais. Embora fuja aos objetivos deste trabalho um maior aprofundamento nas causas dessa inflexão, não pode haver dúvidas quanto à perda dos referenciais classistas na CUT, em favor de políticas de cooperação com o capital, isto é, de incorporação de uma visão de mundo burguesa. O próprio Jair Meneguelli, Presidente da entidade em 1992, teria declarado: “Quem não está mudando, meu Deus? Mais do que estou mudando, *só se virar patrão*. A maior crítica que recebo dentro da CUT é que abandonei a luta de classe, que virei bombeiro.”¹⁸⁵ De uma forma geral, pode-se dizer que este processo está ligado tanto à burocratização e mudança na composição social da entidade, quanto ao processo mais amplo da reestruturação produtiva e fragmentação da classe.

A manifestação mais importante – que sinalizava, naquele período, a aproximação da CUT com o capital – foi a defesa do “sindicalismo propositivo,” baseado nas câmaras setoriais defendidas tanto pelo campo majoritário da CUT e do PT, controlado pela Articulação, quanto por entidades empresariais.¹⁸⁶ A propostas de câmaras com participação de empresas e centrais sindicais pressupõe implicitamente algum nível de colaboração entre trabalhadores e capital; de outra forma, não teria sentido a idéia de uma atuação “propositiva” dos sindicatos. Daí que a adoção dessa linha desarmava e isolava os sindicatos que ainda se pautavam por propostas classistas, de não colaboração com o capital, como o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, controlado pelas tendências de esquerda da CUT. Assim, diferentemente do que ocorrera nos anos 1980, agora havia um descompasso entre a luta sindical imediata, local, e o movimento político mais amplo da classe trabalhadora, que ultrapassa os limites da fábrica e era representado nacionalmente pelo PT e pela CUT. As lutas locais careciam de uma articulação com uma resistência em bloco, de caráter nacional, contra a implantação da “agenda neoliberal” em todos os seus elementos. Como não havia essa política por parte da CUT,¹⁸⁷ a luta sindical caminhou para o imobilismo ou, pior ainda,

¹⁸⁵ Nova Relação de Trabalho In: *Jornal do Brasil*, 21/06/92 (grifos meus)

¹⁸⁶ Ver em DINIZ, Eli. *Globalização, Reformas Econômicas e Elites Empresariais*, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p. 83-88

¹⁸⁷ Vagner Barcelos denuncia essa falha da CUT em depoimento a Edilson José GRacioli: “E junte-se a

para a colaboração com o capital na obra de construção de novos patamares para a exploração de classe.

Essa postura da CUT abriu espaço para a reatualização do antigo peleguismo, agora com uma roupagem nova supostamente moderna: a Força Sindical, criada num congresso no Memorial da América Latina de São Paulo, entre 8 e 10 de março de 1991. Defendendo o chamado “sindicalismo de parceria”, a Força contava com o apoio do empresariado e do governo Collor, e reunia sindicalistas da antiga CGT, como Luís Antônio de Medeiros e Antônio Rogério Magri (que viria a ser Ministro do Trabalho do governo Collor).¹⁸⁸ O foco era a colaboração entre capital e trabalho – de resto sugerida pela própria estratégia da CUT – e a aceitação do lucro como objetivo último da ação tanto de empresários quanto dos trabalhadores.

No caso da Central Única dos Trabalhadores, conquanto houvesse uma inflexão no sentido de um sindicalismo propositivo, a “conversão” era incompleta, até pela presença das tendências de esquerda. *Ainda* não era possível, na época, aceitar publicamente a inevitabilidade das privatizações, por exemplo, muito menos defendê-las. Particularmente no caso de Volta Redonda, onde a ampla maioria da população era contrária à privatização,¹⁸⁹ era impraticável a permanência na CUT de sindicalistas que defendessem a venda da CSN para a iniciativa privada. Era questão de tempo para que Luizinho e Albano – que, como vimos, se aproximaram de Procópio Lima Neto já na época da greve de 1990 – deixassem a direção do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda.

O racha definitivo veio numa assembléia a 6 de agosto de 1991. Naquela ocasião, Vagner Barcelos apresentou, perante uma assembléia de cerca de 6 mil operários, a

tudo isso – quer dizer, quando o presidente da CSN veio, ele já veio com o objetivo de privatizar – o fato da CUT não ter política de combate à privatização. A única política dela é dizer não à privatização. E é pouco! É pouco para o governo com a força que tem. Era preciso ou uma proposta alternativa ou uma forma de luta consequente contra a privatização.” (ver GRACIOLLI, Edilson José. *A privatização...* op cit. p. 139-140).

¹⁸⁸ Sobre a Força Sindical, ver GIANNOTTI, Vito, Força Sindical: a central neoliberal: de Medeiros a Paulinho, Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

¹⁸⁹ Uma pesquisa de 115 questões, anônima, feita pela CSN com 6 mil empregados da usina, verificou que somente 21% dos trabalhadores da empresa acreditam que a privatização é “a única maneira de moralizar a CSN”. Além disso, 96% deles “gostariam de ter mais chance de dizer o que pensam da empregadora”; 61% achavam que “há muita gente para mandar e pouca para fazer”; e 47% acreditavam que, com a privatização, “o governo vai entregar de mão beijada uma empresa que faz parte da história do país e que poderia ser viável” (ver em Pesquisa prova que 96% dos operários queriam dizer o que pensam da CSN In: *Primeira Página*, 21/04/1991).

gravação de uma conversa telefônica na qual Luís Xavier, um dos diretores integrantes do grupo de Luizinho e Albano, admitia a aproximação do grupo com Procópio Lima Neto e a manutenção de um canal de negociação paralelo com a CSN. A assembléia deliberou por expulsar da diretoria todos os integrantes do grupo, que deveriam ser devolvidos à produção. “É lógico que nenhum deles, até hoje, voltou para o local de serviço” – lembrou posteriormente Vagner Barcelos – “pois passaram a viver do dinheiro empresarial da Força Sindical.”¹⁹⁰

Estes sindicalistas formaram então um grupo, intitulado “Formigueiro”, o qual se articulou à Força Sindical e à diretoria da CSN. O nome alude à frase “mataram uma formiga, mas não mataram o formigueiro,” que ficara famosa à época da morte de Juarez e se tornara um lema do movimento operário-popular da cidade. Como lembra Edilson José Graciolli, estes diretores “procuravam se apresentar como herdeiros de Juarez Antunes,”¹⁹¹ idéia que poderia ser considerada verdadeira, sob certo ponto de vista, pois se tratava de fato dos diretores mais próximos do antigo líder. Bartolomeu Citteli, diretor do sindicato ligado à Articulação cutista, relembra o fato: “A empresa tirou de dentro do sindicato um grupo que era uma referência, até mesmo porque era do time do Juarez. Talvez se ela pegasse um outro grupo não teria sucesso, mas pegou exatamente os que queriam o poder e para eles não importava o que teriam que fazer para chegar ao poder.”¹⁹²

A partir daí, com recursos da Força Sindical, o Formigueiro começa uma campanha implacável contra o Sindicato, com boletins, anúncios em jornais, aparições constantes na mídia local, congressos e até mesmo agressões físicas.¹⁹³ A proximidade dos discursos de Lima Neto e Luizinho traía a intenção, que até aquele momento ainda existia, de manter as aparências e apresentar o Formigueiro como independente em relação à CSN. Em janeiro de 1992, o presidente da empresa aconselha publicamente os trabalhadores a entrarem como *litisconsortis* numa ação movida pelo Formigueiro contra

¹⁹⁰ cf. GRACIOLLI, E. J. *A privatização...* op. Cit. p. 171-172.

¹⁹¹ GRACIOLLI, E. J. *A privatização...* op. Cit. p. 163

¹⁹² Depoimento de Bartolomeu Citteli dado a E. J. Graciolli (ver em GRACIOLLI, E. J. *A privatização...* op. cit. p. 171

¹⁹³ Segundo reportagem do Jornal do Vale, Luizinho teria agredido Vagner Barcelos na “passagem superior” (passarela e é a principal via de acesso ao interior da Usina Presidente Vargas). (ver em Disputa entre sindicato e “Formigueiro” acaba em briga In: *Jornal do Vale*, 9 maio de 1992.

o desconto sindical de 3% a 12% para o Sindicato dos Metalúrgicos.¹⁹⁴ O Sindicato dos Metalúrgicos procurava esclarecer para a categoria que as ligações do Formigueiro não se restringiam somente à diretoria da CSN, mas também chegavam à Força Sindical e ao governo Collor.¹⁹⁵ Com o tempo, não era mais possível, e nem havia interesse, em esconder essas relações.

Em julho de 1992, num seminário com 400 pessoas (organizado por uma Comissão de Participação na Privatização, formada por funcionários da CSN e da FEM), a proposta da “parceria” entre empresa e sindicato foi explicitamente defendida pelas duas maiores partes interessadas. Luizinho declarou à imprensa que considerava “ultrapassado” o sindicalismo classista e de confronto, e que “o momento é de recessão e mudanças,” que sinalizavam para a necessidade de entendimento entre trabalhadores e patrões para garantir a competitividade. A resposta de Procópio selou publicamente a aliança: “admiro a inteligência e a competência de Luiz de Oliveira. Não tenho com ele um relacionamento de amizade, mas pretendo cultivar.”¹⁹⁶

Para a CSN, Luizinho e o Formigueiro se tornaram a arma com a qual se poderia liquidar de vez com o movimento sindical combativo da cidade; a dificuldade estava em ganhar os trabalhadores para a proposta da “parceria”. Não seria uma tarefa fácil, posto que a preferência dos trabalhadores de Volta Redonda pela CUT era notória: em agosto de 1991, segundo pesquisa encomendada pelo *Jornal do Vale*, 74,6% dos trabalhadores da CSN preferiam a CUT para representá-los, enquanto somente 9,6% escolhiam a Força Sindical; além disso, Vagner Barcelos contava, à época da entrevista, com 28,0% da preferência para presidente do sindicato, contra somente 1,2% para Luizinho.¹⁹⁷

Para mudar este quadro, a diretoria da CSN e o Formigueiro promoveram

¹⁹⁴ Collor inclui CSN na lista das empresas privatizáveis In: *Jornal do Vale*, 18 de janeiro de 1992.

¹⁹⁵ Num texto vinculado em espaço de direito de resposta, obtido na imprensa local, a diretoria do sindicato afirmava: “o trabalhador AINDA NÃO SABE que Medeiros, Magri e Formigueiro se reuniram no Rio de Janeiro e decidiram APOIAR A PRIVATIZAÇÃO DA CSN E FEM. Vão apoiar sem questionar uma vírgula sequer.” (ver *Jornal do Vale*, 18 de fevereiro de 1992).

¹⁹⁶ Seminário considera parceria essencial para CSN e FEM In: *Opção*, 04 a 10 de julho de 1992.

¹⁹⁷ O que pensa o metalúrgico da CSN In: *Jornal do Vale*, 15 de agosto de 1991. É importante lembrar que, se Luizinho e a Força Sindical não contavam com a simpatia dos trabalhadores, tampouco a administração de Vagner Barcelos era considerada satisfatória. A mesma pesquisa indicava que ela era apenas regular para 50,7% dos trabalhadores. Além disso, apenas 23,7% se dispunham a realizar nova greve na CSN naquele momento – ou seja, a grande maioria não estava disposta a um novo enfrentamento com a empresa – e 42,2% dos entrevistados rejeitaram todos os nomes apresentados como possíveis candidatos à presidência do sindicato (Vagner, Luizinho, Marcelo Felício, Cerezo e Albano).

diversas ações para melhorar sua imagem, com o apoio mídia – foi criado inclusive um jornal, de grande circulação para o âmbito local, especificamente para defender a proposta de privatização e o sindicalismo de “parceria.”

Tudo o que tinha que privatizar a empresa, todas as situações foram estudadas, e todas as estratégias foram traçadas. Então do ponto de vista da comunicação, foi montado um jornal específico na cidade (...) era o *Jornal do Vale*, a CSN financiou toda a estrutura desse jornal. Que era o meio de comunicação.¹⁹⁸

Embora o discurso oficial do “sindicalismo de resultados” pregasse um suposto apoliticismo, ele obviamente não ocorria; o que mudava, na verdade, eram as armas com que se travava a batalha ideológica. Enquanto as lideranças de esquerda, até a gestão Vagner Barcelos, só contavam com os recursos artesanais do boletim do sindicato, o *Formigueiro* contava com toda a mídia nacional e internacional a seu favor, na medida em que o modelo de sindicato que defendiam era compatível com o discurso neoliberal dominante. Assim, para o *Formigueiro*, era principalmente a mídia que fazia todo o trabalho de propaganda política necessário; seus líderes precisavam somente se apresentar como coerentes com os “novos tempos,” já anunciados cotidianamente. Dessa maneira, supostamente não estariam fazendo “política” como a CUT, que “usaria” o sindicato para os fins políticos específicos de suas lideranças, e não da categoria como um todo.

A posição do Sindicato neste tempo foi positiva. A luta é que é desigual. Enquanto eu tenho uma entrevista neste jornal, o Procópio tem o *Jornal do Brasil*, a Rede Globo, a Bandeirantes na hora em que quiser. Ele tem muito mais como falar para o povo do que nós. *Parece que a história dele é que é verdadeira e a nossa é mentirosa.*¹⁹⁹

Como a Oposição Sindical não rejeitara a participação na estrutura oficial de financiamento sindical, a acusação de uso “político” do sindicato acabava encontrando respaldo em parte dos trabalhadores. A CUT de fato utilizara sistematicamente os

¹⁹⁸ Entrevista com João Thomaz da Costa, dirigente sindical do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda. Na verdade, o *Jornal do Vale* existe até hoje, mas atualmente com o nome de *Diário do Vale*. É atualmente o jornal com maior número de assinantes em Volta Redonda.

¹⁹⁹ Tempos difíceis no sindicato In: *Jornal Opção*, 12/04/91. Grifos meus.

recursos do imposto sindical para financiar campanhas de seus líderes e fazer propaganda ideológica – ainda que, à época, esta atitude fosse considerada válida pelos trabalhadores, a partir de uma ótica mais global da luta de classes. Vale lembrar também que, no passado, o próprio Juarez havia usado discurso semelhante para expulsar do sindicato alguns diretores da extrema-esquerda, que supostamente estariam defendendo interesses políticos próprios, alheios aos da categoria. Os herdeiros de Juarez – numa nova circunstância de aliança com o capital e todos seus mecanismos de propaganda ideológica – reatualizaram essa postura, acusando a CUT e a esquerda em geral de “fazer política” e, por isso, levar a derrotas os trabalhadores, que na verdade estariam interessados é nos “resultados”.

Paralelamente, procurava-se também imputar à CUT a crise econômica pela qual passava a cidade: a recessão seria causada justamente pelo sindicalismo combativo, que “afugentaria novos investimentos”. Há inúmeras reportagens com este teor na imprensa local, no período imediatamente anterior à privatização, nas quais usualmente Lima Neto aparece como a estrela principal. A tônica de suas intervenções na mídia era a de fazer crer à população que a presença da CUT na cidade afugentava empresários que poderiam trazer investimentos, e que a privatização, por outro lado, poderia atraí-los.²⁰⁰

Por parte da esquerda, não havia um norte estratégico porque o projeto político que expressavam em suas lutas estava ainda em construção e tinha muitas contradições; quando a conjuntura mudou radicalmente em 1989, estas contradições tenderam a se radicalizar gerando conflitos internos cada vez mais abertos.

Que o Sindicato atravessa uma certa dificuldade atravessa mesmo. É natural e não é só nossa, é de todos. Agora, a solução vai ser dada com a luta dos trabalhadores. (...) a gente começa a botar a culpa em todo mundo. Na Igreja, no Sindicato e no companheiro

²⁰⁰ Procópio dizia, por exemplo, que o fim do CIF – sistema de tarifa única de transporte de aço, que antes garantia o mesmo preço do produto em qualquer parte do país – faria com que empresas fossem atraídas para perto da CSN para comprar aço mais barato, desde que se implantasse também um “modelo japonês” de “interpenetração entre fornecedores e siderúrgica” e um sindicalismo “mais calmo” ou “racional.” (ver em Lima Netto acha que a cidade ganha com a CSN privatizada In: *Jornal do Vale*, 26/01/91). Em setembro, durante a Eco-Rio Paraíba, Procópio declarou ter ouvido “de vários empresários a quem convidei para vir para a região a afirmação de que eles não virão para cá enquanto existir essa influência da CUT. Temos que acabar com isso, ou não conseguiremos a vinda de novas empresas” (ver em CSN diz que CUT e estatais prejudicam progresso da região In: *Jornal do Vale*, 04/01/92). Vale lembrar que estas declarações são citadas aqui a título de exemplo. Muitas outras da mesma natureza aparecem na mídia local no período pré-privatização.

de serviço, quando foi o governo quem desarranjou a economia (...) eu acredito que com a população enxergando essa situação, nós temos muitos passos a dar.²⁰¹

A declaração de Vagner mostra que, àquela altura, os diferentes setores organizados das camadas subalternas trocavam acusações entre si e, dessa maneira, se fragilizavam ante a unidade implacável do capital. Isso ficou evidente quando a CUT iniciou as discussões para a composição da chapa para as eleições sindicais de 1992. Numa assembléia no Colégio Manuel Marinho, no centro da cidade – marcada para discutir a participação, na chapa cutista, do grupo da Luta Democrática, ligado à Causa Operária – os militantes da Articulação, liderados por Bartolomeu Citteli, não aceitaram a derrota na Assembléia e partiram para a agressão física contra os setores da esquerda.

Vagner chegou a ser carregado nos ombros por seus partidários, depois que derrotou o grupo de Bartolomeu na votação (...) Foi quando começou a confusão: cadeiras voaram, houve briga corporal. Dois homens fortes – um deles irmão de Bartolomeu, Francisco Citteli – tiraram a camisa e distribuíram pancadas. Um metalúrgico de cerca de 50 anos levou um pontapé na barriga. Dois aposentados se feriram.²⁰²

Episódios como esse reforçavam o Formigueiro, que tentava promover a imagem da CUT como uma central baderneira, à qual eles se contrapunham com a idéia de um sindicalismo “sério”, de negociação. Esta campanha ganhou força a partir da exploração midiática dos confrontos ocorridos no Rio de Janeiro, por ocasião da privatização da Usiminas. Na ocasião, cerca de 500 militantes da CUT impediram a entrada dos empresários no prédio da bolsa de valores, onde seria realizado o leilão; alguns empresários teriam sido agredidos. Como não se tratava de uma manifestação de massa, foi relativamente fácil para a mídia local e nacional explorar o ocorrido como um ato de “selvageria” dos militantes da CUT.²⁰³ Em Volta Redonda, Procópio foi aos jornais para afirmar que “a CUT falava muito do militarismo; da ditadura; é que a ditadura não era

²⁰¹ Tempos difíceis no sindicato In: *Jornal Opção*, 12/04/91. No próximo capítulo, veremos que, de fato, a criação deliberada de uma conjuntura recessiva e causadora de desemprego foi uma estratégia aplicada por governos em diversos outros países, visando a concretização da reestruturação produtiva e da hegemonia neoliberal.

²⁰² *Jornal do Vale*, 6 de junho de 1992. Embora, como vimos, o *Jornal do Vale* fora criado especificamente para combater a CUT, o episódio da briga no Colégio Manuel Marinho foi confirmado ao autor por ex-militantes da época.

²⁰³ Ver, dentre outros, Fracassa leilão de venda da Usiminas In: *Folha de São Paulo*, 25/09/1991

deles. O que eles gostariam de implantar foi demonstrado ali. Achei ótimo”²⁰⁴ O Formigueiro aproveitava essa mesma estratégia, e divulgava o lema “sindicalismo real – nem peleguismo, nem selvageria” em todos seus boletins, como forma de se diferenciar do sindicalismo cutista.

Além dos ataques à CUT, uma série de seminários e assembléias foram realizadas, com o objetivo de propagandar o modelo sindical da “parceria” e as novas práticas gerenciais e produtivas que vinham sendo implantadas na CSN (as quais trataremos no próximo capítulo). Só no mês de julho de 1992 foram realizados dois seminários: entre os dias 2 e 3, com a participação de Luís Antônio de Medeiros, presidente da Força Sindical, foi realizado o III Seminário de Qualidade do Estado do Rio de Janeiro, organizado pelo Grupo de Garantia da Qualidade (Qualisul-Rio) e pela União Brasileira para a Qualidade (UBQ) no Escritório Central da CSN; no dia 11, com o tema “Privatização e Terceirização”, foi organizado outro seminário, desta vez pelo Formigueiro, contando com a participação de 800 operários e aposentados da CSN / FEM, na cidade próxima de Mendes.²⁰⁵ O Formigueiro realizou também uma excursão à Ipatinga, em Minas Gerais, em que um grupo de trabalhadores foi levado, em companhia de Luizinho e Luiz Antônio de Medeiros, para conhecer os supostos benefícios obtidos pelos trabalhadores e pela cidade com a privatização da Usiminas.²⁰⁶

Nessa disputa por apoio popular às propostas neoliberais, até mesmo algumas incoerências eram admitidas. Numa espécie de retorno ao modelo *company-town* dos primórdios de Volta Redonda, Lima Neto prometia usar a CSN para promover diversas melhorias na cidade. Em setembro de 1991, num encontro com 50 representantes de associações de moradores, o presidente da CSN anunciou a construção de casas para os trabalhadores e se comprometeu a realizar investimentos na Escola Técnica Pandiá Calógeras (ETPC), além de assumir, via CSN, 10 postos de saúde do município. Aproveitou também para atacar o Sindicato, declarando que: “existem muitos líderes sindicais inconfiáveis na cidade, com quem não dá para negociar. Ficam com o mesmo blá-blá-blá de sempre, um velho discurso que não se moderniza. Estas lideranças

²⁰⁴ CSN não vai atender principal reivindicação dos metalúrgicos In: *Folha do Vale*, 18 à 24 de outubro de 1991

²⁰⁵ Medeiros vem discutir qualidade In: *Jornal do Vale*, 11/06/1992. É importante destacar que o número de participantes é o que aparece sugerido na imprensa local.

²⁰⁶ Formigueiro visita Usiminas In: *Jornal do Vale*, 20/06/92

precisam se modernizar”²⁰⁷ Em outra reunião, dessa vez no Rotary Club de Volta Redonda, Procópio reafirma a intenção de tornar a ETPC uma das melhores escolas técnicas do mundo; disse ainda que os alunos da ETPC substituiriam os empregados que estavam sendo despedidos: “Com isso vamos ter sangue novo, gente nova e estimulada. Por isso, para cada 200 funcionários de baixa produtividade que eu demitir na usina eu vou colocar 100 jovens da ETPC. Assim eu reduzo pessoal, mas também aprimoro a qualidade do serviço.”²⁰⁸

É importante ressaltar que havia uma preocupação de não atrelar a necessidade da privatização especificamente aos prejuízos da empresa; a privatização seria necessária mesmo com a empresa dando lucro, pelo fato da administração estatal ser naturalmente ineficiente.

Por melhor que seja uma estatal, ela sempre tem a tendência de inchar. A empresa tem que ser eficaz e competitiva. Não pode depender de subsídios do governo. Por agir num setor variado e dinâmico, estaria melhor em mãos privadas, mais ágeis. A privatização não trará demissões, porque já estão sendo feitas, e deve ser realizada com a empresa saneada.²⁰⁹

O Formigueiro contava ainda com uma importante carta na manga. Desde a greve de 1990, a CSN vinha empreendendo esforços em não reconhecer o Sindicato dos Metalúrgicos como representante de seus empregados. Na época, o argumento da empresa era que, como a CSN tinha uma base nacional, o representante legal de seus trabalhadores deveria ser a Confederação Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos (CNTM), então controlada pela CGT de Luiz Antônio de Medeiros. Historicamente, a CNTM reconhecia a legitimidade das eleições sindicais de Volta Redonda, e autorizava o Sindicato dos Metalúrgicos da cidade a representar os trabalhadores da CSN – como

²⁰⁷ CSN faz encontro com comunidade In: *Jornal do Vale*, 17/09/1991

²⁰⁸ Alunos da escola vão substituir demitidos In: *Jornal do Vale*, 27/02/1991

²⁰⁹ Ver artigo de Procópio Lima Netto em Folha de São Paulo – 10/04/91. O mesmo tipo de argumento foi sustentado em outubro de 1991, numa palestra para estudantes de Administração de uma universidade privada de Barra Mansa. Segundo a imprensa local, Procópio defendeu a privatização mesmo após admitir que a empresa já havia superado a crise financeira e passava por uma fase positiva, do ponto administrativo: “A privatização é necessária porque não temos garantia que amanhã, com outro esquema político, não metam a mão de novo na CSN. Estatal é uma tentação muito grande.” (ver Lima Netto defende privatização em palestra a universitários In: *Jornal do Vale*, 03/10/91)

havia ocorrido em 14 de julho de 1990, quando Luiz Antônio de Medeiros passou uma procuração a Vagner Barcelos, estabelecendo-o como representante legal dos metalúrgicos da CSN.²¹⁰ Mas, em 1992, após a expulsão do Sindicato e posterior filiação de Luizinho à Força Sindical, a procuração da CNTM foi passada ao Formigueiro, e a CSN passou a negociar a campanha salarial diretamente com este grupo – que, à rigor, detinha legitimidade por fazer parte da diretoria eleita em 1989.

O sindicato realizou então um plebiscito, mediante o qual a categoria escolheu o sindicato como seu representante legal.²¹¹ Mas, pela legislação trabalhista, o plebiscito não teve nenhuma validade, posto que cabia ao TST, e não aos próprios trabalhadores, decidir quem é o representante legal da categoria. A decisão foi levada à Justiça, e a campanha salarial passou a se realizar em assembleias separadas, uma para o Formigueiro, outra para o Sindicato. A proposta da empresa – 37,8% sobre o salário de abril, mais uma antecipação de 7,5% referente à parte da inflação de 1992, a ser descontada em junho – foi aceita na assembleia do Formigueiro que, àquela altura, contava com o dobro de participantes da assembleia do sindicato, onde a proposta da empresa foi rejeitada (3 mil contra 1,5 mil).²¹² No dia 1 de setembro, o TST dá ganho de causa ao Formigueiro e homologa o acordo salarial nos termos propostos pela CSN,²¹³ o que significou uma grave derrota para a CUT.

A decisão não incluía os trabalhadores da FEM, para os quais o sindicato permanecia sendo o único representante, e que tinham seus dissídios julgados no TRT. De fora do acordo proposto pelo Formigueiro, esses trabalhadores não receberam o reajuste proposto pela CSN, o que agravou ainda mais a crise do sindicato. Foi convocada uma assembleia em 8 de julho, mas, segundo Vagner, os trabalhadores se sentiram constrangidos “em virtude da presença de chefes da empresa e de membros do grupo Formigueiro (...) que estariam no local para 'mapear a peãozada’”.²¹⁴ Como veremos no próximo capítulo, a prática de levar supervisores e gerentes para as

²¹⁰ GRACIOLLI, E. J. *A privatização...* op cit. p. 142-143.

²¹¹ Formigueiro e sindicato divergem sobre plebiscito In: *Jornal do Vale*, 24/05/92

²¹² GRACIOLLI, op cit, p. 186-187

²¹³ TST homologa acordo dos metalúrgicos In: *Jornal do Vale*, 02/07/92

²¹⁴ Ver Luizinho diz que Vagner é incompetente In: *Jornal Opção*, 11 a 17 de julho de 1992 e também em Metalúrgicos da FEM adiam decisão sobre acordo In: *Jornal do Vale*, 11/07/92. Mais tarde, a situação dos trabalhadores da FEM se resolveu através de uma comissão de trabalhadores que negociou o acordo em separado com a CSN.

assembléias se tornaria comum após a vitória do Formigueiro e da ascensão da Força Sindical no Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda.

Apesar de todos estes desgastes e do isolamento do sindicato, tudo indicava que a categoria ainda apoiava majoritariamente o sindicalismo classista, representado pela CUT. Segundo pesquisa publicada pelo *Jornal do Vale* em junho de 1992, se Vagner encabeçasse uma chapa cutista, ele receberia algo em torno de 42% dos votos, percentual que cairia para 30% caso a chapa indicasse o nome de Bartolomeu Citteli para presidente. O Formigueiro, em qualquer dos casos, permanecia na casa dos 10% de intenção de votos.²¹⁵ Os resultados mostram que a categoria não só mantinha a preferência pela CUT como, dentro dela, se alinhava às tendências de esquerda.

Mesmo assim, quando se iniciou a campanha sindical de 1992, o futuro presidente da CUT e então presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, Vicentinho, veio a Volta Redonda declarar apoio à Bartolomeu Citteli e desqualificar as tendências da Convergência Socialista e Luta Democrática, que seriam, no seu entender, “para lá de Bagdá de malucos.”

Não adianta a gente sair por aí gritando chavões do tipo “Fora Collor” e coisas do gênero. O sindicalismo brasileiro vive um momento delicado, se não tivermos propostas a apresentar estamos lascados (...) Temos coragem suficiente para negociar com quem for, desde que isso traga vantagens para os trabalhadores. Afinal, o Sindicato é de quem? (...) Não é só salário que está em jogo. A inflação vem no mês seguinte e nos derruba. É por isso que o trabalhador precisa estar com a cabeça mais arejada. Esta visão sectária de sindicato não funciona mais. O movimento tem a obrigação de trabalhar a esperança do povo.²¹⁶

Como os fatos posteriores vieram a confirmar, a direção estadual e nacional da CUT, controlada pela Articulação, não hesitou em abandonar o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda à sua própria sorte, depois da vitória incontestável de Vagner Barcelos sobre Bartolomeu Citteli, na convenção cutista local. Por ocasião dessa convenção, Vicentinho foi a Volta Redonda e chegou a declarar que “se o trabalhador achar que o sindicato deve continuar do jeito que está, sem renovação, estarei aqui de

²¹⁵ Dobradinha difícil de ser cumprida In: *Jornal do Vale*, 13/06/92

²¹⁶ *Jornal Opção*, 13 a 19 de a junho de 1992. Ver também em “Vicentinho” apoia Bartolomeu e defende Sindicato que pensa “grande” In: *Primeira Página*, 13 a 19 de junho de 1992.

novo para defender o nome de Vagner. Só acho que não é por aí.”²¹⁷. Na prática, quando as eleições sindicais se realizaram, a Força Sindical remanejou 80 dirigentes nacionais para Volta Redonda, para apoiar o Formigueiro; já a CUT mandou apenas um dirigente, Washington da Costa, e nenhum dos grandes nomes do PT ou do PDT compareceram à cidade.²¹⁸ A posição da Articulação, de isolar as tendências de esquerda da CUT, ignorava inclusive a questão partidária: Vicentinho era do PT, mas veio à Volta Redonda apoiar Bartolomeu Citteli, do PDT. Ao mesmo tempo, àquela altura o PDT se aproximava cada vez mais da Força Sindical – para contrabalançar a influência do PT na CUT – o que confundia ainda mais a militância e impedia uma estratégia coerente dos setores à esquerda. O caso de Volta Redonda demonstra o quanto os condicionantes da disputa interna da CUT e da esquerda em geral se sobrepuseram à luta dos trabalhadores, prejudicando a organização e a resistência popular ante o avanço do capital.

O Formigueiro, por sua vez, através da Força Sindical, se articulava com o empresariado, com a mídia e com o governo, mantendo uma linha clara e uma prática coerente com ela. Às vésperas das eleições sindicais, não havia mais pudores em expressar clara e publicamente que a concepção sindical que defendiam significava um retrocesso ao assistencialismo e às concepções de colaboração entre capital e trabalho, típicas do modelo corporativista.

Queremos colônia de férias. Tem gente por aí que diz que isto é coisa de pelego. Ora, metalúrgico não pode se divertir? (...) Lá na Usiminas e também em São Paulo os metalúrgicos podem desfrutar de Colônia de Férias em Vitória e na Praia Grande. Nós também vamos ter a nossa. É só garantir recursos das empresas e do Governo. (...) [Os recursos] o governo pode dar. O municipal, o estadual e federal.²¹⁹

Na verdade, o “sindicalismo de parceria” significava um passo além no sentido da subordinação ao capital. No modelo corporativista, o Estado era apresentado como

²¹⁷ “Vicentinho” apoia Bartolomeu e defende Sindicato que pensa “grande” In: *Primeira Página*, 13 a 19 de junho de 1992.

²¹⁸ Ver *O Globo*, 25/07/92. Em depoimento a E. J. Graciolli, Vagner Barcelos comenta o assunto: “A presença ostensiva de Vicentinho, Meneguelli, Guiba na convenção democrática e a ausência deles na campanha da chapa da CUT explicam, em grande parte, a dificuldade financeira e, em alguma medida, o resultado das eleições. A dificuldade para estas lideranças serem trazidas durante a campanha era enorme.” (ver em GRACIOLLI, E. J. *A Privatização...* op. cit. p. 184).

²¹⁹ Informe: Verdade – Formigueiro: Sindicalismo Real, Nem Peleguismo, Nem Selvageria In: *Jornal do Vale*, 04/07/92. Este anúncio tinha, ao todo, 3 páginas.

árbitro no *conflito* entre capital e trabalho, o que pressupunha, implicitamente, que ambos tinham interesses divergentes; já no “sindicalismo de parceria,” o próprio conflito deixava de existir, pois se pressupunha não só a identificação de objetivos entre trabalhadores e capital, como também a assimilação, pelo sindicato, de funções que antes eram de responsabilidade da gerência da empresa. O Formigueiro afirmava que “é papel dos sindicalistas incentivar e até mesmo assumir junto às empresas, programas de qualidade e produtividade,” assim como “avaliar mercados, fornecimento, lucro ou prejuízos das empresas, etc”; desta forma os desperdícios seriam eliminados e os trabalhadores teriam “mais cacife para reivindicar o reconhecimento das empresas em nossos salários.”

Longe do peleguismo, a parceria é a forma mais eficiente de conquistarmos salários, condições de trabalho e garantia no emprego. Afinal, sem os metalúrgicos as empresas não sobrevivem, não produzem; e sem as empresas não temos trabalho. (...) Ser parceiro do chefe não é puxar o saco. Ser parceiro do colega não é ser bobão.²²⁰

Esse tipo de discurso não era novidade para os metalúrgicos, que já vinham sendo “preparados” para ele através dos treinamentos e da prática da Política de Qualidade Total, implantada na CSN desde 1989. A propaganda do “sindicalismo de parceria” se beneficiava, portanto, de uma hegemonia que já vinha sendo conquistada na prática cotidiana de trabalho, conforme veremos no próximo capítulo. De sorte que o Formigueiro não precisava esconder sua identificação com todos os elementos básicos do “*script*” neoliberal: ataque à presença do Estado, defesa da iniciativa privada, privatização, um suposto apoliticismo, etc. Pelo contrário, a propaganda do Formigueiro reverberava esses argumentos.

Os metalúrgicos da ativa, aposentados e suas famílias não ficarão mais expostos à humilhação das filas do INSS. Como? Sindicato vai construir policlínica! Enquanto dizem que isto não é papel do sindicato, a gente amarga nas filas e no mal atendimento do INSS. Por isso vamos buscar recursos junto ao governo e garantir atendimento de saúde de primeira para os metalúrgicos (...) Clínicos gerais e de todas as especialidades, pediatras, ginecologistas, cardiologistas, fisioterapeutas, pneumologistas, geriatras, etc.

²²⁰ ibidem.

TUDO DO BOM E DO MELHOR (...) Tem mais: Ainda vamos acabar com a história de pagar caro e enfrentar filas para fazer EXAMES DE LABORATÓRIO. VAMOS TER TUDO ISTO NO SINDICATO!

(...)

Foi a partidarização do nosso órgão de luta que levou ao que acontece hoje. Nosso Sindicato é do PT, petista mesmo; e quem não for do time não pode nem torcer. Ora! Votamos numa direção para nosso Sindicato e não num partido. Com o FORMIGUEIRO O SINDICATO SERÁ DESATRELADO DE QUALQUER PARTIDO.²²¹

O Formigueiro também estimulava – com o apoio da CSN – que os trabalhadores que processavam a CSN na Justiça do Trabalho retirassem suas ações e negociassem em separado, através de advogados fornecidos por eles. Segundo Emanuel Gomes Perrut, na época militante do grupo de Luizinho,

A CSN chegou a ter 10 mil processos, ou seja, 10 mil trabalhadores tinham processo na Justiça contra a CSN. Era uma saída, negociar para receber 60% (do valor da causa) ou deixar na Justiça até hoje. Nós negociamos inclusive processos arquivados, houve uma benevolência da CSN. Nós resolvemos estes problemas e crescemos como preferência.²²²

Todas essas ações e as promessas de mundos e fundos feitas pelo Formigueiro devem ter pesado na decisão da categoria nas eleições de 1992. É claro que os operários mais combativos não simpatizavam com a idéia de “parceria” com os patrões, e certamente não acreditavam em falsas promessas tão facilmente; mas, por outro lado, o discurso do Formigueiro poderia encontrar eco nos trabalhadores mais jovens, que iniciavam sua vida profissional e não tinham a experiência de serem representados por um sindicato tipicamente assistencialista e pelego. Ademais, deve-se ressaltar que este discurso tinha história na cidade, já que, dentro da ótica corporativa, o trabalhismo varguista defendia propostas semelhantes para a atividade sindical.

Alguns sindicalistas da época, em retrospecto, acreditam que as promessas tiveram um peso forte.

²²¹ ibidem.

²²² Depoimento de Emanuel Gomes Perrut a GRACIOLLI, E. J. *A privatização...* op cit. p. 198.

Aí na parte sindical, o que ele [Procópio Lima Neto] fez? Vamos trocar isso daí. Aí forneceu o seguinte: “Ó, trabalhador... quem votar na chapa tal, do companheiro da Força Sindical, lá do Luizinho, vai ganhar um salário...” Até isso! No acordo coletivo, porra! (...) Fez um balaio de gatos todinho para que? Para dar terreno, moradia para o trabalhador financiada pela Caixa Econômica... Então aquilo ali começou a encher os olhos de muitos trabalhadores. (...) Também ofereceu participação do controle acionário da empresa para os trabalhadores, um assento lá... aí um montão de coisa, né? Falou que o trabalhador ia ficar rico (...). E a empresa botou ação para todo mundo, disponível. Ações para os trabalhadores da CSN, trabalhadores da FEM, CBS, Apserv, que cuidava da limpeza, da segurança... As firmas todas tinham, todo mundo poderia comprar ação da CSN, né? Então houve um trabalho (...) fica contagiando, usando a mídia... Então isso foi uma forma que a empresa fez pra conquistar lá na eleição, ganhar da CUT e colocar o Formigueiro lá dentro.²²³

As promessas vinham sempre carregadas também de ameaças. Na segunda-feira antes das eleições (que se realizariam dentro da empresa, nos três dias seguintes), Procópio Lima Neto convocou todos os trabalhadores da empresa para uma assembléia num dos pátios da usina. Perante a categoria reunida, ele apresentou mais uma amostra dessa estratégia dupla: de um lado, ofereceu um adiantamento de 50% da “girafa,” que não seria descontado ao final do ano caso a chapa 4, de Luizinho, saísse vitoriosa nas eleições sindicais; de outro, apresentou uma lista com 2 mil nomes de trabalhadores que seriam demitidos, caso a chapa 1, de Vagner Barcelos, lograsse vencer o pleito.²²⁴

Você toma o sindicato dos metalúrgicos através da coação, você demite em massa, você diz para a cidade: “ó, é isso.” Você toma o sindicato dos metalúrgicos com essa... não foi uma disputa limpa. Compra e roubo de voto – roubo no sentido de obrigar peão mesmo, a votar na Força Sindical.²²⁵

No final da semana, o resultado: vitória do Formigueiro com 48,82% dos votos, contra 40,06% da chapa 1, de Vagner Barcelos; 5,23% para a chapa 3, da Causa Operária; e 5,08% para a chapa 2, de antigos militantes ligados a Waldemar Lutzosa.²²⁶

²²³ Entrevista com João Thomaz da Costa, dirigente sindical do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda.

²²⁴ GRACIOLLI, E. J. *A privatização...* op cit. p. 203-206.

²²⁵ Entrevista com Alvaro Luis Correa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

²²⁶ GRACIOLLI, E. J. *A privatização...* op cit. p. 207. No momento em que o resultado da eleição foi

Com a vitória da Força Sindical, não havia mais obstáculos para os planos privatistas e para o aprofundamento da reestruturação produtiva na CSN, conforme veremos no capítulo à seguir.

dado, Barcelos parecia inclinado a aceitar o resultado, argumentando que não houvera provas de fraude no processo eleitoral, embora tenha havido, no seu entendimento, uma “fraude política,” que teria se dado “através da coação e de constrangimentos, seja através das chefias, seja através dos panfletos da empresa” (ver em Metalúrgicos elegem Luizinho para o sindicato In: *Jornal do Vale*, 25 de julho de 1992). Contudo, já havia uma queixa crime na 94ª DP contra a CSN, por uso indevido dos recursos da empresa na eleição do sindicato – no caso, o adiantamento dos 50% da “girafa”, que não seriam descontados caso a Força Sindical vencesse as eleições. O sindicato acusou também a empresa de ameaçar não dar mais aumentos caso a chapa 1 vencesse as eleições. Segundo reportagem de O Globo, Lima Neto se defendia das acusações afirmando que fez promessas, mas vinculadas à privatização e não à vitória da chapa 4 – o que, obviamente, dava no mesmo. (ver em Sindicato acusa CSN de interferir em eleição In: *O Globo*, 23/07/92).

Capítulo 3 – Fundamentos da perda dos referenciais de classe em Volta Redonda

A maneira como se articularam interesses políticos e econômicos, ao longo das duas últimas décadas, é fator suficiente para demonstrar que a hegemonia neoliberal e as mudanças no processo do trabalho não foram independentes um do outro; ao contrário, quanto mais se fortaleceu o neoliberalismo, mais avançaram as transformações no paradigma produtivo, e quanto mais essas avançaram, maior se tornou a hegemonia neoliberal. A ligação entre ambos os processos é óbvia; o que discutiremos neste capítulo são alguns apontamentos sobre a *forma* como se deu essa relação, nas condições históricas do Brasil e tomando como referência, para análise empírica, o caso da CSN e de Volta Redonda. O entendimento desta questão lançará luzes sobre a crise do sindicalismo a partir da reestruturação produtiva e do neoliberalismo.

Tanto a hegemonia neoliberal quanto as mudanças no mundo do trabalho tiveram como resultado prático – na verdade, era sua principal razão de ser – a desconstrução dos referenciais de classe das camadas subalternas. Como veremos ao longo deste capítulo, a reestruturação criou um ambiente de trabalho não só muito mais fragmentado, como também mais competitivo entre os próprios trabalhadores; um cotidiano rotineiro de cooperação com o capital, diferenciação e estímulo ao individualismo e à busca por ascensão social a qualquer custo. Tais circunstâncias inibiram a ocorrência de qualquer tipo de “*solidariedade proletária*”, e fomentaram, em seu lugar, um comportamento que tende muito mais para a “*agressividade burguesa*,” típica do ambiente do mercado. De certa maneira, pode-se dizer que esse *comportamento* do trabalhador criou condições para a crescente identidade de visões de mundo, valores e ideais com o capital.

Como consequência, perderam-se os referenciais classistas que legitimavam a esquerda combativa, e se favoreceram as políticas e propostas neoliberais. Os partidos e organizações de esquerda brasileiros, em parte para se preservarem em meio ao avanço do neoliberalismo, se “modernizaram”, isto é, abandonaram as propostas classistas em favor de uma postura mais submissa, de aceitação da existência do capital e de cooperação com ele. O resultado óbvio foi o fortalecimento de seguidos governos de

direita, que aprofundaram as “reformas” neoliberais e reforçaram os processos de fragmentação da classe, fragilização das organizações classistas, etc, reiniciando o ciclo.

Na verdade, os princípios estruturais da atividade laborativa – e, conseqüentemente, da exploração de classe – permaneceram os mesmos e até se aprofundaram. Mas, no nível das impressões fenomênicas da realidade, a luta parecia realmente ter dado lugar à *cooperação*; se o trabalho coopera com o capital na prática cotidiana, é natural que se tenha a impressão de que o discurso neoliberal é mais coerente que o discurso classista.

Ressalte-se que a cooperação admitida pelo discurso neoliberal é apenas *do trabalhador com o capital*, e nunca o oposto. Do capital para o trabalho, há apenas a admissão genérica de que o lucro empresarial, no futuro, reverterá de alguma maneira em vantagens para o próprio trabalhador. Os setores empresariais jamais propuseram alguma medida realmente efetiva que favorecesse o trabalho – a não ser em momentos esporádicos, quando a hegemonia neoliberal ainda estava sendo construída ou quando, por algum motivo, se encontrava fragilizada; nestes casos, podem ocorrer medidas isoladas que oferecem certos ganhos limitados aos trabalhadores. No entanto, o que se espera como prática é sempre a cooperação no sentido de maximizar os lucros, e nunca os ganhos dos empregados.

Este tipo específico de cooperação do trabalho com o capital, foi inaugurado no ambiente de trabalho por novas práticas de gerenciamento, como a chamada “Qualidade-Total”. Essas práticas iniciam, no nível do cotidiano, uma cooperação trabalho-capital que passa a ocorrer *de fato* no dia-a-dia, e aos poucos se torna algo natural ao trabalho, intrínseco a ele. Trata-se, obviamente, de prática compulsória, que ocorre mesmo quando a cooperação não foi incorporada como *desejável* pelos trabalhadores; porém, a prática sistemática dessa cooperação forçada cria a possibilidade de sua aceitação pelos trabalhadores.

No caso específico da CSN, a partir de 1989, a cooperação dos trabalhadores com o capital se fortaleceu tanto pelos meios coercitivos quanto pelo desejo dos operários de demonstrar a viabilidade da administração estatal, “salvando” a empresa da privatização. Quando a CSN passou a mãos privadas, a prática de cooperação com o capital, de busca da “eficiência”, já ia adiantada. Com o tempo, a rotina plasmou-se na

consciência dos trabalhadores como a forma (necessária) de ser das coisas; criaram-se então as condições para a identificação total de interesses com o capital, a adesão voluntária e profunda à visão de mundo burguesa.

É importante lembrar que este processo, na verdade, é reflexo da “virada” neoliberal na luta de classes, entendida de uma forma mais ampla. O universo interior à CSN não está isolado da realidade externa a ela; havia toda uma conjuntura internacional propícia, na qual se destaca o desmoronamento do Leste Europeu. Além disso, o processo de reestruturação produtiva, com a conseqüente fragmentação e perda dos referenciais classistas, foi estimulado também *de fora* – isto é, de fora da fábrica – através de políticas de Estado.

Antes que nos dediquemos ao estudo desses processos, devemos lembrar que a relação entre reestruturação produtiva e enfraquecimento do sindicalismo combativo não é uma idéia unânime. Para Armando Boito Jr, a fragmentação da classe que resultou das práticas ditas “toyotistas” (como os contratos temporários de trabalho, as terceirizações, etc) não pode ser apontada como fator do enfraquecimento do sindicalismo porque, na realidade, a classe trabalhadora sempre fora fragmentada, sem que isso tivesse impedido a organização dos trabalhadores.

O operário homogêneo é um mito produzido pela observação superficial. (...) a heterogeneidade e a fragmentação podem ter acentuado em alguns aspectos, e se reduzido em outros, mas, de qualquer modo, são características constitutivas das classes trabalhadoras e, por isso, não podem explicar o fato novo que são as dificuldades e o refluxo do sindicalismo na atualidade.²²⁷

Esta suposição não parece refletir o que se constata com a pesquisa empírica, onde comumente as novas práticas gerenciais aparecem associadas às dificuldades da atividade sindical. De qualquer forma, para Boito Jr., “o fato mais importante para entender o refluxo e a moderação do movimento sindical é a ofensiva neoliberal,”²²⁸ o que transfere a questão para os fundamentos dessa ofensiva, isto é, para as causas da hegemonização do neoliberalismo.

²²⁷ BOITO JR, Armando. *Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil*, São Paulo: Xamã Editora, 1999, p. 203.

²²⁸ *Ibid*, p. 204.

O autor propõe o termo “hegemonia regressiva” para caracterizar a direção ideológica sem concessões materiais às classes populares, que é implantada após uma derrota do movimento operário popular, num contexto de desaceleração do crescimento e fim da bipolaridade política da Guerra Fria.²²⁹ A partir da noção de “hegemonia regressiva”, Boito Jr. indica fatores pontuais que, no caso brasileiro, favoreceram o neoliberalismo.

Ele lembra que alguns setores das classes trabalhadoras poderiam ganhar (ou supor que ganhariam) com a abertura econômica, a desregulamentação, a privatização e a redução dos direitos sociais. Setores como o de assessoria, comercialização de serviços educacionais e de saúde, importação, etc, cresceram a partir do neoliberalismo, e a pequena camada de trabalhadores que ocupam esses espaços obteve melhorias em seu padrão de vida, tornando-se aliada da burguesia na implantação da “agenda neoliberal”. Além disso, a classe média em geral parece se sentir beneficiada pela “dupla cidadania” causada pela diferenciação entre os serviços de educação e saúde que utilizam e aqueles reservados para as camadas mais baixas.²³⁰ Em última instância, essa diferenciação favorece os filhos dessa classe média no mercado de trabalho, já que boa parte das vagas nos cursos superiores é oferecida pela rede privada, para os que podem pagar; configura-se então uma “reserva de mercado”, baseada na família, que favorece os mais abastados em detrimento dos mais pobres (daí não haver, por exemplo, nenhum movimento por parte das classes médias pela reestatização do ensino).²³¹

O discurso neoliberal também se valeria, segundo Boito Jr., da tendência espontânea das massas a ter uma visão negativa do “Estado”. Embora o autor acredite que os direitos sociais no Brasil resultaram em algum nível de redistribuição, ainda que limitada e de caráter fragmentário,²³² ele lembra que a intervenção do Estado no Brasil, a partir da ditadura militar, se pautou sempre pelo favorecimento dos grandes monopólios brasileiros e internacionais, “inclusive a burguesia nacional de Estado que controla as grandes empresas estatais”, como a CSN.²³³ Ademais, a industrialização brasileira criou

²²⁹ Ibid, p. 222.

²³⁰ Ibid, p. 222

²³¹ Ibid, p. 223.

²³² No caso, o autor se refere aos “serviços de saúde, educação e transportes públicos; no financiamento à construção de casas populares, nas aposentadorias e no direito do trabalho” (BOITO JR, op cit. p. 220).

²³³ BOITO JR, op cit. p. 224

camadas diferenciadas de trabalhadores, conforme o setor (rural/urbano, público/privado), a categoria, o nível de instrução, etc, que geraram acesso diferenciado aos direitos. Estabilidade, fundo de garantia, jornada legal, acesso à Justiça do Trabalho... tudo depende de como se enquadra o trabalhador em meio às estratificações criadas pela acumulação capitalista brasileira. As terceirizações apenas atuaram no sentido de reforçar essa diferenciação já existente.

Para piorar a situação, a “via populista”²³⁴ de implementação dos direitos sociais, ao não estimular junto às massas uma identificação forte com a idéia de luta e conquista, fortaleceu os particularismos na classe trabalhadora, já implícitos na estrutura corporativa. Justamente por este motivo, segundo Boito Jr, foi mais difícil desmontar o Estado de bem-estar na Europa, onde os direitos são mais uniformizadores e conquistados por um movimento operário organizado por partidos comunistas ou social-democratas.

É claro que as propostas neoliberais de reforma do Estado denunciam sua origem de classe, na medida em que reforçam as características concentradoras e excludentes da acumulação capitalista brasileira; porém, há uma aparente coerência no discurso neoliberal, na medida em que ele denuncia corretamente o Estado burguês como fonte de concentração de renda e privilégios. Não por acaso, o funcionalismo público foi escolhido pelo neoliberalismo como seu primeiro e preferencial alvo (daí o sucesso do discurso da “caça aos marajás”, empregado pelos políticos neoliberais). Utilizando-se dessas desigualdades para apresentar o Estado como fonte de privilégios, o neoliberalismo jogou os trabalhadores uns contra os outros, facilitando que os direitos sociais fossem lançados no descrédito em seu conjunto.

Já o sindicalismo combativo, contrariamente, se enfraqueceu, na medida em que apareceu como defensor de supostos “privilégios”, e não de direitos que deveriam ser estendidos ao conjunto da classe trabalhadora. Dessa maneira, o neoliberalismo logrou tomar das esquerdas classistas a bandeira do igualitarismo, mesmo sendo um defensor doutrinário da desigualdade econômica, identificada por ele com a própria liberdade (obviamente, essa faceta do pensamento neoliberal é escondida pela mídia, que só destaca a “insistência neoliberal na idéia de que o Estado de bem-estar aumenta a

²³⁴ Ibid, p. 227

desigualdade sob o pretexto de combatê-la²³⁵).

Acreditamos que todos esses apontamentos são pertinentes para a explicação da hegemonia neoliberal no Brasil. Mas, primeiramente, é preciso ressaltar que uma análise baseada somente nestes fatores não pode se pretender global, na medida em que eles são válidos especificamente para as condições brasileiras, não podendo explicar o processo global da hegemonia neoliberal. Além disso, a hegemonia não se constrói somente com discursos ou crenças; os argumentos neoliberais se tornaram hegemônicos porque o capital, com base principalmente na coerção, logrou impô-los como prática cotidiana no ambiente de trabalho, onde a exploração de classe é sentida “na pele” pelos trabalhadores. A própria noção de “hegemonia regressiva,” em si interessante, perde consistência quando não relacionada diretamente com o processo do trabalho, já que é ali que o componente de coerção, inerente a qualquer tipo de hegemonia, se manifesta com maior vigor (como, por exemplo, na ameaça de demissão).

Ainda que de forma difusa, valores e propostas como “choque de capitalismo,” eficiência da iniciativa privada, individualismo, etc, são corretamente identificados pela população como valores do capital – ou, ao menos, dos “patrões”, dos grupos dominantes. Por isso, se a cooperação com o capital se torna uma prática rotineira no mundo do trabalho, como algo intrínseco a ele, é mais fácil também que se crie a simpatia por políticos que representam esses valores, como Fernando Collor ou Fernando Henrique Cardoso. Impor a cooperação com o capital no mundo do trabalho é particularmente importante porque, ao contrário do que advogam certos arautos do neoliberalismo, as atenções, o tempo e as energias despendidas no trabalho (ou em busca dele) são ainda parte fundamental da existência da imensa maioria dos seres humanos, e as experiências no mundo do trabalho acabam por se refletir na vida como um todo.

É preciso, portanto, correlacionar os fatores políticos específicos da realidade brasileira com questões estruturais mais profundas, que têm enorme peso na correlação de forças da luta de classes. Por isso, acreditamos que o avanço neoliberal não pode ser apontado como o fator elementar e iniciador da crise do sindicalismo – ele é, antes, fruto dessa própria crise, que por sua vez é reflexo da perda, pelos trabalhadores, da consciência e dos referenciais de ação coletiva de classe. Nenhum dos elementos do

²³⁵ Ibid, p. 225

discurso neoliberal teria encontrado respaldo entre os trabalhadores se não houvesse ocorrido este processo fundamental, de sorte que, a nosso ver, as causas fundamentais da crise do sindicalismo e das propostas de ação classistas devem ser buscadas justamente nas transformações no mundo do trabalho, que na análise de Boito Jr. ocupam posição secundária.

Aliás, como que para confirmar seu aspecto estrutural fundamental, as mudanças no mundo do trabalho tendem a ser globais, atingindo de forma mais ou menos semelhante todos os países industrializados. É claro que cada realidade nacional impõe adaptações na forma como as novas práticas se estabelecem; mas, em essência, a reestruturação produtiva e as mudanças no paradigma produtivo apresentam uma tendência muito maior para a convergência do que para a diferenciação (até pelo próprio aspecto internacionalizado do capital). Nossa análise se concentrará justamente nestes processos convergentes.

3.1 – Sobre a centralidade do trabalho

Se partimos da premissa de que a plena hegemonia do neoliberalismo e a consolidação das práticas “toyotistas”²³⁶ são duas faces de uma mesma moeda, é preciso esclarecer os nexos causais entre ambos os processos – isto é, sobre a forma como um influencia e é influenciado pelo outro. Antes de mais nada, é preciso esclarecer que, ao menos nos níveis estruturais básicos, não há nada de realmente *novo* nessa nova forma de hegemonia burguesa; ainda que ela inaugure novas modalidades de dominação social, trata-se tão somente de formas distintas de se fazer o *mesmo*, em níveis superiores. Não concordamos, portanto, com as avaliações que consideram a chamada “Terceira Revolução Industrial” como o marco histórico de superação do capitalismo, assim como de desqualificação das categorias teóricas construídas na análise de seu funcionamento

²³⁶ Em meio ao debate sobre o caráter das transformações no paradigma industrial fordista, a partir dos anos 1970, há grande discussão sobre a melhor designação para o modelo de produção e gerência que adveio dessas transformações. Não se trata de uma discussão semântica vazia de conteúdo, posto que algumas denominações – como “ultrafordismo” – remetem a permanências e mesmo aprofundamentos das características fordistas no novo modelo; outras – como “pós-fordismo” ou “toyotismo” – denotam uma ruptura com os antigos paradigmas. Optamos por utilizar o termo “toyotismo” porque, na CSN, a implantação das novas técnicas gerenciais e produtivas sempre fez referência a uma suposta origem japonesa desses modelos. No decorrer do texto, esclareceremos as rupturas e continuidades que pudemos perceber entre o fordismo e o novo paradigma industrial pós-1970.

(e aqui nos referimos especificamente às categorias marxistas).²³⁷

Os que defendem este ponto de vista partem de argumentos que convergem para a idéia geral, compartilhada pela quase totalidade desses estudos, do fim da classe operária e, conseqüentemente, do fim da luta de classes – idéia que, como veremos adiante, parece factível no nível da percepção colhida nas representações fenomênicas do real, e que parecerá tão mais crível quanto mais se aprofundar o avanço das forças do neoliberalismo. Acreditamos que, nas palavras de Francisco José Soares Teixeira, “a consciência que fala do fim do capitalismo toma a experiência imediata da práxis utilitária para construir seus conceitos e juízos sobre a realidade.”²³⁸ Em outras palavras, esta consciência se fixa no fetichismo das formas fenomênicas da realidade, acreditando estar, dessa maneira, livrando-se de concepções puramente abstratas e construindo um quadro realista das motivações que movem os homens. O erro, no entanto, consiste em se limitar a essa aparência e, por isso, não conectar questões imediatas e fundamentos gerais.

Mas, como reconhece Teixeira, a simples descrição dessas representações do mundo fenomênico “traz algo de verdade, na medida em que ela revela o que é de imediato manifesto na práxis fragmentária dos indivíduos em sua luta pela sobrevivência.”²³⁹ E, se admitimos a importância da *experiência* de classe – como apontou Thompson – para a construção da consciência de classe (e, pode-se dizer, para a própria ocorrência do fenômeno *classe*), então é preciso verificar o que ocorre também na “superfície”, isto é, no âmbito das representações fenomênicas imediatas, pois é a

²³⁷ Podemos citar, como uma caracterização mais comedida da Terceira Revolução Industrial, aquela que é apresentada por Maria da Graça Druck, em seu estudo sobre a reestruturação produtiva no complexo petroquímico da Bahia: “No último quartel deste século [séc. XX], ocorre a terceira Revolução Industrial, em que a base tecnológica – através da microeletrônica – revoluciona as práticas de produção, comunicação e organização do mercado.” (DRUCK, Maria da Graça, *Terceirização: (des)fordizando a fábrica; um estudo do complexo petroquímico*, São Paulo: Editora Boitempo, 1999, p. 31) Mais adiante, a autora resume as características dessa nova Revolução Industrial: “a) acentua-se e consolida-se a liderança econômica de empresas oligopólicas e de grandes bancos, que se tornam os principais atores no mercado, em particular no mercado financeiro internacional; b) a revolução tecnológica e as novas políticas de gestão e organização do trabalho determinam uma nova estrutura dos mercados de trabalho, em que um dos principais resultados – no plano mundial – é o desemprego estrutural; c) as grandes nações capitalistas reafirmam sua liderança política e econômica, subordinando e intensificando a dependência das nações periféricas” (idem).

²³⁸ TEIXEIRA, Francisco José Soares. Modernidade e crise: reestruturação capitalista ou fim do capitalismo? In: TEIXEIRA, Francisco J. S. & OLIVEIRA, Manfredo Araújo. *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*, São Paulo: Cortez Editora, 1998, p. 26

²³⁹ Ibid, p. 27

partir dessas representações que os indivíduos podem construir – ou não – um comportamento de classe.²⁴⁰ Daí a pertinência de algumas das questões levantadas por estes autores. Elas apontam para problemas para os quais ainda é necessário maior esforço teórico para que sejam compreendidos com maior profundidade, inclusive dentro do marxismo.

Além disso, como veremos, diversos desses apontamentos também transparecem, no nível das impressões imediatas, em nossa pesquisa na CSN dos dias de hoje. O desafio é correlacionar essas impressões superficiais com a reestruturação profunda vivida pela empresa, em meio à hegemonização crescente do pensamento neoliberal.

3.2 – A crise do fordismo enquanto crise de hegemonia do capital

Ao invés de supor o fim da luta de classes, propomos um esforço em articular as transformações do mundo do trabalho com os movimentos mais amplos da luta de classes, na atual fase da evolução do capitalismo. É justamente esta perspectiva que permite correlacionar os diferentes fatores econômicos, sociais e políticos que se entrecruzam na análise do processo. A crise dos anos 1970 deve ser entendida como uma crise nas modalidades de dominação do capital sobre o trabalho, baseadas no binômio fordismo / keynesianismo; em outras palavras, trata-se de uma crise da hegemonia de classe burguesa.

A expansão do capitalismo durante a “Idade de Ouro,”²⁴¹ num contexto de Guerra Fria, reconstrução da Europa e expansão do grande capital monopolista, se baseou no casamento das práticas fordistas de produção – nascidas no início do século – com as políticas econômicas keynesianas, instauradas sobre os escombros da Crise de 29 e da Segunda Guerra Mundial – e sob a sombra da vitoriosa URSS. Deste casamento resultou um período de crescimento econômico que, ao mesmo tempo em que pareceu livre de crises, favoreceu a conquista crescente de direitos e ganhos de produtividade por parte

²⁴⁰ Por comportamento de classe, nos referimos aqui à atitude de “classe para si”, ou de confronto político direto contra a subordinação do trabalho promovida pelo capital.

²⁴¹ HOBBSAWM. Eric. *A Era dos Extremos; o breve século XX – 1914-1991*, São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

dos trabalhadores (ao menos nos países centrais). O keynesianismo promoveu a transfiguração dessas conquistas em “mecanismos de regulação econômica.” Dessa maneira, políticas como o pleno emprego, os impostos progressivos, as aposentadorias, etc, que eram de fato conquistas dos grandes sindicatos e demais movimentos das classes trabalhadoras, foram “despolitizadas”, perdendo seu caráter original de conquista para se consubstanciar em políticas econômicas anticíclicas. Promoveu-se assim um quadro de equilíbrio nas relações de classe. Como argumenta Antonio Barros de Castro, “os grandes sindicatos, os agricultores e as camadas progressistas em geral obtinham com isso a garantia de preservação de suas conquistas e eram, a bem dizer, cooptados, juntamente com as suas vitórias”.²⁴²

Para os empresários, era a consagração de uma determinada forma de organização empresarial.

Uma demanda incessante por produtos e serviços, nos Estados Unidos e alhures, moldou o ambiente econômico daquela época. Privados dos bens materiais, primeiro pela Depressão e depois pela guerra, os clientes estavam mais do que satisfeitos em comprar o que as empresas lhes ofereciam. (...) Nos anos 50 e 60, a principal preocupação operacional dos executivos das empresas era a capacidade – ou seja, o atendimento da demanda sempre crescente.²⁴³

Na CSN, até o início do processo de reestruturação, a “preocupação operacional” da empresa também seguia este parâmetro. A política oficial visava prioritariamente o aumento da produção.

Antes, o gerente: “o negócio aqui é produção, bicho!” Não importa os problemas que adviriam disso daí, não interessa. Eu tenho que dar um resultado aqui. (...) Aliás, o

²⁴² Antonio Barros de Castro, apud. DREIFFUSS, René. *A Internacional Capitalista; estratégia e táticas do empresariado transnacional (1918 – 1986)*, Rio de Janeiro: Editora Espaço Tempo, 1987, p. 44. Pode-se fazer um paralelo com a Legislação Trabalhista de Getúlio Vargas, que apresentou como “dádiva” do Estado as demandas que vinham sendo paulatinamente conquistadas pelo movimento operário da República Velha; este, ao considerar o trabalhismo varguista como uma possibilidade de consolidar e expandir essas conquistas, foi cooptado para uma política de colaboração com a burguesia, através de um regime corporativo, voltado para o fortalecimento do capitalismo brasileiro (ver em VIANNA, Luiz Werneck. *Liberalismo e Sindicato no Brasil*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 4 ed., 1999).

²⁴³ HAMMER, Michael. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p. 8

gerente só era bom quando ele batia recorde, entendeu? Não estava voltado para a qualidade. Estava voltado para a produção. Isso é um fator marcante daquela época. (...)A gente ganhava prêmio de incentivo, voltado só para que? Para produção, bicho. (...) Você não tinha análise de custo-benefício. Essa relação não existia.²⁴⁴

Segundo Alvin Toffler, as raízes desse paradigma produtivo – denominado por ele como *Segunda Onda* – devem ser buscadas ainda no século XIX, quando, nos países centrais, surgiram seus fundamentos estruturais: a produção em massa, o que demanda também uma sociedade de consumo de massa. Para Toffler, a produção em massa exigia uma padronização das máquinas, dos processos de fabricação e dos produtos; isso implicava, fora dos ambientes de trabalho, uma necessária padronização dos hábitos de consumo. Com o trabalho sendo rigidamente especializado e sincronizado, a disciplina do relógio precisou também se impor à vida fora da fábrica: o dia teve que ser dividido entre os horários de trabalho e lazer, rigidamente definidos; os momentos de férias e feriados foram previamente estabelecidos; os horários das escolas foram determinados para que os pais pudessem trabalhar; a programação de TV e rádio também se adequou à disciplina fabril; o funcionamento do comércio e da indústria do entretenimento; o volume de tráfego; o funcionamento dos setores de serviços; tudo, enfim, teria que ser enquadrado num mesmo padrão compatível, como se a sociedade em seu conjunto *pulsasse* num mesmo ritmo.

Neste ambiente de super especialização, padronização e sincronização, levaram vantagem as empresas que produziam em maior escala, capazes de manter grandes máquinas e grandes concentrações de trabalhadores, além de estoques crescentes de matérias primas para alimentar a produção. Essa vantagem comparativa das grandes

²⁴⁴ Entrevista com Sócrates Lopes Machado, engenheiro aposentado da CSN. É importante ressaltar que, no caso da CSN, o descaso da gerência com os custos também deve ser creditado ao fato de que a função primordial da empresa era subsidiar os setores de bens de consumo duráveis; neste sentido, sacrificava-se a CSN para garantir um nível de produção que satisfizesse interesses privados, sendo a conta paga pelo erário público. Isso não significa que estejamos dando razão aos apologistas da iniciativa privada, que denunciavam “ineficiência” da administração estatal como causa dos prejuízos da CSN. Na verdade, embora de fato houvesse problemas na gerência dos custos, a CSN passou a dar lucro mesmo antes da privatização, tão logo os preços de venda do aço foram equacionados a níveis de mercado. Segundo documento produzido pelo Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda, no período entre 1991 e a privatização da CSN, em 1993, a empresa somou o equivalente a R\$ 279 milhões em lucros líquidos. Os lucros atingidos em 1992, por exemplo, só foram superados em 1997, após a aquisição da Vale do Rio Doce pelo mesmo grupo acionista da CSN (ver SINDICATO DOS ENGENHEIROS DE VOLTA REDONDA – SENGE, *O Peso da Realidade*, Gráfica Esdeva, 1997).

empresas fomentou processos de concentração e centralização econômica, que se refletiram inclusive nos âmbitos político e geográfico, com o inchaço das grandes cidades e a monopolização cada vez mais maior das decisões políticas no âmbito dos governos federais (e, dentro deles, na esfera do Executivo).

No coração de toda esta sincronicidade estava um modelo de produção que se generalizou por todos os países industrializados. Embora ocorressem adaptações pontuais, conforme as condições históricas, culturais e/ou políticas de cada país, os fundamentos básicos do modelo foram os mesmos em toda parte – o que demonstra que as condições sócio-culturais foram muito mais *adaptadas ao modelo de produção* do que o oposto, embora as duas coisas pudessem ocorrer. Manuel Castells oferece um resumo dessas estruturas fundamentais:

O modelo de produção em massa fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala em um processo mecanizado de produção padronizada com base em linhas de montagem, sob condições de controle de um grande mercado por uma *forma organizacional específica: a grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho*. Esses princípios estavam inseridos nos métodos de administração conhecidos como “taylorismo” e “organização científica do trabalho”, adotados tanto por Henry Ford quanto por Lenin.²⁴⁵

Não há dúvida de que *alguma coisa* mudou na passagem dos anos 1960 para os anos 1970, iniciando um processo de transformação deste modelo produtivo e das políticas macro-econômicas que, até então, vinham garantindo sua reprodução sem crises econômicas mais profundas. Do ponto de vista do capital, o modelo de produção em massa, baseado no binômio fordismo / keynesianismo, parecia ter encontrado seu limite em princípios dos anos 1970 – limite este que se revelou não somente no âmbito econômico, mas também no social, no cultural e no político – e é neste sentido, que remete à questão da luta de classes, que deve ser entendida a crise do capital.

²⁴⁵ CASTELLS, Manuel. Para o Estado-Rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação IN: BRESSER PEREIRA, Luis Carlos *et alii* (orgs) *Sociedade e Estado em Transformação*. São Paulo: Ed. Unesp, 1998, p. 173-174. O autor define o conceito de forma organizacional ou *organização* como “sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos” (CASTELLS, op. cit, p. 173)

Efetivamente, no final dos anos 1960, percebe-se um fortalecimento das resistências das camadas subalternas contra as tendências padronizantes e desqualificadoras às quais estavam sendo submetidas pelo paradigma fordista de produção. O “modo de vida americano”, fundamentado na produção em massa, era contestado por jovens e estudantes, que questionavam, conforme afirma Maria da Graça Druck, “as formas de uso social de seu saber, de suas qualificações e da rigidez dos padrões racionais que dominavam não somente o trabalho, mas também o não trabalho.”²⁴⁶

O ano de 1968 foi marcante no mundo inteiro, caracterizado por uma mobilização intensa, com greves, manifestações de rua, ocupações de fábricas, etc. Tal mobilização, embora muito diferenciada em cada país, como o maio francês ou a primavera de Praga ou a luta contra a guerra do Vietnã, indicava uma recusa aos padrões vigentes de organização econômica e sociopolítica. Era uma luta contra essas formas institucionalizadas de poder e, centralmente, contra o autoritarismo presente nessas instituições, bem como as formas de controle social predominantes.²⁴⁷

No Brasil, por um lado, a crise geral do fordismo foi um pouco tardia, e se confundiu com a crise do Regime Militar; por isso, a reação das camadas subalternas contra o paradigma de produção também configurava uma luta contra a ditadura. Nos EUA, o peso maior da reação popular se deu nas questões do racismo e dos direitos civis, além de amplas manifestações no âmbito da cultura (isto é, na recusa dos padrões comportamentais e de pensamento que legitimavam a sociedade de consumo de massa);

²⁴⁶ DRUCK, M. G. op cit, p. 69

²⁴⁷ DRUCK, M. G. op cit. p. 69. As interpretações sobre as manifestações do final da década de 1960 são as mais variadas. Para Alvin Toffler, essa ruptura foi uma “onda de desmassificação,” iniciada no final dos anos 1960 e saudada por ele como a libertação da humanidade do mito de uma *razão iluminista uniformizante e totalitária* – aparentemente alçada, por este autor, à condição de fundamento causal das características uniformizadoras, concentracionistas e sincronizadoras da era da produção em massa. Para ele, os indivíduos estariam penetrando numa era da cultura das diferenças, na qual a criatividade e a força imaginativa do ser humano é finalmente livre; não haveria mais espaço para antiquados movimentos políticos classistas nem para teorias totalizantes como o marxismo – heranças do passado massificado, em que indivíduos diferentes eram enquadrados numa mesma condição de classe. Segundo Francisco José Soares Teixeira, a liberdade advogada por Toffler é, na verdade, “uma individualidade perdida no anonimato do conformismo e da sociedade de consumo.” Trata-se de uma liberdade cerceada, porque nega a possibilidade de uma necessária análise *totalizante* – e não *totalitária* – que ultrapasse as múltiplas representações do mundo fenomênico e revele as implicações fundamentais da evolução do capital. Toffler prefere simplesmente negar-se a levar em conta essas implicações (ver TEIXEIRA, R. J. S. op cit, p. 21-22).

já no Brasil, a existência da ditadura dava às questões políticas um papel comparativamente mais forte. Não surpreende, portanto, o caráter classista do movimento sindical que surgiu nessa conjuntura.

Nos padrões do fordismo, a resposta à competitividade crescente – causada pela expansão do próprio sistema pelo mundo e pela conseqüente saturação dos mercados – só poderia se configurar na intensificação do modelo, isto é, pela redução dos tempos de descanso, pelo parcelamento ainda maior das atividades e pelo aumento do ritmo de produção. Contudo, essa via de solução encontrava diversos limitadores. Por um lado, a reprodução física da força de trabalho se colocava em risco. Segundo Michel Aglietta, teórico da Escola da Regulação Francesa, “a sujeição ao ritmo uniforme, porém diariamente crescente, somado à redução do tempo de descanso, aumenta consideravelmente a fadiga e cria novas formas de fadiga psicológicas,”²⁴⁸ além de causar também um crescimento do número de acidentes de trabalho.

Outro problema é que, com o aumento da parcelização das tarefas, aumentam também os tempos de espera dos trabalhadores cujas operações têm ciclos mais curtos. Segundo Aglietta, “essa impossibilidade de distribuir igualmente os tempos acarreta uma perda total de tempos”.²⁴⁹ Em outras palavras, após um terminado ponto, a continuidade da parcelização das tarefas fazia com que quantidades cada vez maiores de trabalhadores ficassem parados na planta industrial, esperando outros que trabalhavam em operações mais demoradas. Do ponto de vista do capital, isso é antieconômico, pois implica em remunerar trabalhadores que ficam parados na linha em parte da jornada de trabalho.

Se a área de trabalho de um indivíduo for fixa, a pessoa que trabalha mais rápido progredirá mais rápido, produzindo muitos itens antes dos que são mais lentos. Ele pode ter um pouco mais de tempo disponível, enquanto os mais lentos podem enviar defeitos para o processo subseqüente. Normalmente, nessa situação, a quantidade a produzir é

²⁴⁸ Michel Aglietta cf. TEIXEIRA, R. J. S. op cit, p. 59 É importante verificar que as práticas “toyotistas”, que posteriormente se apresentarão como solução para a crise, tem como fundamento central a intensificação do trabalho, pela redução dos tempos não produtivos no horário de trabalho. Neste sentido, a substituição do fordismo pelo toyotismo se refletiu muito mais na diminuição da superespecialização das atividades no processo produtivo, do que numa suposta diminuição da intensidade de trabalho. Além disso, o “toyotismo”, como veremos, não significou o fim da padronização das atividades, mas sim o aumento do número de padrões a serem seguidos, conforme as diferentes situações.

²⁴⁹ Michel Aglietta, cf. TEIXEIRA, R. J. S. op cit, p. 59.

determinada pelo ritmo do operário mais lento.²⁵⁰

Aglietta apresenta ainda um terceiro fator que indica os limites do fordismo: em virtude da ação dos sindicatos, com o tempo não foi mais possível às empresas fordistas oferecer uma política salarial diferenciada, que estimulasse o individualismo e a motivação para o trabalho. O autor argumenta que, num primeiro momento, era possível associar o rendimento coletivo da força de trabalho com o gasto de energia individual dos trabalhadores – em outras palavras, pretendia-se “compensar” as condições mais extenuantes de trabalho com salários diferenciados. Este tipo de política salarial – que de certa maneira se assemelha à “remuneração por peça,” descrita por Marx²⁵¹ – levava inevitavelmente ao agravamento dramático da exploração da força de trabalho, no que foram então combatidos pelos sindicatos, que impunham limites para as “compensações” que se baseassem em demasiado aumento do ritmo de trabalho.

É importante perceber que, historicamente, as próprias características do paradigma fordista ensejaram um fortalecimento da atividade sindical e das resistências dos trabalhadores. Em parte, isto se explica porque a separação das atividades de execução e gerência – com a conseqüente alienação do trabalhador de qualquer perspectiva de controle e domínio intelectual sobre o processo produtivo – criou um cotidiano de nivelamento entre os operários que reforçou o sentimento de pertencimento de classe. Além disso, ao impor formas de trabalho crescentemente desqualificadas e repetitivas, o fordismo possibilitava, contraditoriamente, a libertação do pensamento dos trabalhadores para outros fins que não o trabalho – fato que, segundo Gramsci, foi bem percebido pelos industriais estadunidenses, pioneiros da indústria fordista.

Da mesma forma que se caminha sem necessidade de refletir sobre todos os movimentos necessários para mover sincronizadamente todas as partes do corpo, assim ocorreu e continuará a ocorrer na indústria em relação aos gestos fundamentais do trabalho; caminha-se automaticamente e, ao mesmo tempo, pode-se pensar em tudo aquilo que se deseja. Os industriais norte-americanos (...) compreenderam bem que “gorila domesticado” é apenas uma frase, que o operário continua “infelizmente” homem e,

²⁵⁰ *Produtividade & Qualidade no piso de fábrica*. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais – IMAM, 1989, p. 111.

²⁵¹ Sobre salário por peça, ver MARX, Karl. *O Capital; crítica da economia política*, livro I, vol II, cap. XIX, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

inclusive, que ele, durante o trabalho, pensa demais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, principalmente depois de ter superado a crise de adaptação. Ele não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, quando compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas.²⁵²

Além disso, deve-se também levar em conta toda a conjuntura do período do Entre-Guerras, marcada pelo sucesso da Revolução de Outubro e pela Crise de 29. Tais processos impuseram a adoção de práticas econômicas keynesianas nos países capitalistas, como condição para a consolidação da dominação industrial de tipo fordista. E o keynesianismo admitia (e mesmo reforçava) os sindicatos e a legislação de proteção ao trabalhador, porque seu fundamento econômico básico – a defesa do pleno emprego como forma de estímulo à demanda, para prevenir as crises – favorece, por si só, o movimento operário-sindical. Nas palavras de José Menelau Neto, as políticas de estabilidade e proteção ao trabalho possibilitaram às camadas subalternas “enfrentar no chão de fábrica a autoridade do capital,”²⁵³ seja pela demissão voluntária, pela ação sindical ou pelo absenteísmo, isto é, pela indiferença às exigências de produtividade da empresa. Assim, dialeticamente, a estrutura organizativa que permitia a dominação também ensejava um fortalecimento das resistências.

Na CSN dos anos 1980, embora já se aplicassem mudanças organizacionais importantes na empresa, o aprofundamento da extração de sobretrabalho ainda se baseava, substancialmente, no paradigma fordista de produção. Não por acaso houve um aumento drástico no número de acidentes de trabalho na empresa: somente no biênio 1987-1988, por exemplo, 24 operários morreram na usina.²⁵⁴ Tal fato certamente ensejou um fortalecimento da mobilização por parte dos operários, que atingiria seu auge no

²⁵² GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere*, v. 4: Americanismo e fordismo, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, p. 404. Ressalte-se que Gramsci supunha ser intrínseca ao trabalho industrial a tendência a “libertar” o pensamento do trabalhador (daí a afirmação de que seria algo que “ocorreu e continuará ocorrendo”). Contudo, conforme veremos adiante, pode-se dizer que, em parte, a reestruturação produtiva significou justamente o avanço do capital também sobre o pensamento e a *fantasia* do trabalhador.

²⁵³ NETO, José Menelau. Desemprego e luta de classes: as novas determinidades do conceito marxista de exército industrial de reserva IN: TEIXEIRA, Francisco J. S. & OLIVEIRA, Manfredo Araújo. *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*, São Paulo: Cortez Editora, 1998, p. 85

²⁵⁴ FONSECA, Isaque & VEIGA, Sandra Mayrink. *Volta Redonda; entre o aço e as armas*, Petrópolis: Vozes, 1990, p. 27

final da década de 1980.

Em todo o país o movimento popular dava mostras de estar em ascensão naquele período. Mas esse fortalecimento popular-sindical não resultou em melhorias salariais, de uma maneira em geral. Por isso, não podemos falar, no caso brasileiro, do processo de “inflação salarial”, ao qual se refere Michel Aglietta. Para este autor, o fortalecimento da atividade sindical, somado ao keynesianismo, teria levado a uma elevação artificial dos custos de mão-de-obra, causado também pelo emprego de grande quantidade de trabalhadores pelo Estado, na construção da infraestrutura básica para a expansão da produção em massa (estradas, transporte de massa, geração de energia, etc). Haveria, segundo Aglietta, um descompasso entre o crescimento da mais-valia e o crescimento do trabalho social como um todo, gerando uma inflação dos salários.

Percebe-se que toda a Escola da Regulação, como salienta Teixeira, procura justamente encontrar formas de “dar conta da reprodução do sistema”, isto é, de permitir a continuidade da expansão do capital.²⁵⁵ Daí se entende o ataque de Aglietta ao paradigma keynesiano de intervencionismo estatal que, além de causar crises de endividamento, impediria o estabelecimento de uma nova “relação salarial” que substituísse o padrão fordista, inflado artificialmente pela ação dos sindicatos e do Estado. Implicitamente, pode-se dizer o autor advoga o crescimento do desemprego e a diminuição dos salários como medida de reequilíbrio do sistema. E, de fato, foi justamente neste sentido que se focalizaram as políticas neoliberais: recessão econômica, precarização do trabalho e combate aos serviços e bens oferecidos pelo Estado – que deveriam ou ser suprimidos ou transformados em mercadorias e privatizados.

Seja qual for a saída, uma coisa parece certa: a superação da crise exige maior liberdade de mercado, menor interferência a economia, para evitar que isso leve a um crescimento do trabalho improdutivo à custa do trabalho produtor de mais-valia. Trata-se, na verdade, de repor, em primeiro lugar, as condições para a valorização do valor. Para tanto, a atuação do Estado deverá se deslocar em favor da política econômica, isto é, à custa da política social.²⁵⁶

Paralelamente ao esgotamento das possibilidades de expansão da parcelização

²⁵⁵ TEIXEIRA, R. J. S. op cit, p. 51

²⁵⁶ Ibid, p. 63

das atividades e da intensificação do ritmo de trabalho, ocorriam importantes mudanças nos padrões de consumo de massa – fator que constitui a principal chave interpretativa de autores como B. Coriat e Manuel Castells. A conjuntura de fins dos anos 1960 era diferente do período de reconstrução que se seguiu ao pós-guerra. Nos anos 50 e 60, havia espaço para a ampliação da produção padronizada porque ainda havia grandes contingentes populacionais a serem incorporados no mercado dos bens de consumo de massa. A partir de fins dos anos 1960, o mesmo ritmo de expansão só poderia ser mantido se as massas fossem estimuladas a manter elevados níveis de consumo, através da compra contínua de produtos diferenciados para fazer basicamente as mesmas coisas. No passado, esse problema havia sido satisfatoriamente resolvido com a obsolescência programada dos produtos, mas isso não se revelou suficiente a partir dos anos 1970. Em grande parte, porque o próprio desenvolvimento do fordismo na Europa e no Japão ampliou a produção e, conseqüentemente, aumentou a concorrência pelos mercados e a necessidade de oferecer produtos diferenciados capazes de se realizar no mercado e, assim, dar continuidade à extração do sobre-trabalho. Contudo, as grandes empresas fordistas possuíam uma estrutura gerencial e produtiva muito rígida e, portanto, inadequada para a inovação constante na oferta de produtos. No novo ambiente que adveio do pleno desenvolvimento do fordismo, tenderam a prevalecer as empresas que puderam, de forma mais ágil e sistêmica, adequar sua estrutura produtiva para oferecer opções cada vez mais diferenciadas e específicas de produtos, com qualidade semelhante.

Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo de produção tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia. (...) As novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo).²⁵⁷

²⁵⁷ CASTELLS, op. cit. p. 176

No discurso empresarial, essa tendência aparece na alegoria fantasiosa de um mercado que, de repente, torna-se mais “exigente”. Na verdade, ocorre o inverso: a “exigência” do mercado é criada e continuamente estimulada pela capacidade do capital, em seu conjunto, oferecer produtos cada vez mais diferenciados. Assim, não bastava somente a produtividade da empresa em si, isto é, a quantidade de valor extraído por homem-hora; era necessário também tornar a empresa *sistemicamente mais flexível*, isto é, capaz de, o mais rápido possível, adaptar e readaptar sua estrutura produtiva conforme as novas demandas estimuladas pelo próprio sistema. Em resumo, a flexibilidade se tornou um pressuposto para a ampliação da extração do sobretrabalho, pois permite a realização desta extração no mercado.

Obviamente, não se tratava somente de oferecer novas opções de produtos e serviços, mas também de reduzir o tempo necessário para fabricá-los e, assim, obter lucros maiores. Neste sentido, para além da saturação dos mercados para produtos estandarizados, típicos da produção fordista, ocorria também o desenvolvimento de formas superiores de extração de sobrevalor, que procuravam superar os limites impostos pelo paradigma então adotado. Num contexto em que a simples intensificação da parcelização e do ritmo de trabalho, como se vinha fazendo até então, se convertera de solução em problema (uma vez que intensificava as resistências por parte dos trabalhadores), era necessário construir uma alternativa que passasse por outras modalidades de domínio.

Antes de nos dedicarmos às estratégias adotadas pela burguesia neste sentido, é necessário explicar por que a crise do padrão fordista, no Brasil, não segue a mesma cronologia dos países centrais. A princípio, não necessariamente haveria de fazê-lo, posto que este padrão de dominação de classe assumiu, em cada país, formas específicas, conforme as condições nacionais, e por isso suas condições de fortalecimento e crise seguiram ritmos relativamente próprios, ainda que influenciados pelo desenvolvimento geral do capitalismo.

Não existe um único modelo de fordismo que possa ser aplicado em qualquer país ou região. As diferenças sociais, as relações de forças políticas em cada nação, bem como o nível de desenvolvimento econômico, foram determinantes para constituir formas

nacionais de fordismo.²⁵⁸

Nos países centrais, já no final dos anos 1960, a resistência dos trabalhadores nos sindicatos e os avanços gerais da mobilização popular, associados às conquistas do *welfare state*, foram fatores cruciais para abalar a hegemonia de classe burguesa e colocar em cheque o paradigma fordista de dominação fabril. No Brasil, ao contrário, a implantação violenta e vitoriosa do Regime Militar impediu qualquer resistência dos trabalhadores à expansão dessa forma de dominação, até pelo menos o final dos anos 1970, quando então é o próprio Regime que começa a perder suas bases de sustentação. Só então se inicia a lenta e crescente crise de hegemonia dos grupos que assumiram o poder em 1964.

Essa defasagem de tempo também se explica porque, no Brasil, as condições econômicas agiram de modo distinto. Enquanto os países centrais iniciavam um período recessivo nos primeiros anos da década de 1970, causado pela relativa retração dos mercados, no Brasil ocorria o oposto: um significativo (embora fugaz) crescimento econômico, com a expansão das exportações e da produção de bens de consumo para as classes altas e médias. Foi somente na segunda metade da década, quando naufragou a euforia do “Milagre Brasileiro”, que as pressões inflacionárias e a crise de endividamento corroeram as possibilidades de expansão do sistema sem a resistência dos trabalhadores.

Essa defasagem cronológica da crise do padrão fordista brasileiro teve óbvias conseqüências políticas, no que diz respeito às estratégias adotadas pelo capital para a retomada das condições de dominação. Quando se inicia a reestruturação produtiva no país, já se projetavam a nível internacional os caminhos para a retomada da acumulação, em novos patamares mais favoráveis o capital. Na CSN, essa experiência acumulada começou a ser implantada a partir de serviços de consultoria, prestados por empresas internacionais contratadas para “modernizar” a empresa.

3.3 – A reestruturação produtiva como contra-ataque do capital

²⁵⁸ DRUCK, op. cit. p. 51-52.

O desenvolvimento tecnológico e a automatização dos processos industriais, apontados muitas vezes como fator causal das transformações nas relações de classe, na verdade têm sua origem justamente na relação dialética entre capital e trabalho. Segundo José Menelau Neto, o investimento em tecnologias poupadoras de força de trabalho só foi significativo na fase final do fordismo, quando se tornou imperativo responder às resistências dos trabalhadores.

os condicionantes tecnológicos, tidos como “inevitáveis” e dotados de uma “objetividade pura e natural”, são produzidos pelo sistema como tentativa de recuperar o controle do capital sobre o trabalho, tanto na esfera da produção simbólica como no campo da materialidade do chão de fábrica. Trata-se de recolonizar a base material através da forma social capitalista, de reanimar o “espírito vital” do capital em busca de lucratividade.²⁵⁹

O desenvolvimento tecnológico não tem, portanto, papel fundante nessas transformações. Em si, a micro-tele-informática apenas inaugura modalidades radicalmente superiores de processar a informação; *a maneira* como essas novas capacidades foram aplicadas na produção social (e até a forma como foram desenvolvidas) foi sempre uma escolha política, ligada à luta de classes. Cada *chip*, cada *software*, foi desenvolvido e posteriormente implantado com objetivos específicos, que se enquadravam na estratégia geral do capital para superação da crise. De sorte que as novas tecnologias não são causadoras do processo de reestruturação; ao contrário, seu surgimento é tributário do interesse do capital em implantar práticas automatizadas e gerenciais novas, capazes de, contornando os obstáculos erguidos pela resistência sindical, ampliar a extração de sobretrabalho.

No caso da CSN, as primeiras automações datam da década de 1970, ainda no Regime Militar, quando se implantava o Plano de Expansão D. Todo o processo de produção do aço até então empregado – o processo *Siemens Martin* (SM) – foi substituído por outro mais moderno, baseado na implantação de Conversores LD.²⁶⁰ Em 1976, foi inaugurado o alto forno 3, à época o mais moderno da América Latina, muito

²⁵⁹ NETO, J. M. op cit, p. 79.

²⁶⁰ Os conversores LD são gigantescas peças de metal, com capacidade para duzentas toneladas, onde as chamas mudam de cor à medida em que o oxigênio é soprado. Ver em LD se incorpora a rotina de VR IN: *O Lingote*, CSN, n°.246, ano XXIII, março de 1977

mais avançado do que os outros 2 fornos da empresa. Também foram criadas novas unidades e realizadas importantes mudanças no setor de coqueria. Para controlar todos esses novos equipamentos, a empresa instalou seu primeiro computador de processo, além de cinco controladores programáveis.²⁶¹

Na era da informática, as novas práticas gerenciais dialogaram com as possibilidades abertas pelo salto tecnológico; ao mesmo tempo em que fomentaram o desenvolvimento dessas tecnologias, os novos métodos administrativos possibilitaram sua aplicação na produção. No caso da CSN, podemos dizer que a reestruturação produtiva da empresa, no sentido de substituir os padrões fordistas tradicionais por outros mais avançados, se iniciou já nos anos 1970, com a contratação da Arthur D. Little – uma empresa internacional de consultoria. O objetivo era propor uma “racionalização” do sistema administrativo que, concomitantemente à implantação do novo processo LD, tornaria possível o pleno usufruto da nova capacidade instalada.

A principal sugestão da Arthur D. Little era a de “reduzir os custos de mão-de-obra através da redução do número de trabalhadores contratados.”²⁶² Parte dessa redução era resultado direto da própria automação e da mudança no processo de fabricação do aço; mas grande parte não resultava diretamente desses fatores. A mão-de-obra da empresa foi dividida em dois grupos: os trabalhadores “estratégicos” – ligados diretamente à produção do aço – e os “periféricos” – responsáveis por limpeza, construção, alimentação e outros serviços gerais;²⁶³ esses últimos, assim como todos os antigos operários manuais, deveriam ser demitidos ou aposentados. As funções

²⁶¹ A capacidade nominal do Alto Forno 3, quando da sua instalação, atingia 6.000 toneladas ao dia, tendo 12,4 metros de diâmetro de cadinho e 3.390 m³ de volume; mais tarde, esse volume seria elevado para 3.815m³. Com isso, o consumo anual da CSN atingia a marca de 4 milhões de toneladas de minério, e a produção de aço líquido chegava a 2,5 milhões ton/ano. Dentre os novos processos inaugurados, destacam-se o Lingotamento Contínuo de Placas, do Laminador de Tiras a Quente n°. 2, e a Linha de Recozimento Contínuo de Chapas. Os alto fornos 1 e 2 receberam válvulas mais modernas, de tecnologia completamente diferenciada. A partir de 1975, importantes mudanças ocorreram também na área de mistura de carvões para coqueificar, que passaram a ser britados individualmente, dobrando o número de carvões possíveis na mistura; mais tarde, toda a coqueria adotou o controle de desulfurização de gás de coque, pioneiro no Brasil. Também foram inauguradas as máquinas de sinterização 2 e 3 e um novo pátio de minérios, além de expansões nas áreas de coqueria e na mineração de Casa de Pedra, em Minas Gerais, também de propriedade da CSN. (ver em *Evolução tecnológica ao longo das décadas* IN: *M&M – Metalurgia & Materiais*, São Paulo: Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais, junho de 1997, p. 16).

²⁶² MANGABEIRA, Wilma. *Dilemas do Novo Sindicalismo: democracia e política em Volta Redonda*, Rio de Janeiro: ANPOCS, 1993, p. 70

²⁶³ *Ibid*, p. 69-70

periféricas passariam a ser exercidas por trabalhadores empregados em empresas subcontratadas – que se transferiram em peso para a cidade – nas quais havia piores condições de trabalho, menos direitos, contratos precarizados e salários mais baixos. Dessa maneira, a extração de sobretrabalho nessas áreas se intensificaria, tornando possível reduzir os custos da CSN e, ao mesmo tempo, garantir o lucro das empresas subcontratadas.

A estratégia utilizada pela CSN para viabilizar essas mudanças foi a de oferecer indenizações para os operários que concordassem em antecipar a sua aposentadoria.²⁶⁴ Os operários mais antigos, cuja aposentadoria fora estimulada pela criação do FGTS, foram sendo substituídos por uma nova geração de trabalhadores, que encontravam no interior da empresa um ambiente de trabalho crescentemente demarcado: de um lado, os trabalhadores “estratégicos,” contratados diretamente pela CSN, que ganhavam mais, tinham muito mais direitos, melhores condições de trabalho e, geralmente, melhor formação; de outro, os trabalhadores “periféricos”, que ganhavam menos, trabalhavam em condições precárias e, quase sempre, tinham pior formação, não estando ligados diretamente à produção do aço. A distinção entre eles, favorecida pela diferença nos uniformes, se incorporou ao cotidiano da empresa e da cidade.

Para os trabalhadores “estratégicos”, a Arthur D. Little sugeriu uma completa reformulação do Plano de Cargos e Salários, o que se efetivou em 1974. Segundo relatório da diretoria da empresa, foram analisados 848 classes de cargos, com 3370 ocupações diferentes, e tomadas “ações paralelas relacionadas com a *avaliação de desempenho e potencial, treinamento e desenvolvimento de pessoal.*”²⁶⁵ Além de adaptar a estrutura de cargos às novas tecnologias, os objetivos da empresa eram: reestruturar as formas de ascensão horizontal e vertical das carreiras; racionalizar as funções, obrigações e direitos de cada cargo; e tornar a administração gerencial mais precisa e impessoal.

Até então, os métodos de supervisão do processo eram muito precários, baseando-se na existência de *encarregados* e *mestres* que, subordinados aos engenheiros e ao Departamento de Planejamento, vigiavam os trabalhadores nos locais de trabalho e

²⁶⁴ Ibid, p. 69

²⁶⁵ Relatório da Diretoria da CSN, item Serviços, arquivo Carbonífera Próspera Recursos Humanos, 1969-1978, v. III, 1974 (arquivado no AMORJ – Arquivo da Memória Operária do Rio de Janeiro – Universidade Federal do Rio de Janeiro). (grifos meus)

anotavam seu desempenho e suas faltas. Como não havia uma padronização nem um acompanhamento mais estreito por parte das gerências, na prática a palavra dos supervisores contava muito nas questões de disciplina, promoção e transferência de seção dos operários, o que estimulava a formação de redes clientelistas e de um sistema de troca de favores entre supervisores e operários. A Arthur D. Little sugeriu a padronização de todas as etapas do processo decisório e das atribuições de responsabilidades, visando combater as práticas clientelistas. Além de combater os abusos de poder, essa medida reduzia a importância das decisões individuais, facilitando o planejamento e o controle dos processos.

Paralelamente, para adaptar a mão-de-obra à nova realidade tecnológica e à nova estrutura gerencial da empresa, a Gerência de Treinamento e Desenvolvimento coordenou uma reformulação dos currículos da Escola Técnica Pandiá Calógeras, corrigindo os desequilíbrios entre as novas necessidades e a oferta da mão-de-obra. Além disso, foi promovido um gigantesco programa de treinamento de pessoal, que já em 1974 atingiu cerca de 7 mil trabalhadores. Só na área de metalurgia, foram mais 66 mil horas de treinamento, divididas para 843 trabalhadores.²⁶⁶

Essas medidas seguiam o exemplo de estratégias que, no sentido de superar os impasses da crise do modelo fordista / keynesiano, vinham encontrando êxito em países como a Itália, a Suécia e, principalmente, o Japão.²⁶⁷ A concentração dos esforços e do capital da empresa em sua atividade-fim, externalizando as demais para empresas subcontratadas, cumpria o duplo papel de ampliar a exploração sobre o trabalho e reduzir suas possibilidades de resistência, ao fragmentar a unidade da classe trabalhadora.

Obviamente, o discurso tecnocrático – que pregava a *focalização* das atividades da empresa, com vistas a uma maior *eficiência* – sempre eclipsava o verdadeiro motivo pelo qual as “terceirizações” (como viriam a ser conhecidas a partir dos anos 1980), logravam ampliar as margens de lucro. Trata-se de motivo tão óbvio que, em 1986, acompanhando o processo de redemocratização e ascensão da mobilização popular, a

²⁶⁶ Relatório da Diretoria da CSN, item Serviços, arquivo Carbonífera Próspera Recursos Humanos, 1969-1978, v. III, 1974 (arquivado no AMORJ – Arquivo da Memória Operária do Rio de Janeiro – Universidade Federal do Rio de Janeiro).

²⁶⁷ Segundo Maria da Graça Druck, “a maior parte dos estudos sobre a crise, na década de 1970, já apontava o Japão como uma referência, principalmente em termos de gestão e organização da produção do trabalho” (DRUCK, op. Cit. p. 95).

prática de subcontratação chegou a ser proibida pelo Tribunal Superior do Trabalho.²⁶⁸ Argumentava-se que ela lesava duplamente os trabalhadores subcontratados, já que eles sustentavam os lucros da empresa contratante e da contratada. À época, diversos sindicatos entraram com ações na Justiça, contra o vínculo empregatício com a empresa intermediária, onde ele ocorria.²⁶⁹ O empresariado, todavia, continuou acintosamente desrespeitando a lei, com vistas a forçar sua “modernização” (que só viria a ocorrer, de fato, após a plena hegemonia neoliberal no país, anunciada pela vitória de Fernando Collor de Mello, em 1989).

Também se enquadra nos padrões de reestruturação produtiva a substituição dos métodos de supervisão baseados em relações pessoais por regras específicas de ascensão na carreira, coordenadas aos interesses do capital. Neste caso, trata-se de fomentar a *cooperação* do trabalhador, no sentido de maximizar os lucros, como prerrogativa para a ascensão na carreira e/ou manutenção do emprego.

Percebe-se que, pelo menos nas empresas estatais estratégicas, como a CSN, não foi necessário esperar a plena hegemonia do neoliberalismo para iniciar o processo de reestruturação. O Regime Militar, pelo menos até aquele momento, garantia as condições políticas mínimas para a implantação das primeiras mudanças. Como pano de fundo acompanhou todo desse processo, e que continuou ao longo das décadas seguintes, o avanço tecnológico contínuo, por si só, gerou a necessidade de substituir os antigos trabalhadores manuais e “mestres” (que geralmente chegavam à função por antiguidade), pelos novos “técnicos”, que se distinguiam por sua melhor formação. Mais do que uma simples reposição de mão-de-obra, esse processo significou também uma sensível e gradual mudança na *cultura* e na *experiência* de classe dos operários de Volta Redonda.

A estrutura administrativa da CSN sofreria novas modificações a partir de 1985, no contexto das mudanças na administração das estatais, inauguradas pelo governo José Sarney. Desde o início daquela década, o Brasil era palco de uma discussão crescente

²⁶⁸ De acordo com o enunciado nº. 256 do Tribunal Superior do Trabalho, era “ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços”, a não ser em serviços de vigilância ou trabalho temporário (ver em TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, súmula (enunciado) nº. 256, Res. 4/1986, DJ 30.09.1986, Revisão: Enunciado nº. 331 – TST, Cancelada: Res. 121/2003, DJ 21.11.2003

²⁶⁹ Revista Amanhã, 10/10/1991, apud LEIRIA, Jerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*, Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1993, p 96

acerca do que era então chamado de “novas formas de organização do trabalho.”²⁷⁰ Uma série de pesquisas publicadas no país davam destaque a um conjunto de práticas (CCQ, *just in time / kanban*, qualidade total, etc), que gradativamente foram agrupadas na expressão “modelo japonês.”

Mangabeira sugere que a greve de 1984 forçou o reconhecimento, por parte da CSN, da necessidade de “desenvolver 'relações mais consensuais’”²⁷¹ dentro da empresa. De fato, a pressão exercida pelos operários denunciava os limites do modelo de dominação até então empregado, e as novas práticas gerenciais traduziam, justamente, as alternativas estratégicas que o capital vinha empregando para solapar a resistência crescente do trabalho. A CSN buscou abrir um canal de diálogo com os trabalhadores, obviamente sem reconhecer o Sindicato dos Metalúrgicos como interlocutor legítimo dos mesmos (rompendo, neste sentido, com o modelo corporativista de Vargas). Para tanto, a empresa reestruturou a Divisão de Relações Industriais, que receberia as queixas *individuais* dos operários sem acionar o Sindicato, como forma de “agilizar” as soluções. Além disso, criam-se também programas de prevenção de acidentes e uma Comissão de Estudos das Condições de Trabalho, formada por representantes da empresa e dos trabalhadores (que, entretanto, não avançou muito, por problemas orçamentários).

No âmbito do chão-de-fábrica, a principal modificação da época foi a criação de *equipes de trabalhadores polivalentes*, que deveriam substituir o trabalhador individual como unidade básica do processo produtivo.²⁷² Tal mudança, que acabaria por reformular completamente a antiga classificação funcional dos postos de trabalho, não deve ser compreendida como um sepultamento das práticas *tayloristas* de parcelização e padronização das operações e postos de trabalho; tratou-se, antes, de uma maneira nova e mais eficiente de aplicar os mesmos princípios.

O objetivo fundamental do taylorismo – qual seja o controle sobre o tempo de execução de cada tarefa – continuou ocorrendo, mas a responsabilidade sobre cada

²⁷⁰ Ver em SALERNO, Mario Sérgio. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. IN: *Gestão & Produção*, v.11, n.1, São Carlos, jan/abr 2004 (versão obtida em WWW.scielo.br).

²⁷¹ MANGABEIRA, op. cit. p. 92

²⁷² Há diversas designações distintas, na literatura especializada, para essas equipes polivalentes de trabalho: “times”, “células de trabalho”, “trabalho em grupo”, “grupos de trabalho”, etc. Ver MELLO E SILVA, Leonardo. Trabalho e sociabilidade privada: a exclusão do outro; um olhar a partir das células de produção IN: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 21, n. 61, São Paulo, jun 2006 (versão eletrônica retirada de WWW.scielo.br).

operação deveria deixar de ser atribuída a um operário específico; ao invés disso, os trabalhadores deveriam ser divididos em equipes, às quais seriam atribuídas um conjunto de operações de um dado segmento do processo. Cada operário deveria ser polivalente o suficiente para executar qualquer uma das operações atribuídas à sua equipe, independentemente do posto de trabalho específico para o qual ele foi formalmente contratado.

Quais as vantagens, do ponto de vista do capital, da implantação do trabalho em equipe? Seu objetivo declarado é o de distribuir as responsabilidades e envolver mais os trabalhadores, aumentando a eficiência, a produtividade e a qualidade dos produtos, além de integrar melhor cada uma das fases da produção.²⁷³ No discurso tecnocrático, o trabalho em equipe revela-se particularmente mais eficiente em indústrias como a CSN, em que o processo envolve grande variabilidade e imprevisibilidade, necessitando de correções constantes por parte dos trabalhadores.

Mas não se trata, por certo, de mera vantagem “técnica”. Primeiramente, como lembra Leonardo Mello e Silva, a implantação das equipes de trabalho “responde antes de qualquer coisa a dois constrangimentos bastante precisos: o absenteísmo e as lesões advindas da repetitividade dos gestos em uma única operação.”²⁷⁴ Além disso, como veremos adiante, o estímulo à multifuncionalidade dos trabalhadores era apenas um primeiro passo. Após a incorporação de todas as tarefas de um dado segmento da produção a todos os membros de sua respectiva equipe, o que se seguiu foi a eliminação de alguns deles, e a incorporação de suas funções aos trabalhadores que permaneceram empregados. Em outras palavras, o verdadeiro objetivo do trabalho em equipe e da polivalência dos trabalhadores era intensificar a exploração do sobretrabalho, reduzindo a mão-de-obra empregada.

Essas modificações também fizeram com que os próprios trabalhadores passassem a vigiar uns aos outros no trabalho, aumentando o controle do capital sobre eles. Isso porque, na medida em que o trabalhador não era mais responsável somente pela *sua* operação, ele precisava manter determinado ritmo de trabalho, para não sobrecarregar os demais membros de sua equipe; as falhas individuais e quedas de rendimento afetam todos os membros do grupo, que por isso passam a vigiar uns aos

²⁷³ MANGABEIRA, op cit, p 97.

²⁷⁴ Ver MELLO E SILVA, op cit.

outros para evitar este problema.²⁷⁵ Este comportamento foi estimulado pelo capital, através dos chamados *líderes de equipe*: trabalhadores escolhidos à dedo pela gerência, que passam a ter a função de fiscalizar o trabalho de seus colegas, mesmo sem ter um cargo de supervisão. Além de melhorar o controle sobre o processo, esta prática serve também para quebrar a unidade entre os trabalhadores.

Eles tiram, daquele grupo que tinha uma certa harmonia, um líder de equipe. Quer dizer, tinha o supervisor, que fazia o seu papel; ele acompanhava e, em tese, dava tudo certo. Aí começa a tirar daquele grupo um líder para gerenciar. O chefe continua o chefe, mas já dá um status... (...) dá para o cara uma posição que quebra aquela ligação. (...) Botou o trabalhador vigiando o trabalhador. (...) E isso quebra um pouco, isso vai afetar um pouco a relação fabril ali, até de conflitos, de acusações: “você é a mesma coisa que eu, ganha o mesmo que eu, e agora quer me dar ordens?”²⁷⁶

O resultado, para o capital, é que os erros e quedas de rendimento são detectados e corrigidos de forma muito mais imediata, pelos próprios trabalhadores ou pelos líderes. Assim, ao contrário do que parece à primeira vista, a implantação das equipes como unidade básica da linha de produção permite um controle não só mais efetivo como também mais *individualizado* sobre cada trabalhador.

Para os organizadores do trabalho, (...) o sistema é mais transparente exatamente por assaltar os esconderijos individuais (ergonômicos inclusive) da produtividade, distribuídos e controlados coletivamente pelo grupo de trabalhadores, os quais operam mesmo dentro do formato da linha de montagem. Ao deixar exposto de maneira a mais direta possível a relação entre rendimento e resultado do trabalho, o sistema rememora a racionalidade tayloriana, em seu componente individualizante.²⁷⁷

Na CSN, todas essas mudanças não puderam se realizar imediatamente, até pela mobilização dos trabalhadores no período. Porém, pode-se perceber que, naquele momento, a classe trabalhadora não era a única a agir; também o capital se movimentava

²⁷⁵ Em alguns casos, o capital estipula prêmios ou remuneração diferenciada para as equipes mais eficientes, o que torna esse processo de auto-vigilância ainda mais brutal (ver em MELLO E SILVA, op. cit).

²⁷⁶ Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN.

²⁷⁷ MELLO E SILVA, op cit.

para reafirmar sua posição de domínio. Em 1985, foi realizada uma ampla reformulação no Plano de Cargos e Salários proposto pela Arthur D. Little nos anos 1970. O conteúdo do plano foi simplificado e as atribuições foram definidas em linhas mais amplas, possibilitando a redução do número de postos de trabalho na empresa e a atribuição de maiores responsabilidades para cada um deles, forçando a polivalência entre os trabalhadores. Como era de se esperar, tais modificações geraram grandes conflitos no chão-de-fábrica. Não havia clareza em relação à estrutura de classificação dos cargos, sendo comuns as disparidades entre a função executada de fato e o cargo em que o trabalhador era enquadrado na empresa. Além disso, a interpretação da nova classificação de cargos era praticamente impossível, porque a gerência “considerava o sistema de classificação de cargos e salários como um documento secreto, pois continha a distribuição de cargos e salários de toda a Companhia”.²⁷⁸ Muitos trabalhadores consideravam que, pela função que exerciam, deveriam ganhar mais, havendo também disparidades de salários entre operários que executavam tarefas semelhantes; por isso, houve inúmeras queixas contra a usina na Justiça do Trabalho.²⁷⁹

Por parte da empresa, havia outra grande dificuldade para se dar o passo seguinte – isto é, a demissão em massa e a incorporação de mais funções aos trabalhadores que permanecessem empregados. O *know how* do processo produtivo, à época, ainda permanecia em grande parte nas mãos dos trabalhadores. A divisão entre a “gerência científica” e a operação, estabelecida pelo padrão fordista, havia significado a expropriação de grande parte do saber fabril pelo capital, especialmente nas funções mais repetitivas e manuais; porém, quanto mais complexas se tornavam as operações, maior era o controle dos trabalhadores sobre o processo e, conseqüentemente, menor era o poder do capital sobre eles.

Tinha [até o final dos anos 1980] os padrões de referência, mas os macetes, os bizus, aquela manha do trabalhador que coloca mais ácido na panela de ácido ou não... isso, o trabalhador detinha... o total controle do seu trabalho técnico, científico. (...) Você pega um mestre de aciaria: o cara sabia mais do que o engenheiro dele. (...) E quando tinha

²⁷⁸ MANGABEIRA, op. cit. p. 98

²⁷⁹ Conforme depoimento de Emanuel Gomes Perrut, citado no cap. 3.8, mais tarde a CSN e a Força Sindical utilizaram essas ações a seu favor, oferecendo acordos negociados através do Formigueiro, como forma de enfraquecer o Sindicato.

um problema ele já sabia o que tinha que fazer. O engenheiro até sabia, do livro, mas o trabalhador tinha a prática, né? É como aquela cozinheira que faz o bolo. Eu presenciei isso dentro do meu local de trabalho. Eu tinha ali um aprendizado, que aprendi. Tinha lá a ABNT, por exemplo. Tinha lá o procedimento de uma análise de manganês. Eu seguia aquilo, mas na hora de eu fazer análise, tinha um procedimento experimental, da prática, que era preciso e não tinha erro. Só que eu tinha esse – não *eu*, os companheiros detinham esse conhecimento.²⁸⁰

Era impossível praticar a redução de pessoal sem, antes, planejar de tal forma o processo produtivo até torná-lo mais independente dos saberes dos trabalhadores. Era preciso forçá-los a formular novos *padrões* de trabalho mais minuciosos e completos, por escrito, de forma a disponibilizar para a empresa todos os seus saberes. A padronização mais específica de cada operação do chão-de-fábrica tornaria os trabalhadores mais facilmente intercambiáveis, reduzindo sua força política e permitindo a demissão em massa, além de facilitar o processo de incorporação de mais operações a um número menor de cargos.

Seria necessário todo um trabalho ideológico, por parte do capital, que justificasse perante os trabalhadores a “necessidade” de documentar criteriosamente os padrões de execução de cada etapa do processo produtivo; isso porque os operários perceberam que este procedimento se tornaria uma arma dos patrões contra eles.

O trabalhador, na sua consciência de classe, ele guardava. Nem tudo ele colocou. Ele percebia que aquilo ia dar munição para ele ser eliminado. (...) O trabalhador, na sua consciência de classe, ele falou assim: “eu detenho esse saber”. Tinha companheiros que diziam: “eu não vou passar informação para esses que estão chegando!” [isto é, os novos empregados]. E eu me lembro bem, quando era estagiário, quando eu cheguei, do período probatório, eu não tive tanta dificuldade de aprendizado. Mas depois, na fase de 90, isso começa a ter dificuldade. (...) O trabalhador começa a segurar, né?²⁸¹

Os selos de certificação de qualidade do tipo ISO 9000, criados em 1987, consubstanciaram uma estratégia bastante eficiente no sentido de impor as modificações nos paradigmas de dominação fabril. Fundamentalmente – e ao contrário do que parece

²⁸⁰ Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN

²⁸¹ Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN.

ao senso-comum – este tipo de certificação se refere fundamentalmente aos métodos de gestão e trabalho, e não à qualidade do produto em si (que é apenas um dos itens avaliados). Para a obtenção do selo, sem o qual qualquer possibilidade de acesso ao mercado internacional foi se tornando virtualmente impossível, as empresas precisaram submeter toda sua estrutura operacional a auditorias externas anuais, às quais deveriam avaliar o quão bem detalhado e documentado era o planejamento sobre o processo produtivo e administrativo. Em grande parte, esta nova diretriz explica o sentimento contraditório, experimentado em indústrias de todo o mundo nos anos 1980 e 1990, de que a implantação das novas tecnologias digitais (e dos modelos empresariais aos quais elas se destinavam) *aumentavam*, ao invés de reduzir, a quantidade de papéis necessária para administrar empresas de grande porte.

Através de imposições legais no comércio global e da ação dos intelectuais orgânicos ligados a organismos internacionais, *forçava-se* um nivelamento mundial da dominação de classe no mundo do trabalho, em patamares mais elevados, superando os impasses da crise do fordismo e possibilitando a continuidade da acumulação de tipo capitalista. Deve-se, portanto, associar o processo de reestruturação produtiva ao próprio desenvolvimento do capital, em sua fase monopolista

A esse novo reequilíbrio das relações de poder dentro das empresas cunhou-se o termo “Qualidade Total”, ou simplesmente *Qualidade*. Os diferentes modelos de gestão da qualidade – tais como o *Total Quality Control* (TQC) e o *Total Quality Management* (TQM) – apareciam como

o “guarda-chuva” que englobou uma série de ações e ferramentas necessárias para promover ajustes que os gestores queriam fazer e não sabiam bem como, devido à *falta de instrumental* e principalmente pela *falta de legitimidade*. O TQM apresenta-se efetivamente como legitimador do processo de racionalização levado a cabo.²⁸²

No caso da CSN, a adoção dessas práticas foi reforçada não somente pela

²⁸² SALERNO, Mario Sergio & BIANCO, Maria de Fatima. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. IN: *Gestão & Produção*, v.8, n.1, São Carlos, s.ed. abril 2001. (versão pesquisada em www.scielo.br) Grifos meus. (grifos meus). Vale ressaltar que, na CSN, implantou-se principalmente o TQC, e não TQM. (ver informativo *Nove de Abril*, de abril de 1991). Trava-se, contudo, de designações diferentes para práticas convergentes, no sentido em que estamos apontando.

integração econômica geral do país ao mercado globalizado, mas também por fatores específicos. A ameaça concreta de privatização da empresa, acusada de “ineficiente”, e o interesse geral dos operários em demonstrar a viabilidade da empresa como estatal, tornava o ambiente de trabalho bastante suscetível à intensa propaganda que passou a ser realizada em torno da questão da qualidade, apresentada como a tábua de salvação da empresa.

Na verdade é um marketing espetacular. Marketing. Eram folhetos, coloridos... Não tinha data-show, eram transparências, *slides*... E formadores de opinião (...) Gente de fora que vinha para dar grandes conferências! Então você se sentia assim... O cara passava aquilo com uma maestria... sabe? De encantamento. Isso foi um pouco o que nós trabalhadores sentimos. Nos encantamos com aquela proposta... Porque a gente tinha aquela proposta do *nosso*, do *meu*... “isso vai ficar bonito mesmo, cara. Vai ficar lindo, vai ficar eficiente, o produto vai vender mais...” (...) E o cara pegava aquilo e te dava uma roupagem que você ia mesmo. Mesmo que você tivesse uma consciência, isso entrou assim. Ideologicamente os caras foram eficazes.²⁸³

Em sua *aparência*, a política de qualidade foi apresentada como necessária para alavancar as vendas da empresa; contudo, em *essência*, o controle de qualidade não se voltava necessariamente para o aumento da produção ou das vendas, em valores brutos, mas sim para o aumento da produtividade, obtido com um controle maior sobre o processo que permitisse produzir mais, com menos. Em outras palavras, os programas de qualidade envolvem “não apenas a qualidade de produto e o processo estrito senso, mas também uma determinada *lógica de pensar a gestão e a organização da produção e do trabalho*”²⁸⁴ O verdadeiro objetivo das mudanças gerenciais só posteriormente se revelaria em todas as suas formas; mais do que aumentar a qualidade do produto final, o que se pretendia era aumentar a *qualidade do processo produtivo, do ponto de vista do capital* – isto é, de aumentar a intensidade com que a força-de-trabalho passaria a ser explorada, de forma a ampliar as taxas de mais-valia (tanto em termos absolutos quanto relativos).

No jargão das teorias do que se convencionou chamar de “reengenharia” ou

²⁸³ Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN.

²⁸⁴ Ver SALERNO, Mario Sergio & BIANCO, Maria de Fatima.op cit. (grifos meus).

“reestruturação,” a disseminação das novas práticas deveria ser do tipo *top-down*, isto é, se iniciar nos níveis hierárquicos superiores e, a partir deles, se disseminar até chegar ao chão-de-fábrica. Na verdade, as primeiras pressões e cobranças partiam mesmo *de fora* das empresas, através da ação das “consultorias” internacionais que se instalaram no mercado internacional; o que fizeram as diretorias e gerências das empresas foi reverberar “para baixo” as cobranças por maior padronização das operações, melhor documentação, maior preocupação com os custos, etc.

No caso brasileiro, segundo Mario Sergio Salerno e Maria de Fátima Bianco, os diferentes modelos de controle de qualidade apresentaram um caráter “mais compulsório do que negociado,”²⁸⁵ e a CSN confirma este padrão. A primeira etapa da criação do controle de qualidade se deu na gestão do Diretor Industrial Ari Souto – que, como vimos no cap. 2.6, começou a implantar, de forma extremamente coercitiva, novos parâmetros de controle de produção, ligados a custos e qualidade. Até então, como vimos, praticamente a única exigência feita pela diretoria aos diversos setores da empresa era manter sempre elevado o volume de produção; não havia maiores exigências em termos de padronização do trabalho ou mesmo dos custos, desde que cada superintendente mantivesse sempre alta a tonelagem produzida.

A primeira etapa para a implantação do novo modelo de gestão foi a criação da Superintendência Geral de Controle de Qualidade (SGCQ). Essa superintendência foi formada por especialistas de cada área da empresa (alto-forno, aciaria, lingotamento, etc) que receberam treinamento nas técnicas de gestão da “qualidade,” pelo Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear (IBQN), tornando-se auditores de qualidade.

Então ela pegou em cada setor do elo de fabricação, da linha de produção, especialistas que formaram um grupo – esse grupo ligado ao diretor industrial, que na época era o Ari Souto – e a partir de auditorias que começou então a implantar um sistema de controle das variáveis do processo. (...) O que nós fazíamos? O auditor, como especialista da sua área, ele primeiro apresentava o que era a sua área, qual a finalidade daquele setor produtivo. (...) você descrevia tudo isso. A partir daí você tirava todos os itens de controle que eram necessários para que esse processo fosse trabalhado em perfeitas condições, para que você atendesse os níveis de qualidade e de produção da linha. (...) E

²⁸⁵ SALERNO, Mario Sergio & BIANCO, Maria de Fatima.op cit.

os itens de controle que você escolheria, todos os itens, a gente chamada de itens de controle ou itens de verificação. Por exemplo: temperatura, pressões, rugosidade do cilindro, diâmetro, perfil de material, valores do perfil de material... Então você tinha valores para cada uma dessas variáveis, que você chamava de itens de controle. E eles teriam que trabalhar dentro disso.²⁸⁶

Já na definição desses índices de controle se inicia o processo de apropriação, pelo planejamento gerencial, dos saberes acumulados pelos trabalhadores. Isso porque os valores de cada item de controle eram discutidos com os trabalhadores de cada setor, que sabiam as faixas nas quais aquelas variáveis poderiam oscilar sem prejudicar a qualidade e o nível de produção.

[O item de controle] tinha que colocar num papel porque você ia discutir tudo isso com a área. Esses itens de controle eram discutidos com a área. Por exemplo: “a rugosidade do cilindro, você pode receber ela aqui em qual faixa?” (...) Quem dizia era a área, e aí discutia com o especialista. (...) Como o especialista conhecia, essas faixas eram negociadas dentro de valores que eram valores possíveis e reais. (...) A gente fazia a proposta, e ele discutia a proposta, se ele aceitava ou não.²⁸⁷

Hierarquicamente, os auditores da qualidade estavam acima de todos os demais cargos de gerência, a exceção da direção da empresa; daí que, quando começam as auditorias, ocorre uma pressão crescente sobre os superintendentes gerais para superação do modelo de gestão baseado somente nos níveis de produção. Dos superintendentes, a pressão vai se disseminando até chegar ao chão-de-fábrica, seguindo o padrão *top-down*.

Para os operários, isso se refletiu no clima mais “vigiado” dentro da empresa, marcado pela presença cada vez maior dos membros da alta gerência em sua área de trabalho. A isso chamam os manuais da Qualidade Total de “aproximação entre gerência e operação”; para os trabalhadores, significava um incremento do controle e da pressão sobre eles.

Quando entra esse processo, dá a impressão que nós somos mais vigiados... Impressão

²⁸⁶ Entrevista com Sócrates Lopes Machado, engenheiro aposentado da CSN.

²⁸⁷ Entrevista com Sócrates Lopes Machado, engenheiro aposentado da CSN.

não, nós *somos* vigiados. Isso vira um... uma “camerazinha” em cima da gente, avaliando os passos. (...) Aqueles grandes gerentes, que normalmente não eram vistos por nós, eles começam a fazer conferências específicas nessa área. As visitas desses gerentes às áreas são mais pontuais [no sentido de ocorrer de forma sistemática]. Quer dizer, aquele chamado “chão-de-fábrica,” que nós tínhamos acesso e mais domínio, ele começa... parece que a gente é mais mapeado.²⁸⁸

Após a definição, documentação e auditoria dos itens de controle, o passo seguinte foi o de documentar minuciosamente as operações necessárias para atingir esses índices, isto é, o saber fabril que, até aquele momento, era ainda mantido como patrimônio dos trabalhadores. Como afirma Mário Sérgio Salerno, “o trabalho seria planejado até possibilitar a independência do processo produtivo em relação ao trabalhador, sendo este uma peça intercambiável.”²⁸⁹ Para lograr este objetivo, a empresa inicia, a partir de 1989, uma nova fase do controle de qualidade da empresa, com a adoção do Controle de Qualidade Total. O processo se iniciou com o estabelecimento de parcerias entre a CSN e instituições ligadas à reengenharia de processos e práticas de qualidade.

O Controle de Qualidade Total, TQC, veio como uma necessidade de sobrevivência da empresa. Ele foi implantado de acordo com o modelo japonês, e foi trazido para a CSN pela Fundação Cristiano Ottoni, ligada à Universidade Federal de Minas Gerais. O professor [Vicente] Falconi [Campos] foi realmente contratado para vir para cá e fazer essa implantação. Sob a supervisão dele foi montado um grupo de facilitadores, e esse grupo de facilitadores preparou todo o material – nós ficamos mais de um mês exclusivamente para isso – para preparar todo o material, recurso áudio-visual, e fazer toda a programação e o planejamento para fazer o treinamento de *todo* o pessoal da usina. Então foi um programa que foi levado a todo o pessoal da usina.²⁹⁰

É interessante correlacionar a urgência com que a diretoria da CSN apresentou a implantação do TQC com o momento histórico vivido pela empresa e pela cidade de Volta Redonda: apenas alguns meses após a grande greve de 1988, quando a mobilização popular encontrava-se no seu auge.

²⁸⁸ Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN.

²⁸⁹ SALERNO, op. cit.

²⁹⁰ Entrevista com Sócrates Lopes Machado, engenheiro aposentado da CSN.

O programa de qualidade na CSN começou puxado pelo presidente. (...) Ele puxava o programa. Ele foi lá na frente... (...) foi ele e o Falconi. Fez a reunião, primeiro no auditório do escritório central, depois lá na usina – montou um palanque lá na praça da SOM – juntou todo mundo e falou: “ó, nós estamos implantando um programa de qualidade, esse programa é muito importante, eu vou cobrar de vocês isso...” Entendeu? Então era valor para o presidente. Ali no... tinha um negócio chamado CDG, que ficava ali em cima no [bairro] Laranjal, onde era a casa do presidente. Ele pegou a casa dele, lá no Laranjal, e fez auditório para treinamento. Morava lá, aí ele saiu de lá. Deixou a casa lá para isso – para você ter uma idéia de como ele considerava isso importante. Aí a casa foi toda reformada e tal, e tinham salões de treinamento, salas de treinamento, e a gente dava treinamento direto. Eu passei lá oito meses. Em oito meses eu treinei 3800 pessoas. (...) Tinha consultoria constante da Fundação Cristiano Ottoni, que é fundação da UFMG – onde estava o Falconi – e da Associação Nipônica de Engenheiros. (...) Eles [os japoneses] vinham aqui, trazidos principalmente pela Fundação Cristiano Ottoni, para dar consultoria para a gente (...) só pessoal [do tipo] *papas* da qualidade.²⁹¹

Percebe-se que, com o programa da Qualidade Total, iniciava-se a prática de emulação, pelas chefias, de experiências e práticas dos trabalhadores, como as grandes assembléias dentro da usina, típicas do sindicalismo da época; também os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's), implantados posteriormente, se inserem nesta mesma lógica, já que deveriam emular as comissões de fábrica. Isso também se aproxima da idéia da redução da “separação” entre gerência e operação – na verdade, significava a apresentação do capital como opção para a adesão coletiva para os trabalhadores, em relação ao sindicalismo. Assim, para entender o processo de enfraquecimento do movimento operário de Volta Redonda, a partir dos anos 1990, deve-se levar em consideração que não era apenas o Sindicato que procurava organizar a massa operária para a luta; também o capital, com muito mais recursos, se fazia presente nos locais de trabalho, em luta constante pela conquista dos “corações e mentes” para o seu projeto e sua visão de mundo.

E aí é uma coisa assim, quase que copia o que o trabalhador faz. O que o trabalhador faz? Chama uma assembléia para o pátio. (...) Então o capital se apropria de algumas

²⁹¹ Entrevista Otávio Espíndola, engenheiro da CSN. Na citação, o entrevistado faz referência a Vicente Falconi Campos, definido por ele como “o homem que trouxe a qualidade para o Brasil.”

ações que eram típicas do movimento sindical, de fazer reuniões, de fazer plenárias, mas só que na linha deles. Então eles fazem palestras coletivas, um monte de cursos... Vários cursos específicos mesmo – “Como é que você tem que fazer o padrão” – é uma coisa muito sistemática. E muito com a presença, até, de alta direção. Em alguns momentos, eles mesmos chamavam os operários e fazia a *assembléia* deles, abre aspas. Chamavam no Recreio dos Trabalhadores e botava 10 mil trabalhadores para falar de privatização, de processos novos.²⁹²

Para conquistar os trabalhadores, os programas de qualidade total também incorporavam a preocupação com a segurança do trabalho e com o meio-ambiente. Em parte, essas preocupações refletem os próprios interesses do capital, já que os acidentes paravam a produção e boa parte dos dejetos jogados no ambiente poderiam ser reaproveitados no processo produtivo, reduzindo os custos; mas, ao mesmo tempo, a incorporação dessas preocupações era uma resposta à própria mobilização dos trabalhadores, principalmente na questão da segurança.

Além disso, as estratégias desenvolvidas pelo capital incorporavam teorias de motivação para o trabalho, desenvolvidas na época e incorporadas aos cursos que foram oferecidos aos “facilitadores” da implantação da Qualidade.

Aí nós entramos com uma análise da escala de necessidades do ser humano, entende? Os fatores motivacionais. (...) Tudo isso nós aprendemos no curso, e nós mesmos fomos buscar. (...) Aí tivemos que estudar esses fatores motivacionais, até para... É tudo aquilo que você tem para elevar a auto-estima da pessoa e para baixar a auto-estima. Então você tem lá o estudo de [Abraham] Maslow, que ele fez um trabalho em cima disso, em cima de uma população alvo de uma empresa, e estudou o que motivava o pessoal a trabalhar mais, a se sentir bem com o trabalho, e o que desmotivava.²⁹³

Obviamente, como os interesses de trabalhadores e capital são estruturalmente opostos e irreconciliáveis, as técnicas de motivação ao trabalho não poderiam, sozinhas, garantir a adesão dos operários à visão-de-mundo de cooperação e parceria com os padrões. E disso, na verdade, sempre souberam os próprios intelectuais orgânicos do capital; o *marketing* que eles propunham – no sentido de convencer da “necessidade” do

²⁹² Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN.

²⁹³ Entrevista com Sócrates Lopes Machado, engenheiro aposentado da CSN.

Controle Total da Qualidade – se destinava a, no máximo, *amenizar* as resistências ao novo modelo, que seria imposto de uma forma ou de outra, independentemente do desejo dos trabalhadores.

Como as gerências já possuíam os valores dos itens de controle, era o momento de documentar a forma de atingi-los, com a elaboração dos novos padrões mais criteriosos. O controle sobre o trabalho se faria em função desses padrões, elaborados pelos próprios trabalhadores

Quando começa o processo de privatização, e mesmo antes, nós já começamos a ser treinados a passar todo aquele histórico [dos padrões de operação] para o papel. Inclusive a recomendação era para fazer em detalhes. A “pitadinha”, né, tinha que ser colocada. (...) E a pressão da supervisão... (...) Tinha auditoria, o cara chegava na sua área de trabalho e você tinha que dar conta de tudo que estava ali. Então, você estava fazendo ensaio, você tinha que mostrar no padrão o ponto em que você estava.²⁹⁴

Além de promover um maior controle sobre o processo produtivo – e, conseqüentemente, sobre o trabalhador – os padrões mais sistematizados também apresentaram a vantagem de tornar mais impessoais as relações (e os conflitos) entre supervisores e operários. Desvanecia-se a conseqüência dialética do despotismo dos supervisores no chão-de-fábrica, que é a de fomentar a identidade de classe; agora, a autoridade deles se justifica em função de um suposto interesse em comum – a busca pela “qualidade” – e de procedimentos criteriosos de trabalho que foram produzidos pelos próprios trabalhadores. Além disso, a cobrança acaba sendo feita pelos próprios trabalhadores, que não querem ver prejudicado o trabalho de sua equipe.

Além da padronização e documentação de todas as etapas do processo produtivo, o TQC também mudou a forma como cada setor do processo produtivo se relacionava com o outro. Cada etapa da linha de produção passou a ser considerada “cliente” da etapa anterior, e “fornecedora” da etapa subsequente. Segundo Salerno e Bianco, o mercado “passa a manifestar-se dentro da empresa (...) o que os autores da qualidade total denominam *market in*, introduzindo o conceito de ‘cliente interno’, isto é, para cada processo interno na organização haveria um ‘cliente’.”²⁹⁵ Assim, no “mercado interno”

²⁹⁴ Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN.

²⁹⁵ SALERNO, Mario Sérgio & BINACO, Mônica de Fátima, op cit.

da CSN, a aciaria passou a ser considerada o “cliente” dos alto-fornos, que por sua vez eram os “clientes” da coqueria e da sinterização, etc.

Em termos econômicos, a prática do *market in*, em conjunto com a documentação e vigilância dos padrões de operação, permite identificar os pontos onde era possível reduzir o número de trabalhadores e impor novos níveis de extração de sobretabalho. Essa lógica gerencial nasceu da experiência, desenvolvida na Toyota, de inverter a forma como o processo é gerido – o que se convencionou chamar de produção “just-in-time”. A administração do fluxo produtivo, que anteriormente se iniciava da aquisição das matérias-primas – o que se adequava ao padrão da produção em massa fordista – foi substituída por uma gestão que parte do cliente final da empresa, isto é, do setor de vendas.²⁹⁶

A vantagem desse tipo de gestão, para o capital, é desnudar os pontos de ociosidade no processo produtivo, de forma a direcionar a ação do capital na redução da quantidade de homens-hora. Nas palavras do próprio Taiichi Ohno, responsável pela criação do implantação desse sistema na Toyota,

Quando o processo subsequente vinha ao precedente para receber materiais, o processo precedente tinha que substituir o que foi transportado. Adotando esse método, as áreas de estocagem intermediária seriam desnecessárias. O processo precedente fabricava o que era necessário e estocava os itens. Uma vez preenchido o espaço de estocagem, a produção tinha que parar. O sistema tem várias vantagens. (...) suponha que existam materiais em abundância, mas já que não existe local para estocar os itens fabricados, os operários são forçados a permanecer ociosos. Quando isso acontece, *tanto o supervisor como os operários sabem que talvez o processo não precise mais de algumas pessoas.*²⁹⁷

Com o instrumental e a legitimação fornecidos pela política da Qualidade Total,

²⁹⁶ É claro que, para o desenvolvimento *pleno* deste modelo, foram fundamentais as novas tecnologias que permitiram a integração informacional necessária entre os diferentes setores das empresas. Contudo, isso não significa que o sistema derive mecanicamente do desenvolvimento tecnológico. Muito pelo contrário, o próprio desenvolvimento dessas tecnologias e sua aplicação na produção ocorreram, justamente, em função do interesse do capital em automatizar certas práticas que já existiam, mas eram feitas de forma artesanal. O sistema *kanban* da Toyota, por exemplo, que servia para a implantação dos conceitos de *market in* e *just-in-time*, era originalmente baseado em cartões que eram preenchidos à mão pelos trabalhadores. (ver em *Produtividade & Qualidade no piso de fábrica*. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais, 1989).

²⁹⁷ Taiichi Ohno, apud *Produtividade & qualidade no piso de fábrica*. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais, 1989, p. 66. (grifos meus)

tornou-se possível superar o problema – levantado por Michel Aglietta – dos “tempos ociosos” no processo produtivo. Os pequenos tempos de espera existentes entre as operações prescritas nos padrões puderam ser mapeados e devidamente preenchidos com atividades extras.²⁹⁸ O depoimento de um ex-técnico da CSN confirma a eficácia do modelo neste sentido.

Eu já tinha um padrão escrito. E o padrão, tempo da análise, tempo de espera... todo o procedimento. E isso inclusive vai me arrumar um problema, porque eu vou ter, quem sabe, que produzir muito mais. Porque equaciona aquele *gap*. O que eu faço naquele espaço vazio? Eu faço outra coisa. E aí nós começamos a ser funcionários multifuncionais. E aí, quem fazia a limpeza dessa sala era uma trabalhadora específica. Quem começa a zelar pela sala? (...) Até isso eu comecei a perceber, que a gente começa a fazer tarefa – e isso é um dado interessante – começamos a fazer tarefas adicionais. Porque na medida em que eles fazem um padrão, me remete a poder fazer outras coisas. (...) Então, nós tínhamos o laboratório do centro de pesquisa, que tinha a parte de preparação de amostra. (...) Normalmente o cara que sabia fazer análise, sabia fazer amostragem. O amostrador ia ser eliminado. Porque quem faz análise tem que saber das qualidades, das premissas, antes da análise. Então sai fora o amostrador, o preparador de amostra, e eu incorporo no preparador de amostra o técnico que faz a análise. Então, nessa mudança, eles, na verdade, faz por eliminação. O técnico vai fazer o trabalho de... varredor. E o varredor vai ser eliminado.²⁹⁹

Em que se pesem as preocupações com a segurança do trabalho, que impõem certos procedimentos e certos limites de tempo para cada processo, o objetivo fundamental dos padrões é reduzir, ao máximo possível, o tempo de execução de cada operação. Neste sentido, o chamado “modelo *toyotista*” em nada difere do objetivo central do taylorismo clássico – o que na verdade não poderia deixar de ser, pois se trata de um interesse estrutural do capital. Porém, com a combinação de padrões mais específicos, polivalência e formas superiores de controle e vigilância, o capital logrou aprofundar e atualizar as práticas anteriores às novas condições políticas e técnicas. Se o

²⁹⁸ Há duas formas principais de preenchimento desses “tempos ociosos”: uma delas envolve o agrupamento de operações subsequentes em determinado ponto da linha de produção, eliminando postos de trabalho; a outra é o controle da qualidade, que passa a ser de responsabilidade dos próprios operários da área, e não de um setor específico de controle de qualidade, como ocorria anteriormente. Além disso, com conjunto com as práticas de “5S”, estimulava-se também que o tempo livre fosse gasto em atividades acessórias, como a limpeza da área de trabalho.

²⁹⁹ Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN.

trabalhador se torna responsável, em seus pequenos tempos de espera, por outras operações / tarefas, ele vai ter que trabalhar mais, rendendo mais ao capital. Daí que a política da Qualidade e os modelos *toyotistas* de gestão possibilitaram a redução tanto da mão-de-obra quanto dos tempos de “não-trabalho” no dia-a-dia da fábrica (isto é, os tempos improdutivos).

Aqui, não devemos fazer nenhuma analogia com as fábricas fordistas do início do século XX, que também, à sua maneira, reduziram quase completamente o tempo de não-trabalho. Isso porque as condições históricas e tecnológicas são completamente distintas no início dos anos 1970. O desenvolvimento técnico-industrial impôs a combinação de operações simples e repetitivas com outras mais complexas, de execução mais lenta e controlada; nesse ambiente, embora os princípios tayloristas continuassem válidos, as práticas que ele havia inspirado revelaram-se anti-econômicas. Neste sentido, o *toyotismo* representou uma atualização do modelo a novas condições, dentro da mesma lógica de diminuição dos tempos improdutivos.

Além desse aprofundamento da lógica taylorista, criaram-se também vantagens específicas, *qualitativamente* novas. No novo modelo, o capital acaba por apropriar-se também do pensamento e da fantasia do trabalhador que, no fordismo clássico, ganhava relativa liberdade em meio à repetição incessante das operações parceladas. Embora a repetição continue na nova situação, cada trabalhador tem um número maior de operações a realizar, e cada uma tem suas especificidades de tempo e modo de execução. O dispêndio de energia mental na atividade técnica de coordenar e executar todas essas atividades não deixa espaço para que o trabalhador possa se “libertar,” em pensamento, da rotina fabril; todas suas atenções precisam estar voltadas para o processo, cuja lógica técnica tende a “consumir” todo o seu *pensar*.

Na verdade é o seguinte: quando você pensa que a padronização enjaula o trabalhador ali e ele vai fazer só o que está dentro do padrão... momentaneamente é verdadeiro, mas é o que você colocou: existem várias funções diferentes e vários padrões diferentes para várias funções diferentes. Ele precisa entender dessas funções todas para fazer todas essas atividades. Então ele acaba sendo multifuncional, e dentro de cada função sua ele precisa seguir aquele padrão rígido. (...) Na época lá daquela visão metafórica do Charles Chaplin, talvez ele ficasse fazendo aquilo até ele se aposentar e morrer e acabou. Vai fazer sempre aquilo. Hoje em dia é pouco provável que ele vai fazer a mesma tarefa,

seguindo o mesmo padrão durante muito tempo. (...) Os padrões mudam e existem mais padrões porque ele faz mais coisas. Com certeza.³⁰⁰

De sorte que o problema da impossibilidade de transformar o trabalhador em mero “gorila amestrado” (como indicou Gramsci) é superado com a expropriação do próprio ato de pensar do trabalhador, que dele se aliena para ser “aprisionado” nos limites estreitos da ótica e dos objetivos do capital. Neste sentido, a criatividade e mesmo os valores compartilhados pelos indivíduos no mundo do trabalho convertem-se também em fatores de produção, na medida em que o próprio pensamento do trabalhador volta-se, cada vez mais, para a “satisfação do cliente” em todas as etapas da produção, isto é, para a busca da maximalização dos lucros como inerente ao próprio ato de trabalhar.

Por todos esses aspectos, a gradual implantação do TQC na CSN mudou profundamente a correlação de forças entre trabalho e capital. Os trabalhadores, que vinham em mobilização crescente, se fragilizaram perante a empresa, uma vez que todo o seu saber foi incorporado e documentado pelo planejamento gerencial, e todos os pontos “ociosos” do processo foram revelados. Tornou-se possível implementar, sem impacto no volume de produção, uma política de demissões em massa e de incorporação de mais funções aos trabalhadores que permanecessem empregados. Mais do que isso: graças a política da Qualidade, as demissões puderam ser justificadas em função da necessidade – incorporada pelos próprios trabalhadores – da empresa ser “enxuta”, eficiente. Assim, quando Procópio Lima Netto assume a direção da CSN em 1989, com a missão de “sanear” a empresa e prepará-la para a privatização, já estavam dadas as condições para a virada na luta de classes em Volta Redonda. Chegara a hora do contra-ataque do capital.

3.4 – Consolidando a “virada” neoliberal: demissões em massa, privatização e sindicalismo de parceria

Como explicar uma mudança tão abrupta no movimento operário de Volta

³⁰⁰ Entrevista com A.L.J., engenheiro da CSN.

Redonda, que na segunda metade dos anos 1980 era dos mais politizados do país, e apenas dois anos depois foi dominado por uma política de cooperação com o capital e adoção do “sindicalismo de parceria”? A historiografia sobre o movimento operário da cidade tem se concentrado na discussão sobre: (a) a formação da classe operária voltaredondense; (b) o crescimento da mobilização dos trabalhadores e a deflagração das greves; e (c) as crescentes divergências entre as lideranças do movimento. A derrota da CUT em 1992 tem sido relacionada principalmente as divergências internas da central e a fatores específicos da conjuntura local, como a derrota da greve de 1990 e a traição ou *transformismo* (no sentido Gramsciano³⁰¹) do grupo do Formigueiro, que serviu de canal para a ascensão da Força Sindical na cidade.

Todos estes fatores são importantíssimos, mas não encerram todas as dimensões do fenômeno global que nos interessa aqui: a perda dos referenciais classistas pelos operários de Volta Redonda em seu conjunto. Além disso, embora a investigação de questões locais (como a greve de 1990) seja necessária – posto que revela como o processo foi vivido por seus participantes – é necessário transcender esses recortes se quisermos correlacionar o caso específico da CSN e de Volta Redonda ao processo geral de reestruturação produtiva e hegemonização do neoliberalismo.

Posto que não há sentido teórico em conceber uma classe que exista por si própria, independentemente de outra classe à qual se contrapõe, devemos sempre partir do fenômeno da luta de classes, se quisermos compreender a própria classe. Por isso, acreditamos ser necessário correlacionar o estudo da mobilização operária com as ações que vinham sendo tomadas pelo capital no mesmo período. Este esforço pode ser percebido no trabalho de Wilma Mangabeira, mas acreditamos que sua análise das mudanças administrativa na CSN, no período 1985-1990, não aponta claramente o sentido estratégico da reestruturação da empresa, iniciada no governo Sarney. Isso se justifica, em parte, porque a autora se dedicou ao tema ainda nos primeiros anos da década de 1990, quando havia menos clareza do significado das medidas que vinham sendo implementadas; contudo, as linhas mestras da reestruturação neoliberal já estavam colocadas nos anos 1980. Segundo Eli Diniz, já neste período “observou-se um amplo consenso entre os empresários industriais em torno da postura neoliberal de

³⁰¹ Ver em GRAMSCI, Antonio. O Risorgimento; notas sobre a história da Itália IN GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere*, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001

questionamento do modelo econômico consagrado nas décadas anteriores, sobretudo quanto ao seu teor antiestatista.”³⁰²

O exemplo da CSN mostra como, ao longo dos anos 1980, o capital não limitou sua ação apenas à coerção pura e simples; na verdade, as próprias ações coercitivas se orientavam num sentido estratégico que visava reafirmar, no mundo do trabalho, o consenso em torno dos interesses capitalistas, sob o impacto da crescente mobilização dos trabalhadores. Se havia uma “desorientação política” da burguesia brasileira na segunda metade dos anos 1980, isso se devia ao fato de que ainda não havia se conformado uma alternativa política nacional capaz de consolidar as transformações já sinalizadas no mundo do trabalho. O crescimento do consenso em torno do neoliberalismo e a eleição de políticos identificados com essas propostas foi, justamente, o efeito prático dessas transformações.

O local de trabalho é onde se fundamentam os laços de sociabilidade de classe; quando o mercado “transborda” para dentro dele – através de práticas como *market in*, terceirizações, controle de qualidade, preocupação com o “cliente”, etc. – torna-se mais fácil para o capital impor a racionalidade da luta intercapitalista sobre a consciência da exploração de classe. Este foi o principal objetivo da reestruturação produtiva, para o qual convergiram todas as diferentes práticas e modelos implantados até hoje: a imposição, como *fundamento da sociabilidade no mundo do trabalho*, de uma contradição secundária do sistema – a concorrência intercapitalista – sobre a contradição elementar – que é a contradição entre capital e trabalho, de onde se extrai o valor. Em outras palavras, impôs-se, de forma mais ou menos coercitiva, uma prática cotidiana que afirmou e reafirma sistematicamente *parte* da lógica de funcionamento do capitalismo; mas que, dialeticamente, mascara sua contradição fundamental. É por esta razão que, como afirma Paulo Sérgio Tumolo, os novos processos de trabalho conseguem se justificar “por motivos técnico-econômicos” (uma vez que eles, no nível imediato, respondem de forma coerente ao problema da concorrência), embora sua implementação obedeça muito mais a uma “lógica político-econômica,” onde o objetivo é ampliar a exploração de classe, como forma de recuperar as taxas de lucro em queda devido a crise

³⁰² DINIZ, Eli. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 1990*, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p. 80.

do fordismo.³⁰³

Para a burguesia, a exaltação da eficiência e da competitividade, própria do discurso neoliberal, logo se apresentou como a melhor justificativa ideológica para fazer avançar os novos métodos de trabalho e gestão; daí a gradual adesão em bloco à candidatura Collor de Mello, que representava a possibilidade de concretizar, para o capital, os níveis de exploração tornados possíveis pelas novas práticas gerenciais associadas às novas tecnologias. Os setores divergentes entre as camadas dominantes acabaram sendo sacrificados, em função da prioridade do estabelecimento de novos patamares da exploração de classe – o que demonstra, na prática, que a concorrência intercapitalista se subordina, enquanto fundamento da ação do capital, à necessidade estrutural de dominação sobre o trabalho.³⁰⁴

Com a vitória de Collor, realizou-se a *fusão* entre estrutura e superestrutura que configurou o *bloco histórico neoliberal*, a partir do qual toda a reestruturação produtiva brasileira ganhou nova dimensão. A ação do Estado se tornou a principal impulsionadora das mudanças no paradigma produtivo: por um lado, políticas recessivas e abertura econômica em larga escala fomentaram a concentração de capital e o desemprego, enfraquecendo os sindicatos e impedindo a resistência ao aprofundamento das novas práticas de trabalho; por outro, agências governamentais passaram a dar certa coerência e apoio logístico à ação do capital, através de programas que analisavam, selecionavam e promoviam as melhores estratégias de *reengenharia*, em meio ao conjunto um tanto caótico de práticas que vinham sendo tomadas até então pelas empresas.³⁰⁵ Os resultados não demoraram a aparecer. A primeira metade da década de 1990 é marcada por um aumento geral da produtividade da indústria brasileira, concomitante a uma queda do

³⁰³ TUMOLO, Paulo Sérgio. Reestruturação Produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica IN: *Educação & Sociedade*, v.22, n.77, Campinas, s. ed., dez 2001 (versão disponível em WWW.scielo.br).

³⁰⁴ Segundo Eli Diniz, “entre os itens da nova agenda, particularmente controversa foi a política de liberalização comercial, que gerou resistências, mais ou menos agudas, dependendo do setor em questão” (ver DINIZ, op cit. p. 80).

³⁰⁵ Como exemplo dessas novas agências governamentais, podemos citar o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI), o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e o Programa de Competitividade Industrial (PCI), todos eles ligados à Política Industrial e de Comércio Exterior do governo Collor de Mello (ver em ALVES, Giovanni. Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil dos anos noventa IN: TEIXEIRA, op. cit., p. 135-136). O papel dos programas do governo Collor, conferindo prêmios às empresas com os melhores planos de Qualidade, é semelhante ao desempenhado em escala global pelo certificado ISO 9000, qual seja o de apontar e forçar um novo patamar global da luta de classes, como forma de superar a crise de superprodução e dar continuidade à acumulação capitalista.

nível de empregos e uma degradação das condições de trabalho.³⁰⁶

Paralelamente, políticas de desregulamentação do capital financeiro e altas taxas de juros desviaram recursos dos setores sociais para assegurar formas específicas de capital, altamente concentradas, em detrimento de outras formas que, doravante, deveriam se subordinar ao ritmo do capital mais concentrado. Em conjunto com a liberação comercial, tais políticas “acentuaram o caráter centralizador, discriminador e destrutivo do processo, que tem como núcleo os países capitalistas avançados”.³⁰⁷ Em decorrência, empresas pequenas (onde o capital variável costumava ter maior peso, em relação ao capital constante) foram engolidas pela voracidade dos mega-conglomerados que se formavam.

Por tudo isso, deve-se ter claro que o componente propriamente tecnológico não pode, de forma alguma, ser apontado como o único causador do “desemprego estrutural.” Conforme vimos no cap. 3.3, a substituição da mão-de-obra por máquinas automatizadas passou a constituir uma alternativa deliberada somente na última fase da expansão fordista, quando de outro modo não era possível suplantar a resistência dos trabalhadores. Até então, a expansão da acumulação havia permitido um aumento real dos salários concomitante a uma redução relativa do capital variável no custo geral do capital – daí o “pacto das grandes corporações com os grandes sindicatos fordistas” que, segundo José Menelau Neto, teria garantido “a intensificação do ritmo de trabalho com o aumento de salários”.³⁰⁸ Quando, pelos motivos que apontamos anteriormente, se tornou impossível dar continuidade a intensificação do fordismo, o aumento dos índices de desemprego se tornou uma estratégia *deliberada* da “virada” neoliberal, com o objetivo específico de minar o poder dos sindicatos e possibilitar a ampliação da extração de sobretrabalho. Foi dessa maneira, enfraquecendo os sindicatos e precarizando o trabalho, que pôde ser estabelecida a “nova relação salarial,” de que fala Aglietta, que na prática beneficiou o capital em prejuízo dos trabalhadores

O fomento deliberado do desemprego foi, inclusive, admitido publicamente por Alan Budd, assessor de Margareth Thatcher e um dos criadores da agenda neoliberal; ele teria afirmado que “o que se tentou *forjar* – para falar numa linguagem marxista – foi

³⁰⁶ Ver em TUMOLO, op. cit.

³⁰⁷ ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*, São Paulo: Boitempo Editorial, 1999, p. 32

³⁰⁸ NETO, J. M. op cit, p. 86

uma crise no capitalismo, que repôs o exército industrial de reserva e permitiu aos capitalistas a obtenção de grandes lucros daí em diante”.³⁰⁹ Não por acaso, políticas semelhantes passaram a ser adotadas por praticamente todos os países industrializados, por trás de termos de fachada como “globalização,” “modernidade” ou “choque de capitalismo.” A essência de todo o processo era sempre a mesma: medidas recessivas, automatização crescente, taxas de juros altas, abertura econômica, desregulamentação dos contratos salariais, etc. No conjunto, foram essas políticas – mais do que qualquer desenvolvimento tecnológico – que forjaram o desemprego massivo que permitiu à burguesia imprimir novo ritmo à expansão do capital. Aliás, esta estratégia é denunciada pelo próprio comportamento das empresas, que migram para as áreas onde há mais abundância de mão-de-obra e sindicatos mais fracos.

No Brasil, coube ao governo Collor de Mello iniciar a implantação desse mesmo *script*. No caso das empresas privadas, a própria política recessiva do governo se encarregava de fomentar as demissões; mas, nas empresas estatais, este processo assumiu características específicas: uma vez que era o governo que controlava as empresas, havia a necessidade política – a rigor não existente na iniciativa privada – de *justificar* essas demissões, de forma a deslegitimar, perante a opinião pública, as resistências que se levantariam contra elas. Daí toda a campanha midiática visando apresentar as empresas estatais como “cabides de emprego”, inerentemente ineficientes, que oneravam o Estado e impediam que ele se dedicasse às suas tarefas fundamentais, como educação, saúde, etc. Não se tratava somente de justificar a venda dessas empresas, que era o objetivo final dessas campanhas, mas também de promover argumentos para a política de demissões em massa que se realizaria antes dos leilões.

Em agosto de 1991, uma reportagem do Jornal do Brasil comentava o sucesso da propaganda governamental em torno do tema.

“Para tratar o caso complexo e polêmico em 30 segundos, a saída encontrada pela MPM foi criar um símbolo para o Estado” conta o diretor de atendimento da agência, Waltely Longo. A escolha foi bastante óbvia. No filme um elefante passeia por dentro de um escritório, mostrando que o seu tamanho é indevido ao local, fazendo uma alusão ao tamanho indevido do Estado. Enquanto isso, um narrador, em primeiro plano, vai

³⁰⁹ Allan Budd, apud.: NETO, J. M. op cit, p. 78

explicando que desestatizar é reduzir o tamanho do Estado. O fundo musical é a musiquinha “um elefante incomoda muita gente”. O filme termina com a assinatura *Governo do Brasil. A prioridade é o cidadão*. Antes, porém, o barulho de vidro quebrando, dando a idéia do desastre que o animal pode fazer fora de seu habitat.³¹⁰

Apenas na campanha publicitária da privatização da Usiminas (usina da cidade mineira de Ipatinga, de porte semelhante ao da CSN), o governo federal gastou o equivalente a oito milhões de dólares. Ao todo, a verba destinada à campanha publicitária do Programa Nacional de Desestatização era de US\$ 15 milhões, somente para o ano de 1991 – quantia considerada “muito pequena” pelo presidente da Comissão Especial de Divulgação do PND, Luis Chrysostomo.³¹¹ Segundo ele, a intenção da campanha não era “mudar a idéia dos grupos mais radicais, mas a de informar.”³¹²

Obviamente, o que ocorria era o oposto: ao evitar uma discussão mais profunda e pública sobre o tema, substituindo-a por símbolos desinformadores de assimilação fácil, as controvérsias eram mascaradas e o debate público passava a se pautar num nível impressionista, com pouca ou nenhuma relação com dados concretos. No caso da CSN, por exemplo, uma redução de 20% nas despesas de pessoal, em fevereiro de 1990, representava apenas cerca de 3% no faturamento da empresa, segundo cálculos apresentados pelo sindicato; enquanto isso, as despesas financeiras atingiam 65% desse faturamento.³¹³ Fica evidente que, ao contrário da imagem passada pelos paquidermes, a empresa não era deficitária por empregar trabalhadores em excesso. O problema, como vimos anteriormente, eram os subsídios para os cartéis do aço, que poderiam ser evitados sem a necessidade da privatização (ou mesmo mantidos, se no intuito de controlar a inflação).

Não por acaso, o Sindicato dos Metalúrgicos, na gestão Vagner Barcelos,

³¹⁰ Desestatização na TV; Anúncio da MPM mostra Estado como elefante IN: *Jornal do Brasil*, 18/8/1991.

³¹¹ A medida que o Programa Nacional de Desestatização prosseguia, os publicitários contratados pelo governo colocaram elefantes em novas situações: fazendo *cooper*, levantando peso, se exercitando em uma academia de ginástica, etc, aludindo ao vigor que o Estado supostamente estaria ganhando com os leilões. Uma pesquisa do instituto Vox Populi atesta a grande penetração da campanha: 60,3% dos entrevistados viram os comerciais na TV; destes, 49,3% “souberam explicar o que é desestatização” (isto é, concordaram com a visão neoliberal transmitida pelo governo), e 62,4% os consideraram “ótimos ou bons.” (ver Elefante da privatização volta às telas IN: *O Globo*, 30 de novembro de 1991).

³¹² Desestatização na TV; Anúncio da MPM mostra Estado como elefante IN: *Jornal do Brasil*, 18/08/91.

³¹³ Boletim *Nove de Novembro* de 16 de maio de 1990.

afirmava em seus boletins que a demissão em massa “só tem um objetivo, o de quebrar a espinha dorsal do movimento sindical”.³¹⁴ E, como vimos, o objetivo foi atingido. Somente na gestão Lima Netto, durante o processo de “saneamento” da CSN (1990-1993), foram mais de 7.000 trabalhadores demitidos, entre funcionários da CSN e empreiteiras.³¹⁵ Somente entre 1990 e 1991, o poder de compra dos operários da cidade teria caído cerca de 42%,³¹⁶ num momento em que o salário-mínimo atingia seu menor valor real desde sua criação, em 1940.³¹⁷

Com as demissões, abria-se caminho para a privatização da CSN, restando apenas, para isso, que o sindicalismo cutista fosse removido do Sindicato dos Metalúrgicos. Nos capítulos 2.7 e 2.8, vimos diversos fatores importantes para entender a derrota do movimento operário combativo de Volta Redonda. Em resumo, podemos recuperar esses fatores e agrupá-los nos seguintes pontos:

- as divergências no interior da Oposição Sindical e da CUT, que enfraqueceram o movimento e tenderam a isolar os sindicatos ligados às tendências de esquerda;
- a derrota da greve de 1990;
- as heranças corporativistas na legislação sindical, que diversas vezes foram usadas para desmobilizar os trabalhadores e/ou deslegitimar sua luta;
- as ameaças de novas demissões, caso a CUT continuasse comandando o Sindicato;
- o surgimento do Formigueiro e a atuação da Força Sindical que, através de falsas promessas e da adesão ao pensamento neoliberal, deram um novo verniz supostamente “moderno” ao velho peleguismo, conquistando o apoio de parte dos operários;
- o apoio da mídia local e nacional;
- a conjuntura nacional e internacional, que foi à direita (isto é, que foi

³¹⁴ Boletim *Nove de Novembro* de 16 de maio de 1990.

³¹⁵ GRACIOLLI, E. J. *A Privatização...* op cit. p. 165-166.

³¹⁶ Operário perde 42% do poder aquisitivo IN: *Jornal do Vale*, 16 de fevereiro de 1991.

³¹⁷ Segundo dados do Dieese, em termos reais o salário-mínimo de novembro de 1991 equivalia a apenas 29,19% do valor de 1940. Se fosse equiparado ao valor de 1957 (ano em que havia atingido seu ponto mais alto), o salário-mínimo em fins de 1991 deveria ser de Cr\$ 237 mil; mas, àquela data, o salário-mínimo era de apenas Cr\$ 42 mil (ver em Salário Mínimo atinge, em novembro, seu menor valor desde que foi criado IN: *Gazeta Mercantil*, 31 de dezembro de 1991).

permeada por derrotas históricas para as lutas dos trabalhadores).

Neste ponto de nossa análise, devemos correlacionar esses fatores com as mudanças infraestruturais até aqui discutidas. Todas elas estimularam a perda dos referenciais classistas de confronto, e convergiram para a idéia da cooperação entre capital e trabalho. As ameaças de demissão e as falsas promessas, ocorridas nas eleições sindicais de 1992, são importantes para explicar os resultados do pleito, mas insuficientes para dar conta da profunda fragmentação da classe operária da cidade e da perda de sua força (e interesse) em confrontar o capital.

O discurso das tendências de esquerda da CUT, que frisava a oposição ao capital, pareceu cada vez mais distante da realidade aparente do chão-de-fábrica. A opressão permanecia intensa e até se aprofundava, mas o *opressor* se eclipsava por detrás da exaltação da competitividade e das “razões de mercado”.

Na fábrica organizada segundo os princípios taylorista-fordista, o controle e a disciplina eram exercidos pelos gerentes, de modo despótico, e os trabalhadores se uniam contra “eles”, “os que mandam”, construindo a sua identidade operária. Traidores eram os companheiros que se opunham aos interesses e à solidariedade dos trabalhadores, os “dedos-duros,” os “puxa-saco” do patrão. Na fábrica de hoje, traidor é aquele que não cumpre as normas, que falta ao trabalho, que não “veste a camisa da empresa”, prejudicando os outros membros da equipe. A diluição do poder e a aparente participação dos trabalhadores nas decisões a respeito do trabalho, ao lado da constante redução das ofertas de emprego, torna os operários mais suscetíveis ao discurso da empresa.³¹⁸

O discurso do “sindicalismo de resultados”, ao contrário, parecia inteiramente coerente com o novo cotidiano e com as impressões colhidas nele. Enquanto a CUT frisava a contradição fundamental do sistema – que era mais explícita no modelo fordista, mas que acabou obscurecida –, o Formigueiro se baseou justamente naquilo que era o principal efeito da reestruturação: o foco na contradição existente, porém secundária, representada pela concorrência. Quanto mais o mercado se impôs no

³¹⁸ MARTINS, Heloisa Helena T de Souza. O processo de reestruturação e o jovem trabalhador: conhecimento e participação IN: *Tempo Social*, v.13, n.2, Nov. 2001 (versão retirada de www.scielo.br).

ambiente de trabalho, mais difícil se tornou a tarefa ideológica de desnudar o componente estrutural de exploração de classe das relações de trabalho. Consequentemente, mais distante dos trabalhadores se tornou a linguagem das tendências de esquerda da CUT. Não por acaso, o Formigueiro se apresentou como defensor de um “sindicalismo *real*” – isto é, voltado para as coisas *tal como elas são* – em contraposição ao sindicalismo da CUT, acusado de defender interesses obscuros, ditados por partidos políticos e orientados “de cima.”³¹⁹ O ponto nevrálgico estava em negar a *luta de classes*, que cada vez mais passava a ser vista (inclusive pela academia) como uma ilusão teórica que não correspondia mais à realidade.

O exemplo concreto das supostas benesses da reestruturação, segundo o discurso empresarial, seria o Japão. De forma extremamente mitificada, que escondia os aspectos negativos das experiências japonesas e exaltava os supostos benefícios, o Japão era descrito nos cursos de Qualidade Total como o país arrasado pela guerra, sem recursos naturais ou território extenso, que “milagrosamente” se tornara a segunda potência econômica do mundo. O motivo? A cooperação entre trabalhadores e empresa, através das modernas formas de gestão.³²⁰ Deve-se ressaltar que este discurso, à época, era ampla e acriticamente amparado pela mídia. Em 1991, Roberto Procópio Lima Netto ofereceu ao Jornal no Brasil um excelente resumo desta fábula, que traduz a visão-de-mundo defendida pela burguesia à época.

³¹⁹ Como vimos, o Formigueiro usou como palavra de ordem e lema, em seus boletins, a frase: “Nem peleguismo, nem selvageria: sindicalismo real”.

³²⁰ Diversos estudos revelam que o modelo japonês não se baseava somente em formas administrativas mais eficientes e muita tecnologia, mas também em extrema intensificação do trabalho, precarização do emprego, baixos salários e total esvaziamento da atividade sindical. O que em geral ocorria, no Brasil, é que os empresários e a mídia super-expunham a realidade de apenas uma parte da mão-de-obra japonesa, empregada nas grandes empresas, e ocultavam a realidade dos trabalhadores terceirizados que prestavam serviço para elas. Ademais, não havia um “modelo japonês” fechado que estivesse sendo exportado para o mundo – o que existia, no máximo, era um conjunto de práticas que vinham sendo empregadas no Japão e em outras partes do mundo, e que eram adotadas em cada país conforme as necessidades e condições locais. Segundo Maria da Graça Druck, a maior parte dos estudos realizados no Brasil (geralmente no setor automotivo, focando o processo de trabalho) demonstram que “novas e velhas práticas convivem e dão o tom em grande parte das empresas que adotaram o modelo japonês” (DRUCK, op cit. p. 97 e 110). Daí alguns autores se recusarem a falar de “modelo japonês” no Brasil, preferindo outros termos (como “modelo nissei” ou outras designações). As análises de Antonio Gramsci sobre o fordismo nos EUA sugerem justamente que as condições históricas, culturais e políticas de cada país têm influência direta nas formas pelas quais se estrutura a extração do sobretrabalho na indústria. Neste sentido, seria ilusório supor que as práticas toyotistas pudessem ser implantadas no Brasil da mesma forma como ocorreu no Japão.

É verdade que o esquerdismo tem conotações emocionais: é um pouco de religião. Por isso é difícil acabar. Porém, se falarmos no conflito economia dirigida X economia de mercado, não cabem dúvidas sobre a supremacia absoluta da última. (...) O conflito capital x trabalho, na sua forma mais ampla, pode ser entendido como uma luta para dividir o bolo gerado pela produção de riquezas. Se o trabalho fica com mais, o capital fica com menos, e vice-versa. (...) Porém, já existe um país onde este conflito está se dissolvendo e, por este motivo, suas empresas estão dominando o mundo. Este país é o Japão. O Japão descobriu que, se capital e trabalho andarem juntos, ao invés de ter que brigar pela divisão de um único bolo, eles produziram dois bolos, um para cada parte. É esse o segredo do grande sucesso japonês. O resto são métodos operacionais, detalhes para se colocar este conceito em prática.

O japonês descobriu que as energias economizadas no conflito e a satisfação gerada no trabalhador podem ser usadas para fazer um bolo extra. Para operacionalizar isso entram os métodos de administração, como o TQC – Total Quality Control. (...) Esta é a grande beleza do TQC, fazer o operário participante (...) fazendo-o ajudar na administração da empresa. A empresa é dele. Não admira, portanto, que a energia liberada do conflito e o entusiasmo gerado possam fazer dois bolos, um para o capital e outro para o trabalho.

Aí fica difícil competir com o japonês. Enquanto nós brigamos, eles cooperam. Os grandes conflitos sindicatos x empresas são, no Japão, coisas do passado. Os dirigentes sindicais japoneses seriam, no Brasil, sem dúvida, chamados de pelegos. Pois bem, para não sermos engolidos pelos japoneses, vamos ter que segui-los, copiá-los.³²¹

A privatização da CSN se concretizou em 1993, após a vitória do Formigueiro nas eleições sindicais do ano anterior. Com a empresa controlada diretamente pela burguesia, sem a intermediação da sociedade política, e com o sindicato tomado por sindicalistas alinhados ao capital, é óbvio que as mudanças que vinham acontecendo puderam se aprofundar substancialmente. Vejamos, ponto a ponto, esses aprofundamentos.

a. Tecnologia e automação

Quando se fala em automação, deve-se ter presente que não se trata somente de substituir operários por máquinas, mas também de se ter maior controle do processo

³²¹ A relação capital-trabalho IN: *Jornal do Brasil*, 14 de novembro de 1991

produtivo como um todo, isto é, ter acesso a uma quantidade maior de informações para acompanhamento e poder intervir com mais rapidez e eficácia, articulando o processo produtivo com os interesses comerciais da empresa.

Isso não era possível nas empresas fordistas antigas, dadas as condições gerenciais e tecnológicas da época. Nos modelos clássicos de gestão fordista, enormes quantidades de dados eram armazenados e artesanalmente processados de forma separada, cada qual no seu setor. Isso tinha diversas conseqüências anti-econômicas, do ponto de vista do capital: enormes estoques, por exemplo, eram mantidos não somente porque a demanda era crescente, mas também porque era impossível controlar a linha de produção de forma a sincronizá-la perfeitamente com as demandas do setor de vendas da empresa. A função dos setores operacionais era produzir, e muito; as vendas não eram preocupação de seus gerentes, pois seriam realizadas posteriormente, e por outros setores.

O sujeito tinha que medir o que o equipamento produziu, entrar o dado num sistema, que era o sistema de produção; aquele sistema de produção não conversava com o sistema financeiro; então o sistema financeiro já pegava algum relatório do sistema de produção, para alguém redigitar esses dados dentro do sistema financeiro, fazer algumas contas, e tal... Então isso às vezes levava semanas, para ter uma idéia de um impacto que aconteceu na semana passada. Até alguém consolidar essas informações todas, né? Sair dado de um sistema, entrar em outro, enfim... não existia uma conversa nisso tudo.³²²

Nesta situação, era difícil avaliar o impacto financeiro de certas práticas de aumento da produção que, muitas vezes, não se traduziam em mais lucros.

Você tem uma curva que mostra a tua produção. Mas o teu custo aumenta numa proporção diferente. O aumento de custo é diferente do aumento de produção. Elas não são proporcionais, as curvas. Então às vezes você aumenta um pouquinho a produção, mas aumenta muito o custo. Não vale a pena. E isso era muito comum. Logo que eu cheguei [na CSN] era recorde de produção no LTE. Aí eu chegava e perguntava assim: “quanto custou?” Aí ninguém falava. Ninguém sabia!³²³

³²² Entrevista com A.L.J., engenheiro da CSN.

³²³ Entrevista com Otávio Espíndola, engenheiro da CSN.

Hoje, todos os dados de todos os setores da CSN se integram num mesmo sistema informacional, sendo processados em conjunto. Assim, em *tempo real*, o chão de fábrica troca informações direta e intensamente com todos os demais setores da empresa – contábil, comercial, recursos humanos, etc.

Mais até do que a medição da produção em tempo real, são as medições de impacto no caixa em tempo real, né? Você tem sistemas hoje que fazem a medição – indicadores da performance da empresa inteira ali – que dizem o quanto está ganhando ou perdendo dependendo de um acidente que aconteceu, dependendo da falha no equipamento, ou dependendo... qual o impacto financeiro disso. Não é só mais uma medição da produção, é o impacto da medição da produção dentro de uma realidade financeira, dentro do fluxo de caixa da empresa.³²⁴

Percebe-se que, ao contrário do que alardeiam certos estudiosos, a *integração automatizada* provocada pelas novas tecnologias e técnicas de gerência confirma categoricamente a pertinência do conceito de trabalho abstrato; ao invés de negá-la, as novas tecnologias lhe dão formas e números, permitindo vislumbrar, de forma “científica,” que todas as atividades realizadas dentro de uma empresa, por mais distintas que sejam entre si, se materializam enquanto trabalho em geral, abstrato, igualando-se por sua função primordial de gerar lucro.

Em conjunto com os novos métodos de gestão, a integração automatizada possibilita que o *lucro* se apresente como um objetivo inteligível para os supervisores de qualquer setor, envolvidos com as mais diferentes atividades. Assim, além de permitir um melhor controle sobre o processo, reforçava-se também que, aos trabalhadores, não bastava somente executar corretamente suas operações, era necessário também preocupar-se com os desperdícios que diminuíam os lucros do capital.

Você tinha unidades lá que vazavam cem mil litros [de óleo] por mês. Hoje em dia vazam mil litros, mil e duzentos... só quando acontece um acidente (...) Antigamente ficava vazando. “Deixa vazar essa porra.” Você quer produzir, produzir, produzir. (...) O cara não vai desligar aquela bomba que está vazando, porque vai parar a produção. Então deixa vazando. (...) Hoje em dia você pára o equipamento quando está

³²⁴ Entrevista com A.L.J., engenheiro da CSN.

acontecendo qualquer coisa. Você simplesmente pára o equipamento para você não ter perda.³²⁵

O sistema também possibilita que as demissões sejam mais criteriosas, posto que o operário “improdutivo” é mais facilmente identificável, mediante o controle informatizado do processo.

Um supervisor hoje, um supervisor da CSN (...) tem N programinhas que o cara tem que controlar (...) a qualidade põe o seu programa, a segurança põe o seu programa, meio-ambiente põe o seu programa (...) É programa que o cara tem que ir lá entrar, dizer quantos acidentes tiveram, quantas inconveniências tiveram, fazer uma pirâmide... (...) E aí, o supervisor tem que ir lá dizer porque no item de controle dele gastou mais óleo naquele mês, e o gerente tem que explicar para o gerente geral, que vai explicar para o diretor. (...) Se o cara é produtivo ou não, o supervisor acaba sabendo.³²⁶

É importante perceber que toda essa tecnologia aumentou o nível de controle sobre todos os níveis hierárquicos da empresa, e não somente sobre os operários. Graças à integração das informações, aumentaram-se as pressões pela redução de custos também sobre gerentes e supervisores – que, justamente por isso, intensificaram as cobranças sobre os trabalhadores. Nos modelos antigos de supervisão, era principalmente por intermédio da vigilância despótica dos supervisores que se estabelecia o controle do capital no chão-de-fábrica; além de fomentar as resistências dos trabalhadores, esse sistema dava muito poder aos supervisores e, conseqüentemente, às gerências. Com o novo paradigma de gestão, conciliado à integração automatizada, foi possível reduzir não só o número de níveis hierárquicos e de supervisores, como também o poder destes últimos (já que se tornara muito difícil ocultar da direção da

³²⁵ Entrevista com Sócrates Lopes Machado, engenheiro aposentado da CSN..

³²⁶ Entrevista com Otávio Espíndola, engenheiro da CSN. É importante ressaltar que o aumento do controle sobre os trabalhadores causado pelos sistemas informacionais automatizados é indireto: até o momento, a automação é empregada fundamentalmente no controle do processo em si, e não sobre o *agir* do trabalhador (o que se mantém como responsabilidade dos métodos de gestão). Mas, como cada trecho da linha pode ser monitorado, é relativamente simples encontrar as equipes menos produtivas. Um engenheiro da CSN comenta o tema: “É mais voltado para o que está sendo produzido. O sistema não mede o que a pessoa está fazendo, não é diretamente no trabalhador. É mais nos equipamentos e no impacto financeiro disso. Isso existe. Sabe em tempo real. Sabe-se o quanto aquilo [uma equipe improdutivo] afeta em prejuízo em uma hora, em um turno, em um dia.” (entrevista com A.L.J., engenheiro da CSN).

empresa as informações colhidas no chão-de-fábrica).

b. *Competitividade entre trabalhadores dentro da mesma empresa*

Com desemprego em massa, a tarefa de consolidar e aprofundar as novas práticas gerenciais ficou muito mais fácil, já que a alternativa era “cooperar” ou simplesmente dar lugar a outro. O clima de medo no ambiente de trabalho apassivou os trabalhadores, principalmente os mais novos, que tenderam a se adequar rapidamente às novas propostas do capital e incorporarem sua lógica de funcionamento, como forma de se manterem empregados. Os efeitos dessa atitude na solidariedade de classe são enormes.

Os laços de sociabilidade e a adesão a grupos sociais ocorrem quando há pensamentos, memórias e valores em comum. No passado, a própria *experiência de classe* conduzia ao surgimento de valores e atitudes de enfrentamento ao capital; agora, o cotidiano de trabalho impõe a afirmação constante e sistemática da cooperação com o capital e, conseqüentemente, a adesão a todos os valores que ele representa: individualismo, busca do lucro como principal fundamento de qualquer organização social, etc. Graças ao estímulo e à coerção do capital, os impulsos à atomização e à competitividade – conseqüências naturais de um chão-de-fábrica que emula o mercado (*market in*) – se tornam mais fortes do que a tendência à solidariedade de classe, colocada pela condição proletária em comum.

Não se trata somente de uma competitividade estimulada pelo medo da demissão, fortalecido pelas políticas recessivas, mas também pela ação coordenada do próprio capital, dentro e fora das empresas. Por um lado, as desregulamentações promovidas pelas “reformas” neoliberais favorecem a negociação individual, enfraquecendo as resistências coletivas dos empregados; por outro, o acompanhamento muito mais criterioso de cada empregado torna possível a implantação de uma política salarial crescentemente diferenciada, que oferecia maiores salários aos trabalhadores mais *pró-ativos*, ao mesmo tempo em que reduzia os gastos gerais com mão-de-obra.

Qualquer manual do “Método de Ohno” mostra como as relações salariais “microcentradas na empresa” constituem a base do controle do capital sobre os trabalhadores. É também a base do sistema de adesão ao novo modo de trabalhar, onde

as recompensas são individualizadas e não coletivas, estimulando a competição e a agressividade individual.³²⁷

Consideramos estes fatores primordiais para a compreensão da fragmentação da classe operária de Volta Redonda, a partir dos anos 1990. Deve-se frisar que, antes da reestruturação da empresa, não só a possibilidade de demissão era muito mais remota como a ascensão na carreira se dava, fundamentalmente, pela antiguidade (em que pesem as redes clientelistas que se estabeleciam entre os trabalhadores). Mesmo as exigências de formação eram, geralmente, oferecidas pela própria empresa, de tal maneira que a competitividade entre os trabalhadores era muito pequena e o companheirismo muito maior. Não por acaso, entre os empregados que viveram os dois momentos da empresa – antes e depois da privatização – é opinião praticamente unânime que o relacionamento entre os trabalhadores era melhor nos anos 1980, embora o mesmo não possa ser dito sobre a relação destes com os supervisores. Em outras palavras, procurou-se reduzir os conflitos entre a gerência e a operação, ao mesmo tempo em que se estimulou a competitividade entre os próprios trabalhadores.

Tem uma diretriz que chama assim – é a diretriz número dois – “se algo não pode ser feito com total segurança, não deve ser feito”. Isso é só no papel. Porque se você vê uma situação insegura, que você acha que é insegura, e você fala que não vai fazer, chega outro cara e, para ganhar nome, vai lá, faz aquilo que você não quis fazer para ganhar o nome, sofrendo uma situação insegura... Ele faz porque ele fala que é seguro, aí o seu superior vê e fala: “se o cara fez, por que você não fez?” (...) Lá dentro da CSN você não tem amigos, você tem colegas de serviço. Vou deixar bem claro isso. (...) Porque lá dentro todo mundo quer crescer, então muita gente lá quer ficar furando o olho do outro. (...) O cara chega e fala o seguinte: “ah, você é meu amigo”, bate nas suas costas, mas se estiver disputando a mesma promoção que você, ele vai te dedar. Ele vai ser X9 e vai arrumar um jeito de te derrubar. (...) Você vê lá o pessoal querendo saber de dinheiro. Entendeu? Dinheiro. (...) Todo mundo fala a mesma: aqui dentro ninguém tem amigo, aqui todo mundo é colega. Quando você chega lá, os antigos já falam: “aqui você não tem amigo. Abre o seu olho, vê o que você vai falar, vê *o que* você vai falar e *com quem* você vai falar, porque aqui dentro você não tem amigo não. Aqui dentro você tem companheiro de serviço.”³²⁸

³²⁷ NETO, J. M. op cit, p. 89.

³²⁸ Entrevista com João, operário da CSN.

Para os empregados nos postos mais altos da hierarquia, há uma perspectiva mais concreta de que a cooperação pode resultar em ganhos salariais; no caso dos postos mais baixos, o que normalmente se visa normalmente é, no máximo, manter o emprego. Mas, em qualquer nível, o capital está sempre disposto a beneficiar, dentre o conjunto dos trabalhadores, aqueles que têm maior identificação com seus interesses, principalmente quando dispostos a vigiar os que demonstram menor disposição neste sentido.

Tem hierarquia. Se eu sou gerente, eu vou ganhar mais na PLR. Se eu sou supervisor, vou ganhar mais! Se eu sou líder eu ganho mais. Se eu sou operador 1 eu tô fudido. (...) Tem PLR aí que o gerente está ganhando duzentos mil reais. De PLR! Duzentos mil reais de PLR. (...) Na greve [de 2007], por exemplo, olha só, todo gerente da greve, depois da greve, gerente geral, ganhou um carro zero! A empresa deu um carro zero! E o gerente de produção ganhou uma TV de plasma. Como benefício por causa da greve, por ter segurado o pessoal, ter batido recorde.³²⁹

Mas é preciso frisar que qualquer tipo de benefício dado pelo capital – seja prêmios às chefias ou uma promoção ao empregado dedo-duro – são sempre materiais e imediatos; eles não resultam num cotidiano de trabalho mais ameno. No caso dos setores administrativos, onde a padronização das atividades é menor e não há o regime de turnos, a competitividade crescente leva a um inevitável aumento da jornada de trabalho, não apenas por pressão da empresa, mas dos próprios empregados.

Chega um ponto em que às vezes obriga você estar trabalhando mais, muito mais. Não é só mais, mas às vezes além do normal. A questão de trabalhar fora de horário, da empresa te chamar a qualquer hora... enfim, isso entrou no esquema normal. Isso é *normal*. Isso não é mais diferencial de bom profissional, isso é normal. Então quem não aceitar esse esquema... Já vai ser esse, fora do esquema, o primeiro da lista para dançar, né? Está fora. Isso ele vai saber, todo mundo que trabalha com ele sabe. E o pior: e quem não quiser entrar num esquema desse, seja por um motivo ou outro, ou fazer esse esquema de uma forma mais relaxada, vai ser cobrado de quem trabalha com ele. (...) O grupo vai cobrar esse cidadão muito mais forte do que o seu gerente lá. O sujeito vai

³²⁹ Entrevista com João, operário da CSN. Na greve em questão, a estratégia da CSN foi impedir a saída dos trabalhadores ao final de seus turnos. Houve casos em que, sob pressão das chefias, alguns operários chegaram a ficar 72 horas ou mais dentro da usina.

estar, coitado, fora da valorização do próprio grupo. (...) E então o próprio grupo vai deixá-lo de lado, ou então vai excluí-lo das suas relações ali, porque ele vai sobrecarregar o trabalho de todo mundo. Ele não vai ser chamado, então alguém vai ser chamado duas vezes, né? (...) Ele vai saber que o corte vem em cima dele.³³⁰

Não surpreende, portanto, o surgimento entre os trabalhadores de uma “identificação de firma”, traduzida pela máxima de “vestir a camisa da empresa”; ora, trata-se de uma imposição diretamente relacionada à luta de classes, já que o trabalhador não tem outra opção para manter o emprego. Se, com o tempo, este tipo de sentimento se acomoda em suas consciências, é porque a ação global do capital impõe este constrangimento em toda parte, tornando-o inerente ao trabalho e ao conjunto da própria existência. Neste sentido, não podemos concordar com teóricos como André Gorz que, em sua obra *Adeus ao Proletariado*, afirmam que este tipo de identidade denuncia o fim da classe proletária – ao contrário, para nós, ele denuncia justamente a exacerbação da contradição existente entre trabalho e capital.³³¹

c. Terceirizações

Para além das precarizações diversas, inerentes ao regime de subcontratação e fortalecidas pela concorrência entre as prestadoras de serviço, as terceirizações também favorecem o capital no âmbito político-cultural, ao dificultar a atividade sindical e quebrar a unidade dos trabalhadores. Por razões óbvias, os primeiros setores cooptados pelo capital entre os trabalhadores são os de remuneração e formação mais alta. Conforme vimos no início deste capítulo – a partir das colocações de Armando Boito Jr

³³⁰ Entrevista com A.L.J., engenheiro da CSN.

³³¹ Isso não quer dizer que a obra de Gorz não traga contribuições importantes a nossa discussão. Ele argumenta, por exemplo, que ao contrário do que ocorria no período áureo do fordismo, nos dias de hoje exercer uma profissão não implica em se identificar com uma cultura ou uma posição social específica, posto que os vínculos de trabalho são cada vez mais provisórios e dependentes de contínuas mudanças tecnológicas e organizacionais, além de, muitas vezes, não guardarem correlação com o período de formação do indivíduo. Por esta razão, o sentimento de pertencimento de grupo ou lugar social, dado pelo trabalho, torna-se mais difícil. Mas isso, a nosso ver, de forma alguma significa o fim da classe operária, que continua dada pelas condições político-econômicas. Além disso, as afirmações sobre a redução do número de horas despendidas no trabalho (compartilhadas também por outros teóricos, como Karl Offe), não encontram respaldo nas evidências empíricas, já que o período livre normalmente é preenchido por outras atividades informais e precárias. Ver em DRUCK, M. G., op cit, p. 39

–, numerosos setores das camadas médias julgaram que poderiam obter ganhos reais ou simbólicos com as reformas neoliberais; dentro das empresas, o mesmo ocorreu com a reestruturação produtiva em geral e com as terceirizações em particular, que passaram a ser defendidas entusiasticamente por parte dos trabalhadores mais abastados.

Tomemos como exemplo os processos de reestruturação em que gerências são extintas para dar lugar a firmas prestadoras de serviços que, muitas vezes, são de propriedade dos mesmos altos funcionários demitidos. Assim ocorreu em diversas empresas pioneiras nos processos de terceirizações no Brasil, como a Riocell, DuPont, KSB e Mangels;³³² e o mesmo ocorreu também na CSN, após a privatização, quando antigos gerentes demitidos abriram pequenas firmas para fornecer os mesmos serviços que, antes, eram exercidos por funcionários da empresa. Esses gerentes deixam de ser mão-de-obra para se tornarem pequenos empresários, os quais muitas vezes empregavam seus próprios antigos subordinados, porém por salários menores e menos benefícios. Parte do sobretrabalho extra obtido dessa maneira é incorporado aos lucros das próprias prestadoras de serviços, enchendo os bolsos dos antigos altos-funcionários demitidos.

Na nova situação, os trabalhadores subordinados relacionam-se diretamente com o *dono* da empresa, o que significa uma maior aproximação entre os níveis superiores e inferiores do organograma, aumentando o controle sobre o trabalho. A busca pelo lucro e o acompanhamento dos funcionários tornam-se mais sistemáticos e, se a empresa for muito pequena, é praticamente impossível qualquer tipo de mobilização ou atividade sindical, posto que qualquer atraso pode acarretar o cancelamento do contrato com a firma contratante. Na linguagem empresarial, esse *risco* aparece como o fundamento da “eficiência” obtida pelo sistema de subcontratações: “todos os envolvidos correm risco – e esta é a palavra-chave para o crescimento e a existência de uma economia de mercado – todos se concentram ao máximo na sua atividade para que a efetividade das relações aconteça”.³³³

Ademais, a divisão dos trabalhadores em diferentes empresas implica, geralmente, na filiação a diferentes sindicatos, o que rompe com a unidade forjada durante o desenvolvimento da produção de tipo fordista. Por isso, podemos dizer que a

³³² Ver reportagem de TORRI, Fátima & NETZ, Clayton. Revista *Exame*, 23/01/91

³³³ PIRES, Gilberto Simões, Jornal *Zero Hora*, 22/08/1991.

terceirização significa muito mais do que o simples aumento da exploração dos empregados de uma empresa; em última instância, ela representa também um avanço do capital no âmbito da cultura, porque seu aprofundamento fortalece a incorporação, pelos trabalhadores, da ótica do capital. Em outras palavras, quanto mais se terceiriza, mais os trabalhadores são forçados a *pensar* como o capital, a tomar a busca pelo lucro como o objetivo último da práxis social.

d. Círculos de controle da qualidade

Marcos Del Roio assinala a importância da experiência das comissões de fábrica para as estratégias revolucionárias de Rosa Luxemburgo e Antonio Gramsci. A absorção, pelas organizações de chão-de-fábrica dos trabalhadores, das “funções de gestão do processo produtivo e de gestão da coisa pública” poderia, num processo mais longo, passar aos operários as bases de sustentação do Estado burguês, possibilitando a tomada do poder.³³⁴

No caso da CSN, a organização das comissões de fábrica foi intensa nos anos 1980, apesar das divergências do Sindicato em relação à organização de base. Houve setores da usina que tiveram comissões bastante atuantes e independentes, que chegaram a produzir jornais e informativos próprios, editados com auxílio financeiro do Sindicato. Foi graças à ação dessas comissões que se tornou possível a estratégia dos arrastões e do controle operário sobre a fábrica, durante as greves. Por isso, a desmobilização dos trabalhadores no chão-de-fábrica se tornou prioridade absoluta da CSN, especialmente após a privatização. A CSN combinou a perseguição às comissões de fábrica, realizadas pelos supervisores, com a instituição dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's), que representariam uma forma organizativa por local de trabalho que seria própria do capital, e que deveria disputar a adesão dos operários com as comissões de fábrica.

Não se tratava somente de reprimir a organização autônoma dos trabalhadores, mas também de tornar mais atraentes as organizações do capital. Assim, além de estímulos nos cursos de qualidade, havia também intensa propaganda nos informativos internos da CSN, além de competições estaduais e nacionais envolvendo os melhores

³³⁴ DEL ROIO, Marcos, op cit, p. 33

círculos, nas quais os trabalhadores da CSN tiveram grande destaque.³³⁵ Não por acaso, os tecnocratas da reestruturação produtiva falavam em *cultura* da qualidade, posto que não se tratava somente de submissão a uma imposição do capital (embora ela exista de fato), mas de uma questão cultural, de adesão e incorporação de uma visão de mundo. Daí que a CSN chegou a dedicar um encarte especial em seus informativos internos especificamente para este tema.

Quando o assunto é Círculo de Controle de Qualidade, a GGOT dá show. Os grupos vêm se destacando dentro e fora da CSN, como o “Artesãos”, destaque CSN em 1995 e 1996, campeão nacional pela Fundação Cristiano Otoni de 1996 e destaque estadual e nacional pela União Brasileira de Qualidade (UBQ em 1997. (...) Parabéns a todos os 310 circulistas da GGOT pelo empenho e dedicação!³³⁶

O operador Rodrigo Dias (...) ao inspecionar a calha da correia R30/R31, constatou que havia em seu interior uma chapa de aproximadaente 80 x 30 cm na iminência de causar um acidente com equipamento (rasgo de correia) e provocar grande prejuízo para a empresa. Imediatamente tomou as devidas providências, retirando-a e relatando a anomalia. Parabéns, Rodrigo! Sua atitude contribui para o nosso sucesso!³³⁷

A diferença entre as organizações de chão-de-fábrica dos trabalhadores e as do capital fica evidente nos próprios nomes que elas adotam: enquanto as antigas comissões tinham nomes como *Cobra*, *Areia nos Olhos*, *Trem Fantasma*, *Máquinas Quebradas* e *Arrastão*,³³⁸ os círculos adotam nomes bem mais “comportados”, tais como *Transformação*, *Fabricantes de Boas Idéias*, *World*, *Definir*, *Resolver*, *Qualidade* e *Só Solução*.³³⁹ É interessante observar que, a medida que a reestruturação foi se aprofundando e a atividade sindical dentro da usina praticamente desaparecendo, os Círculos de Controle de Qualidade também foram sendo abandonados pela empresa.

³³⁵ Segundo Otávio Espíndola, engenheiro da CSN entrevistado pelo autor, os CCQ’s da empresa não perderam nenhuma convenção estadual de Qualidade nos anos 1990, além de terem ganhado 6 competições estaduais (organizadas pela ABNT e pela ABQ). Isso mostra a incorporação profunda da *cultura da qualidade* pelos operários da CSN, motivada pelos fatores que apontamos neste capítulo. (ver entrevista com Otávio Espíndola, engenheiro da CSN)

³³⁶ *Agentes de transformação*, ano IV, n. 43, outubro 2001, p. 7 (informativo interno da CSN)

³³⁷ *Jornal da CSN*, ano IV, n. 42, setembro de 2001, p. 4

³³⁸ *Boletim Nove de Novembro*, 6 de julho de 1990

³³⁹ Ver *Jornal da CSN*, ano IV, n. 42, setembro de 2001 e *Agentes de transformação*, ano IV, n. 43, outubro 2001

CCQ não tem mais não. Você tem um controle de qualidade. Controle de qualidade você mede lá o nível do tamanho do coque, a cor do coque... aí tem uma pessoa especializada para isso. Quem faz isso é o laboratório. Tem o laboratório lá, o cara vai lá, vai pro laboratório e vai fazer isso lá. (...)O pessoal do laboratório mesmo. Vai lá, pega... tem a medição de gás que passa, certinho, para ver nível do gás. É um setor à parte.³⁴⁰

Em outras palavras, os CCQ's tenderam a desaparecer quando não houve mais a necessidade de disputar com o movimento sindical a adesão dos trabalhadores, o que denota o caráter *político*, e não somente técnico, das práticas de controle da qualidade.

e. A destruição da memória

Podemos dividir a história do movimento operário de Volta Redonda em três grandes momentos ou *ciclos*: o período 1942-1964, marcado pelo modelo *company town*, pela herança cultural “arigó” e pela forte presença do trabalhismo varguista; o período 1964-1992, no qual se desmontou o modelo anterior e emergiu a Oposição Sindical, representando um movimento operário mais combativo; e finalmente o período pós-1992, marcado pela fragmentação da classe operária e pela ascensão do modelo de “sindicalismo de parceria”. Embora este tipo de sindicalismo recupere elementos existentes nos dois períodos anteriores – como a cooperação entre capital e trabalho, defendida também pelo corporativismo varguista – trata-se de um modelo de atuação operária que procura se apresentar como radicalmente diferente das experiências anteriores. E, de fato, há diferenças que revelam o novo patamar de dominação atingido pelo capital na nova conjuntura.

Até os anos 1980, não há dúvidas a respeito da existência efetiva de uma *cultura de classe* entre os metalúrgicos da cidade – isto é, uma identidade coletiva que remetia à condição de classe trabalhadora, e que assumiu, em diversos momentos, um caráter evidente de confrontação com o capital. Na nova situação, oriunda da reestruturação produtiva neoliberal, sequer podemos falar de uma cultura de classe, dada a fragmentação não só da classe, no seu meio de trabalho, mas das consciências e

³⁴⁰ Entrevista com João, operário da CSN.

identidades coletivas – na verdade, seria essa fragmentação o único traço que podemos apontar como característico da atual cultura de classe.

O discurso político-sindical do movimento operário dos anos 1980 sempre se referenciou – de forma mais ou menos evidente – a essa cultura em comum construída pelos metalúrgicos de Volta Redonda ao longo de décadas. Havia, inclusive, uma preocupação da Oposição Sindical com a questão da memória coletiva que, construída e reconstruída continuamente, deveria servir de base para essa cultura em comum. Em seus discursos, Juarez freqüentemente fazia referências ao passado rural e à Minas Gerais, além de utilizar os termos “arigó” ou “arigozada” – que, a rigor, sequer eram conhecidos pelos trabalhadores que chegaram a Volta Redonda nas ondas migratórias dos anos 1960 e 1970.³⁴¹ Havia a intenção deliberada de integrar os recém-chegados à cultura em comum da cidade, *construindo* uma memória coletiva que remetesse aos pioneiros arigós. Tanto é assim que, na gestão Vagner Barcelos, muitos boletins do sindicato dedicavam espaço especificamente para a questão da memória.³⁴² Tratava-se de preservar uma cultura em comum na qual o próprio movimento se ergueu, e que era o fundamento básico de sua força política – já que, em grande parte, a ascensão da Oposição Sindical se explica porque este grupo soube se apresentar, perante os metalúrgicos, como expressão política de uma dada coletividade da qual todos se sentiam pertencer.

A situação pós-privatização é completamente diversa, marcando uma ruptura extremamente profunda. A ascensão da Força Sindical em Volta Redonda foi marcada por um discurso que propunha um rompimento completo com o passado e a inauguração de um novo tempo, no qual praticamente nenhuma das referências coletivas dos trabalhadores seria aproveitada. Houve uma política de “terra arrasada” com o passado, que procurou sistematicamente reduzir a escombros a memória tanto do movimento classista dos anos 1980 – que passou a ser desvalorizado e desqualificado como instrumento de luta – quanto do passado nacional-estatista do varguismo – associado, pelo discurso neoliberal, a um arcaísmo que não tinha espaço nos novos tempos. Na medida em que ambos os elementos são desvalorizados, praticamente se inviabiliza uma

³⁴¹ A este respeito, ver Boletim *Nove de Novembro*, 21 de fevereiro de 1990, no qual o Sindicato relembra a figura de Juarez (que aparece descrito como “um exemplo de arigó”).

³⁴² Ver, dentre outros, Boletim *Nove de Novembro*, 21 de fevereiro de 1990.

reconstrução coerente da identidade metalúrgica em sua historicidade. Que elemento seria capaz de estabelecer uma linha de continuidade entre presente e passado, dando sentido e coerência a uma idéia de pertencimento? A que passado em comum os operários poderiam remeter para a construção de uma identidade coletiva? Não surpreende que, sem possibilidades de preservar sua identidade enquanto grupo, os operários gradualmente perderam também a memória de suas lutas.

Nos anos 1990, o abandono dessa memória coletiva – e dos monumentos que a celebram – foi sistematicamente estimulado pela Prefeitura, pela CSN e pelo próprio Sindicato dos Metalúrgicos, durante as gestões da Força Sindical. O resultado é que, hoje, para os trabalhadores mais jovens da CSN, as greves da década de 1980 aparecem como um passado quase mítico, sem muita relação com a realidade vivida e com pouca ou nenhuma possibilidade de se repetir.

Hoje os novos funcionários, que estão entrando aí, essa rapaziada, eles não tem muita idéia daquilo ali não. Eles não viveram aquilo. (...) E a gente fez, pelo menos no ano passado, mostrando tipo um histórico das fotos, dos filmes, do que aconteceu. Do próprio exército também, entrando, atirando no trabalhador, atirando a esmo na cidade, quebrando (...) Mas o pessoal não tem idéia disso não, que eles não viveram isso. Não viveram. E é difícil você inculcar isso na cabeça deles no movimento sindical. (...) Porque isso é uma cultura, não é verdade? Então isso deveria entrar na parte da cultura, no estudo, nos livros da cidade. O que aconteceu na história da cidade, como é que ela fez, isso faz parte da história da cidade, o movimento sindical. (...) Mas o pessoal não fala. Se você fala também, levanta essa bola, a empresa é muito forte, a CSN é muito forte e fala: “ó, não quero mexer neste negócio não. Se você mexer nesse negócio, o imposto que eu pago aqui, de venda do meu produto em Volta Redonda, eu vou botar tudo lá no Rio. Vou levar o escritório lá para São Paulo! Ó, em vez de fazer o alto-forno aqui vou fazer lá nos Estados Unidos. Não mexe com isso não!”. Você entendeu? É a pressão. Uma pressão por parte da empresa. É uma pressão política, de poder. (...) E a história, que é a coisa mais importante, que é a divulgação dos fatos, por si só, isso... fica adormecido. Perde. Você não consegue inculcar isso de uma forma... de pegar meu filho, pegar meu neto, chegar e: “ó, esse aqui, o monumento [9 de Novembro], foi por causa disso, *pa-rá-rá*, aconteceu isso, isso e isso.” Hoje, a história daquele monumento é pouco. (...) A praça [Juarez Antunes] está largada! Aí fica vagabundo andando lá, depósito de dengue.³⁴³

³⁴³ Entrevista com João Thomaz da Costa, dirigente sindical do Sindicato dos Engenheiros de Volta

Vale lembrar que não é somente na CSN ou na praça Juarez Antunes que se verifica a ruptura e o abandono com o passado. A medida em que o neoliberalismo avançava no país, desqualificando as greves, as leis trabalhistas e a intervenção do Estado na economia, todas as heranças do passado varguista em Volta Redonda – tais como as casas da antiga vila operária; a Escola Técnica; o Hospital da CSN; o complexo esportivo do Recreio dos Trabalhadores; etc – foram sendo sistematicamente descaracterizadas ou privatizadas. Neste processo, não só o movimento operário como a própria cidade, em si, perde as referências com o passado.

f. O sindicalismo de parceria

A vitória do Formigueiro nas eleições sindicais de 1992 não significou necessariamente uma adesão voluntária e consciente dos metalúrgicos de Volta Redonda, em seu conjunto, à proposta do “sindicalismo de parceria.” Dado o nível de participação e politização do movimento operário de Volta Redonda à época, é bastante provável que a maioria dos trabalhadores não tivesse abandonado, em seu íntimo, os ideais e as concepções de mundo classistas. A cooperação com o capital teve, num primeiro momento, muito mais o caráter de opção individual defensiva, e não tanto de mudança de visão-de-mundo.

Há uma tendência dos trabalhadores de procurarem “mostrar serviço e dedicação” para garantir sua permanência na empresa – é a cooperação forçada – obtida com a ameaça de serem demitidos ou terceirizados. No entanto, cabe observar que esta “adesão” obtida pela “força/coerção” não deve assegurar o envolvimento necessário, a motivação para cooperar ou a identificação com a empresa. É provável que seja uma forma de defesa a que os trabalhadores tenham recorrido.³⁴⁴

Contudo, também não pode haver dúvidas de que as modificações na organização do trabalho dificultaram qualquer forma de resistência de tipo classista, ao mesmo tempo em que apontavam para a cooperação com o capital como o único

Redonda.

³⁴⁴ DRUCK, Maria da Graça, op cit, p. 127

comportamento aceitável para o trabalhador. Tanto é assim que, após a derrota da CUT nas eleições sindicais de 1992, nenhuma outra liderança significativa surgiu na CSN (como ocorrera no passado com a própria Oposição Sindical). O papel exercido pela Força Sindical no Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda foi justamente o de cooperar com o capital neste sentido. Em consonância com o discurso de parceria, as assembleias nos dissídios passaram a contar com a presença de chefias, que podiam livremente acompanhar a posição de seus subordinados, já que a votação não era secreta.

Tivemos aí uns três, quatro anos, antes de 2001, que a votação não era secreta, para os acordos coletivos. E o trabalhador chegou a votar aumento zero! Abono zero! E o sindicato botou a engenheirada... – é chato eu falar do engenheiro e falar isso, engenheirada que eu falo é porque tem chefe que é engenheiro – mas colocou engenheiro, colocava os supervisores, e dividia a usina igual o jogo da velha, um tabuleiro, aí a aciaria ia na frente com o chefe empurrando todo mundo, aí a laminação ia na frente empurrando todo mundo, a metalurgia... é uma vergonha, uma vergonha! E aí trabalhadores valorosos tinham vontade de chorar naquele momento, porque o sindicato presente na praça Juarez Antunes... isso eu tenho tudo filmado, registrado, catalogado, entendeu?³⁴⁵

O Sindicato também ajudava a “direcionar” as demissões, denunciando à empresa os trabalhadores que não concordavam com o sindicalismo de parceria e com as propostas de reestruturação da empresa. Com o tempo, principalmente para os trabalhadores mais novos, tornou-se praticamente impossível até mesmo vislumbrar outra forma de sindicalismo.

Foi um peleguismo muito forte. (...) A categoria não acreditou, mas você tem a empresa pressionando o trabalhador, o sindicato concordando com aquela linha... o trabalhador vai se agarrar em que? Então esse é um processo muito selvagem, né? Isso acontece até hoje, numa escala menor. Mas o sindicalista [no caso, da Força Sindical], que tem que proteger o trabalhador, às vezes é ele mesmo que indica ao patrão para mandar demitir o

³⁴⁵ Entrevista João Thomaz da Costa, dirigente sindical do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda. No depoimento, a menção ao ano de 2001 faz referência ao momento em que, de posse de provas fotográficas que comprovavam a presença das chefias coagindo os trabalhadores nas assembleias, o Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda – à época controlado por sindicalistas independentes – entrou com uma ação no Ministério Público, na qual exigiam a votação secreta e a proibição da presença de supervisores e gerentes.

trabalhador, porque tá contra a linha dele. É uma voz que está surgindo criticando a posição do sindicato. Então quem não tem estabilidade na empresa, se abrir o bico vai para a rua. E o trabalhador, que tem que ser defendido pelo sindicato... Isso é a pior coisa que possa haver.³⁴⁶

A periodicidade dos boletins, após a ascensão da Força Sindical, caiu drasticamente. Não havia mais a necessidade de contrapor o discurso dominante da mídia, e dentro da usina a CSN já fazia toda a propaganda ideológica necessária, através de seus próprios informativos. A análise dos boletins dessa época não deixa margem a dúvidas quanto à posição do sindicato em relação aos operários que não aceitassem a proposta do “sindicalismo de parceria”: eles deveriam ser demitidos, e sua demissão comemorada pela categoria. No boletim “Especial” de dezembro de 1997, por exemplo, em meio a textos sobre o significado do natal e a perspectiva de um 1998 melhor, a palavra “greve” aparece uma única vez, numa retrospectiva do ano: “JULHO: A turma do 'quanto pior, melhor' leva 200 manobreiros a greve e CSN demite todos por justa causa”.³⁴⁷ Não se tratava somente de desqualificar a greve como instrumento de luta – “quanto pior, melhor” – mas também de legitimar a demissão dos grevistas.

Praticamente sem oposições, não foi difícil para as lideranças oriundas do Formigueiro se perpetuassem no controle do Sindicato. Em parte, o resultado dos pleitos sindicais se explicam pela quase total ausência dos operários nas assembleias. Além disso, as chamadas para inscrição de chapas passavam despercebidas em pequenos anúncios de jornal, sem nenhuma discussão de peso dentro da usina. Por fim, houve também inúmeras denúncias de fraude nos processos eleitorais.

Olha, eleição sindical é complicada... (...) Você vê, a urna tem que guardar na Polícia Federal, tá certo? E quando essa turma [a nova direção, eleita em 2006] do Sindicato dos Metalúrgicos assumiu lá, agora, eles descobriram até um buraco no andar lá... um buraco no andar da área jurídica, e que era exatamente na sala de baixo onde foram guardadas as urnas, numas eleições dessa aí. Coisa incrível! Levantou o carpete, tava lá o gesso. (...) O sindicato que publica para chamar o processo eleitoral, aí faz a convocação num jornalzinho sem-vergonha, publica no classificados do Rio de Janeiro, num pedacinho... Recolhe todo o jornal, na hora de publicar a inscrição de chapa das eleições. Ele vai no

³⁴⁶ Entrevista João Thomaz da Costa, dirigente sindical do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda.

³⁴⁷ *Nove de Novembro*, dezembro de 1997

jornal, compra todos. Combina com o cara: “olha eu vou comprar isto daqui, vou te dar uma grana, você não coloca o jornal esse dia na praça aí, na cidade.” Aí não sai. E teve processo de roubo também de voto. (...) Puxa, o trabalhador não sabe nada, não sabe quando foi assembleia, quando foi... O negócio é... É uma vergonha.³⁴⁸

Sem o Sindicato nem nenhuma outra forma de mobilização, só restou aos trabalhadores o refúgio no individualismo mais exacerbado, na mobilização de suas energias uns contra os outros, na esperança de, individualmente, obterem qualquer tipo de ascensão social (como diz o ditado, “farinha pouca, meu pirão primeiro”). Essa postura teve como resultado óbvio a desestruturação das resistências dos trabalhadores, gerando um acúmulo de perdas e, ao mesmo tempo, o acirramento das contradições do sistema como um todo.

3.5 – A reestruturação fora da fábrica: o papel da CUT e dos demais movimentos populares de Volta Redonda

As transformações nas modalidades de trabalho que analisamos seriam impossíveis se, no interior das próprias unidades produtivas (isto é, das fábricas), o capital não lograsse impor sua dominação também em termos culturais e ideológicos. A própria ação dos intelectuais orgânicos do capital denuncia este fato, posto que eles jamais se furtam a agir nas mais variadas esferas, dentro e fora das unidades produtivas, sempre em função de garantir a perpetuação das relações sociais de produção que conferem poder ao capital. Neste sentido, as transformações ocorridas *fora* das fábricas são tão importantes quanto as ocorridas em seu interior, e é a partir delas que o capital traça suas estratégias.

O fim da experiência do Leste Europeu – que pode ser apontado como uma das manifestações da própria crise do fordismo – foi sem dúvida um fator fundamental para a “virada” neoliberal no Brasil. A queda do suposto “socialismo” emprestou coerência à campanha maciça que vinculava ao arcaísmo qualquer alternativa de luta classista, como algo que não teria espaço nos “novos tempos.” Este fator global, conciliado com a

³⁴⁸ Entrevista com João Thomaz da Costa, atual presidente do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda

vitória de Collor no âmbito nacional, colocou todos os movimentos populares brasileiros na defensiva. Quando, mais tarde, se inicia o movimento “Fora Collor”, há um último suspiro de mobilização popular de massa no país, mas relativamente restrito às camadas médias. Como ficou claro nos anos subseqüentes, não se tratava de um movimento contra o capital ou o projeto neoliberal; ao contrário, toda a agenda política que vinha sendo implantada no governo Collor logrou sair inteiramente ilesa do episódio do *impeachment*.

Contudo, em Volta Redonda, o movimento do “Fora Collor” deu novo ânimo ao movimento popular, que vinha desgastado das últimas derrotas. Com intensa militância, o PT local logrou vencer as eleições municipais com Paulo César Baltazar – que derrotou a campanha milionária do candidato oficial da CSN, Jessé de Hollanda Carneiro, além de outros políticos tradicionais da cidade.³⁴⁹

A eleição de Baltazar, no mesmo ano em que a Força Sindical obteve a primeira vitória nas eleições sindicais, serve de parâmetro para indicar que ainda havia grande disposição na cidade para apoiar candidatos de esquerda e contrários à privatização. Porém, a vitória de Baltazar não significou um fortalecimento da organização popular. Todos os movimentos populares de Volta Redonda tenderam a se esvaziar em seu governo; ao mesmo tempo, Baltazar se reconciliou com Procópio Lima Netto e a direita da cidade. Isso mostra que a tendência na época era realmente de acomodação da relação de classes em favor do capital, a despeito de momentâneas vitórias dos trabalhadores.

O Baltazar não teria sido eleito se não tivesse o movimento “Fora Collor” porque a gente estava, Volta Redonda estava destruída mesmo e... se não fosse o “Fora Collor” eu acho que a reação de Volta Redonda teria sido outra naquela eleição. (...) Dois, três meses depois de eleito, o Baltazar foi numa solenidade de entrega do título de cidadania voltaredeondense para o Procópio. O Procópio, que meses antes tinha sido considerado *persona non grata*, ganha o título – iniciativa de um vereador qualquer, não me lembro – e o Baltazar, sai estampado no jornal, o Baltazar na solenidade. Ali houve a

³⁴⁹ Lembrando as pressões da empresa nessa época, um ex-técnico da CSN afirmou: “Para falar, na época da campanha do seu Jessé, grandes reuniões, em grandes locais da CSN, para “vestir a camisa” do candidato da CSN. Uma coisa absurda! Porque, na verdade, nós trabalhadores tínhamos nossa consciência de que eles queriam controlar o trabalhador, a cidade, a família... e a *sogra!*” (Entrevista com José Maria da Silva, ex-técnico da CSN).

recomposição. Ali, simbolicamente, foi inaugurado o grande consenso que se estabeleceu na cidade. (...) O Baltazar levou, com a saída do setor da esquerda do PT, ele compôs com a direita, ele colocou a direita dentro do governo. A direita do PT e a direita ideológica mesmo, foi para dentro do governo dele. (...) Tanto que o sucessor do Baltazar foi quase que candidato único. Que foi o [Antônio Francisco] Netto, né?³⁵⁰

Se na CSN as demissões foram a principal arma contra a mobilização popular, fora da usina os movimentos foram desbaratados principalmente pela cooptação. Nos anos anteriores, a pressão dos movimentos populares permitiu a incorporação de uma série de mecanismos de participação direta na Lei Orgânica do município. Além disso, o governo Baltazar previa a implantação do Orçamento Participativo, bandeira do PT à época. Assim, foram implantados diversos conselhos abertos à participação popular; seu funcionamento, porém, dava margem para um amplo processo de cooptação. Além dos cargos e outras benesses oferecidas pela Prefeitura para os representantes populares, criou-se também a Federação das Associações de Moradores (FAM), ligada à administração municipal, com o objetivo de esvaziar o Conselho das Associações de Moradores (Conam), que era o principal representante do movimento popular nos bairros operários e áreas de posse.

O governo dele [Baltazar] cooptava quem não era da representação governista. Isso aconteceu muito no Conselho da Criança e do Adolescente. O conselheiro “não se deixa cooptar”, mas arrumou um emprego para o filho não sei aonde... Então as entidades perderam, porque aí o governo teve maioria em todos os conselhos. E o conselho foi uma conquista da lei orgânica, polêmico ou não, foi conquista do movimento. (...) A FAM ganhou muita força no governo Baltazar. Foi cooptação mesmo. Levou o PT. Se o PT vai para esses conselhos, quem mais não vai? O PT que ensinou todo mundo, né? A gente aprendeu no PT.³⁵¹

Como explicar o descenso dos movimentos populares justamente após a conquista do governo municipal pelo PT? Acreditamos que as transformações no mundo do trabalho que viemos analisando são um fator fundamental pois, ao se generalizarem para o conjunto das camadas subalternas, atingindo também o setor terciário,

³⁵⁰ Entrevista com Alvino Luís Corrêa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

³⁵¹ Entrevista com Alvino Luís Corrêa de Lima, ex-militante do PT em Volta Redonda.

favoreceram a perda dos referenciais classistas pelo conjunto dos trabalhadores, enfraquecendo a mobilização e organização popular. É claro que o processo se explica também pela própria dinâmica interna do PT e da CUT, mas deve-se fazer a ressalva de que qualquer inflexão do partido ou da central, no sentido da institucionalidade burguesa, poderia ter sido rechaçada pelas bases, não fosse o processo de fragmentação já em curso no mundo do trabalho.

Isto posto, devemos observar que as injunções no PT e na CUT foram cruciais para o enfraquecimento da participação popular autônoma no país. Este tema, por sua importância e complexidade, demandaria uma discussão aprofundada, que não é objetivo deste trabalho. Importa aqui destacar a necessidade, para o avanço da luta operária, da articulação da luta no chão-de-fábrica com as tarefas mais amplas, de responsabilidade do partido.

Esta necessidade foi percebida por Antonio Gramsci no período carcerário, quando ele questionava a derrota das greves do Biênio Vermelho de Turim. Embora na época dessas greves o pensador italiano defendesse a primazia da organização nas fábricas, que passasse aos trabalhadores o controle da produção, mais tarde ele percebeu a ação restrita ao chão-de-fábrica se esgotaria sem um partido que consubstanciasse uma vontade nacional-popular capaz de conduzir o conjunto das camadas subalternas, sob a direção da classe operária, no sentido da construção da ordem socialista.

Guardadas as devidas proporções e diferenças entre os movimentos, também em Volta Redonda se verificou o problema da desarticulação entre a luta sindical imediata e o movimento político mais amplo da classe trabalhadora, que ultrapassa os limites da fábrica. Como vimos no capítulo anterior, quando a CUT se afastou das propostas classistas, de confronto, em favor de uma concepção sindical “propositiva”, mais palatável ao capital, o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda ficou isolado e a luta local se revelou incapaz de resistir ao avanço em bloco do capital. O capital e o governo abriam espaço para entidades que aceitassem as orientações neoliberais, e a CUT, àquela altura em processo profundo de burocratização, convergiu para essas mesmas orientações.

CONCLUSÃO

Nada pode ser mais ameaçador para uma classe dominante do que a perda do poder sobre a atividade efetiva do trabalho, onde se manifesta concretamente a exploração. Uma classe precisa de hegemonia no âmbito cultural para ser dominante, já que, sem ela, não pode exercer o domínio / direção sobre outras classes; mas essa hegemonia só se traduz em domínio efetivo se houver também o controle sobre a produção social. É no ambiente de trabalho que se ratifica cotidianamente a posição superior de determinados grupos sociais sobre outros; trata-se, portanto, do *locus* fundamental onde são fíncadas as raízes de qualquer tipo de hegemonia cultural e/ou domínio social. Por esta razão, se o domínio se enfraquece justamente na atividade do trabalho, os efeitos na dominação de classe – e na própria sociedade, por conseguinte – são inevitáveis.

Guardadas as devidas proporções, era justamente este cenário que se vislumbrava em Volta Redonda, no final dos anos 1980. A organização dos trabalhadores lhes permitiu tomar a Usina Presidente Vargas em suas mãos, desafiando as forças repressoras dentro e fora da empresa. Ante as ameaças de privatização da CSN, responderam com a intenção de geri-la por si próprios, através de seus organismos de classe – possibilidade que se vislumbrava possível, a partir da experiência das longas greves de ocupação dos anos 1980. Além disso, o objetivo imediato de controlar os processos produtivos da empresa se subordinava a uma estratégia conscientemente classista, que visava enfrentar o capital – personificado na administração da CSN – e influenciar nos rumos políticos do país, construindo alternativas à ordem burguesa. Rompiam assim, aqueles operários, com várias barreiras. Por um lado, enfrentaram abertamente os resquícios da ditadura que ainda perduravam no Brasil, sobretudo no interior das empresas públicas, particularmente as estatais de cunho produtivo; por outro, cruzavam a fronteira “*sacrossanta*” da propriedade dos meios de produção – ainda que se tratasse de uma propriedade pública, estatal.

Quando a fronteira da propriedade é transpassada, a reação do capital não conhece nenhum tipo de limite ou dilema moral; *tudo* se torna “justificável”. No caso de Volta Redonda, desde o início a reação traduziu-se fundamentalmente pelo uso da violência, seja através da ação repressiva da polícia e das Forças Armadas, seja pela

violência dos supervisores e gerentes dentro da fábrica, com a arma da demissão. Contudo, depois de 1988, ficou evidente que ambas as alternativas apresentavam limitadores.

Por um lado, a violência física se revelou incapaz de enfraquecer a organização dos operários – ao contrário, ela acabou por fortalecê-la, ensejando uma maior disposição de luta e uma inédita integração entre os operários e outras camadas da classe trabalhadora local. A aliança de classe que dali emergiu, sob a direção dos operários, obteve avanços não só nas relações de trabalho na CSN (vide as vitórias da greve de 1988), como também nas esferas públicas locais, com a eleição de vereadores e do prefeito da cidade. Naquela conjuntura de avanço das camadas trabalhadoras – que também se refletia no âmbito nacional –, um simples aumento de escala na repressão poderia trazer danos políticos maiores e mais complexos para os setores dominantes, assim como para o Governo Sarney. Por outro lado, uma política de demissão em massa poderia, se não fossem tomadas medidas adequadas, comprometer seriamente a produção do aço, assim como a manutenção da usina e sua viabilidade enquanto empresa “privatizável”. Era preciso, portanto, mais do que simplesmente derrubar as lideranças sindicais da cidade, *aumentar o controle do capital sobre o processo produtivo, enfraquecendo a capacidade de resistência coletiva dos trabalhadores à escalada da extração da mais-valia*. Em outras palavras, para além da repressão pura e simples, fez-se necessária a utilização de práticas mais sutis, muitas vezes antecipando estratégias que, dali em diante, seriam utilizadas no restante do país pelo capital.

Assim, no alvorecer da Nova República, a reestruturação produtiva da CSN sinalizava o alinhamento do Brasil às tendências que, mundialmente, permitiram a “virada” na luta de classes e a superação da crise do modelo de acumulação até então empregado. A sistemática empregada pela CSN nasceu da própria ação global do capital no mundo desenvolvido, ao longo das décadas de 1970 e 1980, numa trama que envolveu empresas, firmas de consultorias, organismos internacionais e governos de diferentes Estados. O objetivo, fundamentalmente, era recuperar as taxas de lucro através do enfraquecimento da atividade sindical, que permitiria a imposição de um ritmo de trabalho mais intenso, controlado por métodos gerenciais mais eficazes, amparados pelas novas tecnologias.

Através de suas agências e formas organizativas classistas, os setores dominantes foram selecionando as melhores alternativas de ação e formando um consenso – uma direção de classe – mais ou menos compartilhada pelo conjunto do capital. Generalizaram-se, então, as experiências gerenciais e tecnológicas mais eficazes, que compuseram um leque de alternativas para a recuperação das taxas de lucro. Em meio a heterogeneidade de práticas empregadas por cada empresa, havia uma lógica subjacente que se revela nos resultados que eram esperados em todos os casos.

A adoção, na produção, de novas técnicas gerenciais, associadas à tecnologias micro-eletrônicas, fomentaram um desemprego crescente, que minou as bases de sustentação econômica do Estado de Bem-Estar Social e a capacidade de mobilização do movimento operário. Paralelamente, implementaram-se *práticas sistemáticas, mais ou menos compulsórias*, de colaboração dos trabalhadores com o capital, no próprio cotidiano de trabalho. Somadas ao endividamento crescente dos Estados e à conseqüente crise do paradigma keynesiano, tais práticas favoreceram a ascensão de políticos neoliberais, que propuseram “soltar as amarras” do capital como solução para a crise. A partir daí, foi mais fácil agravar e manejar o desemprego de forma muito mais eficiente, através de políticas públicas de natureza recessiva. Com essa estratégia, o capital lograva dobrar a resistência dos trabalhadores e impor novos patamares na dominação de classe.

Em 1989, quando as camadas trabalhadoras foram derrotadas no Brasil, já estava *madura* a “agenda” neoliberal de abertura econômica, juros altos, recessão e desemprego. Todos esses elementos eram inibidores da ação sindical e possibilitadores, portanto, de um processo de recuperação da produtividade através do aprofundamento da exploração. Bastava ao novo governo eleito seguir o *script* combinado nos “bastidores” de campanha, em acordos mais ou menos inconfessáveis. De sorte que, por trás do discurso exaltador da iniciativa privada, escondia-se uma estratégia deliberada, planejada previamente, que já havia sido aplicada com sucesso (para o capital) em diversos países, e que geraria, paralelamente, uma maior concentração de capitais e a perda de autonomia das economias periféricas.

É claro que as condições nacionais e locais impunham especificidades nas táticas do capital, e neste sentido era necessária certa dose de criatividade e oportunismo dos setores dominantes, para aproveitar, em cada conjuntura, os fatores que pudessem

facilitar a superação dos entraves levantados pelas classes subalternas. No caso brasileiro, certos fatores acabaram por *facilitar* a estratégia do capital. É o caso, por exemplo, da campanha sistemática contra a intervenção do Estado na economia, que foi facilitada, no Brasil, pelo caráter historicamente concentrador e clientelista do Estado. O mesmo ocorreu com o discurso que procurava dar um “verniz” democrático às novas práticas de gerência e organização do trabalho, que foi comum em indústrias de processo de todo o mundo – uma vez que respondia à demanda dos sindicatos por menos arbitrariedades no ambiente de trabalho e práticas mais horizontais de gestão empresarial – mas que, no Brasil, era mais facilmente assimilável em virtude da luta pela redemocratização do país.³⁵² Conforme discutimos no capítulo 3, algumas dessas especificidades nacionais foram identificados por parte da bibliografia como *fatores fundamentais* da hegemonia neoliberal no país, no que discordamos. A nosso ver, trata-se de *elementos locais facilitadores* da estratégia global do capital, por se adequarem aos argumentos neoliberais, mas não podem por si só explicar a virada na luta de classes que se verificou a partir dos anos 1990.

Seja como for, a verdadeira intenção das políticas neoliberais comumente contrariava as palavras de seus intelectuais orgânicos. A intervenção econômica do Estado continuou e até se ampliou, sendo apenas redirecionada mais diretamente aos interesses do grande capital. Já o autoritarismo no ambiente de trabalho continuou prevalecendo e, em muitos aspectos, até se agravou. Em nossa avaliação, ainda que os discursos oficiais digam o contrário, jamais houve o objetivo real de se implantar qualquer tipo de “democracia” na gestão empresarial a partir da reestruturação produtiva. Muito pelo contrário, o que se pretendeu foi forjar, por bem ou por mal, um “consenso” absolutamente intransigente em torno da participação ativa dos trabalhadores no controle da qualidade do processo produtivo e na busca incessante por maior produtividade. As novas práticas incentivaram a participação do trabalhador, mas não em função de seus próprios interesses, e sim do capital. Isso porque era necessário que ele incorporasse como seus os objetivos da empresa, num nível que ainda não havia sido alcançado pelos métodos fordistas tradicionais. A *forma* como se obteve este tipo de

³⁵² É importante lembrar que esse tipo de discurso foi comum até mesmo na bibliografia especializada. Alguns autores argumentaram que, diferentemente do fordismo, de caráter mais autoritário, o “toyotismo” ou “modelo japonês” implicaria em formas mais *democráticas* e *consensuais* de produção e gerência (ver DRUCK, Maria da Graça, op. cit.).

comportamento, sem o qual as novas técnicas simplesmente não funcionam, foi perfeitamente compatível com o aumento da coerção e do autoritarismo, e o exemplo da CSN o demonstra de forma indiscutível: as práticas e formas de tratamento continuaram tão autoritárias quanto antes, e o “novo trabalhador”, necessário ao “toyotismo”, foi forjado num clima constante de despotismo e medo, onde a ameaça de demissão foi o principal mecanismo de “convencimento” empregado.

Paralelamente, no caso de Volta Redonda, o capital também soube se utilizar da necessidade de retirar a CSN da insolvência – que era reconhecida como legítima pelos trabalhadores, no intuito de evitar a privatização da empresa. Assim, ainda que as causas das dívidas acumuladas fossem motivo de controvérsia entre governo e trabalhadores, havia uma predisposição desses últimos em aceitar novas práticas que promettessem melhores resultados para a estatal. De tal maneira que, mesmo que muitas vezes houvesse a percepção de que tais práticas facilitassem as demissões, os trabalhadores que se mantinham empregados acabavam incorporando-as – o que, contraditoriamente, enfraquecia suas próprias condições de trabalho e resistência, ante o aumento da exploração.

Por todos esses aspectos, percebe-se que, se por um lado a reestruturação produtiva brasileira foi relativamente tardia, quando comparada aos países centrais, por outro a “virada” neoliberal acabou sendo mais profunda, posto que várias condições nacionais (e também locais, em cada caso) facilitaram a implantação das novas técnicas de organização e gerência do trabalho. Isso explica o aspecto abrupto da queda na organização dos trabalhadores, que ao final dos anos 1980 se encontravam no auge da mobilização, e já em princípios da década seguinte parecem completamente derrotados. Em Volta Redonda, esse movimento de ascensão e queda é revelado claramente na greve de 1990, uma greve longa e muito bem organizada, mas que resulta em fragorosa derrota.

Os anos 1990 iniciam um período de novas modalidades estruturais de criação de pobreza e desemprego, diferentes daquelas implantadas pelo modelo industrial do pós-30. Até então, a pobreza e a exclusão social haviam sido causadas essencialmente pelo não enfrentamento do problema agrário e pela reprodução de uma mão-de-obra parcamente remunerada; mais recentemente, emerge uma nova forma de pobreza, fruto

da expulsão de massas de trabalhadores dos segmentos industriais e não industriais urbanos mais estruturados. Estes enormes contingentes populacionais acabam se empregando em trabalhos temporários, marcados pela “flexibilidade”, em setores de pouca tradição sindical. O resultado é um círculo vicioso de compressão na estrutura de salários e enfraquecimento da atividade sindical.

Mas a maior violência da reestruturação produtiva neoliberal se obtém com a *perpetuação* do modelo, e não com sua implantação. Quanto mais as novas práticas se incorporaram à rotina, quanto mais a colaboração dos trabalhadores com o objetivo do lucro passou a ocorrer *de fato* no dia-a-dia, como algo intrínseco ao trabalho, inerente (porque necessário) a ele, mais facilmente foi possível tornar desejável o que, a princípio, foi imposto. O resultado é que a cooperação com o capital se plasma no *saber fazer* dos trabalhadores, que se tornam eles próprios os punidores daqueles que não se enquadram no sistema. O ritmo super-intenso de trabalho se torna, então, uma cobrança dos próprios trabalhadores. Esta é, na realidade, a grande violência do modelo.

Hoje, no cotidiano das empresas, aquele que se recusa a “vestir a camisa da empresa” – o que se traduz, no mais das vezes, em aumentar a exploração sobre si mesmo – se torna um *traidor* entre os companheiros, especialmente os de sua equipe (“se todos nós temos que trabalhar dessa forma e nos submeter a essas cobranças, que direito tens de trabalhar menos do que nós?”). Assim, se no princípio as práticas de cooperação com o capital foram menos espontâneas, porque implantadas de forma autoritária e compulsória, com o tempo os trabalhadores – especialmente os mais novos – incorporaram tais exigências como *naturais ao ato de trabalhar*. O consenso neoliberal não deve ser entendido, portanto, apenas como fruto do medo da demissão, posto que este, na realidade, faz parte da dose de violência repressiva inerente a qualquer forma de hegemonia, e por isso está colocado desde sempre; o que realmente passou a ocorrer nos anos 1990 foi uma identidade de valores, ideais e objetivos que entre o capital, interessado no lucro, e o trabalhador, que se tornou interessado não só em instrumentalizar esse lucro como em impulsioná-lo cada vez mais, através da exploração da própria classe trabalhadora e, em última instância, de si mesmo.

Essa contradição, inerente ao paradigma de gestão neoliberal, é evidentemente auto-destrutiva, e indiscutivelmente tem de encontrar um limite, dado pelo próprio

esgotamento físico da classe trabalhadora ou pela reação das camadas subalternas. Se é verdade que as últimas décadas foram de evidente avanço do capital, por outro lado nada pode ser mais falso do que pressupor um “fim da classe operária” ou “fim da luta de classes.” Embora o ritmo super-intenso de trabalho, o individualismo e a colaboração com o capital sejam naturalizados por um número crescente de trabalhadores, esse comportamento ainda é percebido, por muitos deles, como fruto da própria exploração de classe. O que o exemplo da CSN mostra é que, ainda que o movimento operário se encontre desarticulado, permanece existindo uma cultura de classe por parte dos trabalhadores, já que muitos deles percebem a cultura do “cada um por si” como reflexo, justamente, da ação exploratória do capital; em outras palavras, *mesmo que admitam a inexistência de alternativas de ação coletiva dos trabalhadores, ainda percebem que a atividade de trabalho é determinada por função de uma relação de exploração de classe, na qual estão em posição subalterna*. Neste sentido, permanecem as condições primordiais para a ocorrência do fenômeno classe, tal como proposto por E. P. Thompson. Mas tal ocorrência passa por uma necessária reformulação das estratégias de ação coletiva da classe trabalhadora.

Tal reformulação precisa levar em consideração não só as atuais condições de trabalho do Brasil moderno, caracterizadas pelo avanço das práticas neoliberais, como também as mudanças estruturais na formação da classe trabalhadora industrial. Dos anos 1970 em diante, o processo de migração campo-cidade arrefeceu. Lincoln Secco lembra que o Brasil concluíra sua *transição demográfica* no final dos anos 1970 – daí a afirmação do autor de que os operários que fomentaram o “Novo Sindicalismo” do ABC paulista (assim como aqueles que formaram a Oposição Sindical, em Volta Redonda) formavam uma primeira geração de trabalhadores urbanos “oriundos do meio rural ou filhos de pais lá crescidos”.³⁵³ Haveria de ser necessariamente diferente a consciência de classe dos operários posteriores a essa geração, na medida em que se perdeu um importante componente de sua identidade coletiva – o passado rural recente – que, de certa maneira, servia de elo para a união dos trabalhadores. Neste sentido, deve-se repensar certa vertente clássica da literatura especializada, que credita à origem rural dos operários uma postura de enquadramento à ordem do capital. O que podemos perceber,

³⁵³ SECCO, Lincoln. op cit. p 161.

pelo exemplo de Volta Redonda, é que os novos trabalhadores urbanos não possuem entre si a identificação natural que seus pais e avós apresentavam, em virtude da origem rural em comum. Na verdade, os valores e visões do campo, a experiência migratória e a própria *experiência de classe* do passado rural deram coesão e unidade à classe operária voltaredundense, fenômeno que resistiu até finais dos anos 1980. A partir daí, a incorporação de trabalhadores de origem urbana muito mais diferenciada acabou por facilitar o processo de fragmentação da classe – emblematicamente demonstrado, em Volta Redonda, com a perda gradual da identidade e da memória “arigó,” que sinalizava a coesão, a identidade e a memória coletiva dos operários da cidade.

Hoje, podemos perceber que o discurso sindical classista tradicional, embora mantenha a pertinência em suas premissas básicas, aparece no cotidiano do trabalhador cada vez mais como vazio de conteúdo e significado, pouco lhe tocando os brios. Sem agir como classe, o operário fabril cai num individualismo exarcebado, que na verdade é uma alternativa de defesa, frente a um mercado de trabalho cada vez mais opressivo. O maior problema, contudo, é que esse individualismo também representa uma adesão involuntária da classe trabalhadora à visão-de-mundo do capital, e uma “confirmação” de suas premissas a respeito da natureza dos indivíduos e do sistema capitalista. Daí resulta uma situação bastante delicada para as novas gerações de operários: elas deverão de construir suas alternativas de luta numa conjuntura em que as expressões fenomênicas do real, no ambiente de trabalho, parecem confirmar o discurso burguês e negar a existência das classes – pelo menos tal como elas eram apresentadas pelo discurso operário tradicional.

Sintomaticamente, o discurso classista tendeu a desaparecer no Partido dos Trabalhadores e mesmo na CUT, a partir do momento em que ambos passaram por um processo cada vez mais acentuado de burocratização e adequação à ordem política liberal. Armando Boito Jr. lembra que, já nos anos 1990, as correntes majoritárias da esquerda brasileira, principalmente no Partido dos Trabalhadores, “enredaram-se numa visão liberal da sociedade e da política”, na qual a sociedade foi apresentada como “um campo mais ou menos homogêneo e voltado para a defesa da democracia e da cidadania (a dita “sociedade civil”), e a política, mesmo quando pensada como uma luta a favor dos trabalhadores, é apresentada como uma luta desprovida de inimigos reais e

poderosos.”³⁵⁴ Boito lembra que essa postura foi rejeitada pelos trabalhadores nos anos 1990, em favor de um discurso neoliberal que elegia os “marajás” (e os funcionários públicos “privilegiados”) como os inimigos a serem combatidos.

Mas, com o enfraquecimento do neoliberalismo a nível mundial, o discurso da direita do PT acabou se consagrando no país, a partir da aliança de classes que elegeu Lula à presidência. Assim, embora a eleição de Lula não possa ser apresentada como uma derrota significativa para o capital, ela reflete um esgotamento da estratégia até então empregada pelos grandes grupos dominantes nacionais e internacionais no país – que passaram a ensaiar uma aproximação cada vez maior com as tendências à direita do PT. Esta conjuntura abre novas possibilidades para a ação das camadas subalternas brasileiras.

Ainda que de forma mais ou menos consciente, cada derrota do passado fortalece o aprendizado dos trabalhadores, e as estratégias utilizadas pelo capital num determinado momento histórico podem não ser tão bem sucedidas em outro. Após a implantação e o auge neoliberal – que ora se encontra em um momento de indefinições – não será mais tão fácil obter do trabalhador a adesão voluntária à idéia de que a colaboração com os *patrões* trará benefícios a todos. Se essa prática ainda permanece no chão-de-fábrica, é porque o movimento operário-popular organizado ainda não foi bem-sucedido na tarefa de incorporar, em seu discurso, as lições aprendidas de 1989 para cá. A memória das lutas das últimas décadas deve ser urgentemente recuperada; mas, fundamentalmente, deve-se instar aos trabalhadores mais novos a buscar soluções criativas para os desafios da conjuntura atual, sem cometer os mesmos erros das práticas anteriores.

Vícios corporativos e estruturas sindicais viciadas devem ser definitivamente derrubados e superados, assim como a repetição mecânica de chavões fáceis, que não aproximam os trabalhadores da realidade operária atual em sua complexidade. Faz-se necessário, mais do que nunca, um trabalho intenso de *formação e comunicação*, que não se restrinja às lideranças sindicais, mas que atinja os trabalhadores em seu conjunto. Fundamentalmente, deve-se deitar por terra qualquer tipo de postura de colaboração com

³⁵⁴ O autor salienta que esse tipo de discurso, que não identifica os adversários da classe trabalhadora, tendeu a ser rejeitado nos anos 1990, em favor dos partidos neoliberais que apresentavam os “marajás” ou os funcionários públicos “privilegiados” como alvo de seus ataques. (ver BOITO JR. op cit., p. 226)

o capital ou com governos e políticas que representem seus interesses.

É claro que as dificuldades ainda são muitas, especialmente no que diz respeito aos obstáculos à organização nos locais de trabalho, perante a vigilância opressiva implantada pelo capital nas últimas décadas. Mas há também, por outro lado, uma grande vantagem para os trabalhadores: depois de três décadas de neoliberalismo, a *máscara* do capital caiu. Os intelectuais orgânicos da burguesia tiveram 30 anos de liberdade para implantar suas propostas de sociedade “ideal”, e o resultado não poderia ser mais flagrantemente catastrófico para os trabalhadores: deterioração das condições de vida, aumento da desigualdade, destruição de serviços públicos e de direitos sociais, continuidade das guerras e da destruição do meio-ambiente, etc. Assim, se dentro das fábricas, nas relações concretas entre trabalho e capital, as condições são difíceis, no plano ideológico há claros sinais de esgotamento do discurso neoliberal, que sustentou a ação conjunta dos grupos dominantes nos últimos anos. Trata-se de um momento chave para a retomada da ação organizada dos trabalhadores, que, bem aproveitado, pode levar o capital a um período “defensivo” no plano ideológico.

Evidentemente, os setores dominantes transnacionais não estão alheios a esses movimentos, e pode-se perceber que buscam, no governo Lula, uma atualização de sua ação organizada, adequando seus discursos e estratégias às novas condições. Há problemas estruturais gravíssimos. O Brasil passou a apresentar um quadro estrutural crônico de desemprego, a partir da década de 1980,³⁵⁵ a péssima distribuição de renda de décadas de acumulação concentracionista cobrou seu preço ao final do século XX, com a ausência de demanda interna que sustente um crescimento industrial mais significativo nos setores avançados de bens de consumo; o resultado foi um deslocamento crescente da atividade econômica para a exportação de *commodities* ou produtos industrializados de pouco valor agregado, paralelamente a uma concentração de capitais em alguns poucos setores avançados. Ao mesmo tempo, a pobreza reinante é atacada apenas de forma superficial, com programas sociais limitados e incapazes de reverter, de fato, a concentração de renda.

Neste quadro de inalteração das questões estruturais, o capital segue com sua

³⁵⁵ Segundo dados do IBGE e de uma pesquisa encomendada por BNDES/CNI/Sebrae, citada por TUMOLO, Paulo Sérgio. Reestruturação Produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica IN: *Educação & Sociedade*, v.22, n.77, Campinas, s. ed., dez 2001 (versão disponível em WWW.scielo.br)

tendência natural de simplesmente buscar o aumento da exploração como forma de aumentar as taxas de lucro. Trata-se, na verdade, de uma tendência mundial. A reestruturação produtiva neoliberal acarretou uma generalização da mais-valia absoluta, mesmo nos países desenvolvidos – o que contrariou a tendência, que se verificava desde o advento do imperialismo, da circunscrição da extração da mais-valia absoluta predominantemente nos países periféricos, enquanto nos países centrais havia a preponderância da mais-valia relativa. No caso de países como o Brasil a situação torna-se particularmente dramática, já que as conquistas acumuladas pelos trabalhadores, nas décadas anteriores, foram sensivelmente menores.

Assim, o grupos dominantes têm buscado uma rearticulação entre si e com o próprio governo Luís Inácio Lula da Silva, num intrincado jogo de flertes e intenções mais ou menos declaradas. A estratégia neoliberal é apresentada sob outras formas, com um novo colorido, e as soluções apresentadas para os urgentes problemas estruturais e sociais são as que não comprometem os interesses do capital. Mais do que isso, podemos dizer que são medidas até certo ponto necessárias, ao próprio capital, para evitar que o *caos social total* se instaure. A esse respeito, não pode haver ingenuidade por parte dos trabalhadores. O capital aprende com seus erros e se antecipa, sempre que pode, à reação das classes subalternas. Em outros países latinoamericanos, onde a economia era mais frágil e/ou as políticas neoliberais mais profundas, a reação popular foi radical, resultando em crises severas para a hegemonia burguesa. É o caso da Venezuela, da Bolívia, da Argentina, dentre outros. É uma grande ilusão supor que o mesmo erro seria repetido no Brasil, e é neste sentido que se deve entender o movimento de aproximação ou mesmo apoio de grande parte dos setores dominantes ao PT. Assim, é preciso explicitar o caráter contraditório da política de combate à pobreza do governo Lula. Quando constatamos que, entre as 17 milhões de famílias beneficiárias dos programas do governo, há um total de 79% de desempregados,³⁵⁶ fica evidente que essas políticas são tão necessárias ao combate à fome quanto à continuidade da acumulação capitalista brasileira – que, em última instância, é a causadora dessa e de outras desigualdades do país. Não por acaso, medidas paliativas como essas foram recomendadas, em passado recente, pelo próprio Banco Mundial. Não há, portanto, uma ação *sistêmica* que enfrente

³⁵⁶ (ver STEDILE, João Pedro. A crise será profunda e prolongada IN: *Caros Amigos*, São Paulo: Casa Amarela, fev. 2009, p. 15).

de fato o problema do desemprego e da inclusão social através do trabalho; o que ocorre são políticas sociais não atacam as causas estruturais do problema, e permitem ao capital a implementação de *sua* solução, tanto para as mazelas sociais quanto para a questão do crescimento econômico.

Mas, como afirmamos, o momento ainda é de relativa indefinição por parte dos grupos dominantes. Se comparado com a unidade apresentada nos anos 1990, pode-se dizer que, atualmente, o capital procura recuperar a consistência do bloco histórico que – como mostramos neste trabalho – foi tão cuidadosamente construído por seus intelectuais orgânicos nas últimas décadas. A aceitação de Lula como interlocutor e mediador dos grupos empresariais é emblemática, em certa medida, dessa conjuntura de relativa vacilação por parte do capital. Ela revela, se não uma fraqueza, ao menos uma indefinição por parte dos setores dominantes.

O dilema principal é que essa fraqueza, contrariando as visões mais mecanicistas, ainda aparece fundamentalmente no plano cultural-ideológico, sem atingir com intensidade o âmbito do trabalho. Neste sentido, o desafio que se apresenta aos trabalhadores é, de certa forma, *inverso* ao movimento desenhado pelo capital desde o final dos anos 1960. Se o capital buscou a afirmação de um discurso ideológico a partir da retomada da iniciativa nos ambientes de trabalho, cabe agora aos trabalhadores fazer refletir no dia-a-dia fabril o enfraquecimento do discurso neoliberal, apresentando-o como o que ele de fato é: um sintoma da crise estrutural das formas de produção capitalistas.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Giovanni. *Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo no Brasil* (Tese de Doutorado), Campinas: IFCH/UNICAMP, 1998.
- _____. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo, 2000.
- _____. *Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização*. Londrina: Praxis, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Boitempo: São Paulo, 2000.
- _____. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.
- ANTUNES, Ricardo, e SILVA, Maria A.M. (orgs.). *O avesso do trabalho*. São Paulo: Expressão popular, 2004.
- BARROS, José Roberto Mendonça de e GOLDENSTEIN, Lídia. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro IN: *Revista de economia Política*, vol. 17, n.2 (66), abril-junho de 1997.
- BOITO JR., Armando. *Política neoliberal e sindicalismo no Brasil*. Campinas: Xamã, 1999.
- _____. Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil IN: *Crítica Marxista*, n. 3, São Paulo: Brasiliense, 1996.
- BRAGA, Ruy. *A nostalgia do fordismo: modernização e crise na teoria da sociedade salarial*. São Paulo: Xamã, 2003.
- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos *et alii* (orgs) *Sociedade e Estado em Transformação*. São Paulo: Ed. Unesp, 1998
- CASTRO, Nadya (Org.) *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- DEL ROIO, Marcos. *Os Prismas de Gramsci; a fórmula política da frente única (1919-1926)*, São Paulo: Xamã, 2005
- DINIZ, Eli. *Globalização, Reformas Econômicas e Elites Empresariais*, Rio de Janeiro:

Editora FGV, 2004

- DREIFUSS, René Armand. *1964, A Conquista do Estado; ação política, poder e golpe de classe*, Petrópolis: Vozes, 1981
- _____. *A Internacional Capitalista; estratégia e táticas do empresariado transnacional (1918 – 1986)*, Rio de Janeiro: Editora Espaço Tempo, 1987
- DRUCK, Maria da Graça. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- FERREIRA, Denílson Q. G. *Privatização da CSN: Resistência e adaptação do sindicato dos metalúrgicos sob a perspectiva de dependência de recursos/2005* (dissertação de mestrado). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Orientadora Ursula Wetzel
- FLEURY, M.T.L., e FISCHER, R.M. (coords.). *Processo e relações de trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban)*. São Paulo: Atlas, 1985.
- FONTES, Ângela Maria Mesquita & LAMARÃO, Sérgio Tadeu de Niemeyer. Volta Redonda: história de uma cidade ou de uma usina? In: *Revista do Rio de Janeiro*, v. 1, nº. 4, Niterói, set/dez 1986
- FONTES, Virgínia & MENDONÇA, Sonia. *História do Brasil Recente*. São Paulo: Ática, 1989
- GALVÃO, Andrea. *Participação e fragmentação: a prática sindical dos metalúrgicos do ABC* (dissertação de mestrado), Campinas: IFCH/UNICAMP, 1996.
- GANDRA, Marcos Aurélio Ramalho. *O novo sindicalismo em Volta Redonda : greves, relação com os outros movimentos sociais, controle operário e resistência à privatização da CSN* (Trabalho de conclusão de curso). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2000.
- GIANNOTTI, Vito. *Força Sindical – a central neoliberal: de Medeiros a Paulinho*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- GINZBURG, Carlo. *O fio e os rastros: verdadeiro, falso, fictício*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007
- GORZ, André. *Adeus ao proletariado: para além do socialismo*. Rio de Janeiro: Forense

Universitária, 1987

GRACIOLI, Edílson José. *Um caldeirão chamado CSN: resistência operária e violência militar na greve em 1988*. Uberlândia: UFU, 1997.

_____. *A ponta de um iceberg: a greve na CSN em novembro/88* (dissertação de mestrado). Campinas: Unicamp, 1994. Orientador: Ricardo Luiz Coltro Antunes.

_____. *Um laboratório chamado CSN: greves, privatização e sindicalismo de parceria (a trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda – 1989/1993)*. (tese de doutorado), Campinas: Unicamp, 1999, Orientador: Ricardo Luiz Coltro Antunes.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere*, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001

HALBWACHS, Maurice. *A Memória Coletiva*. São Paulo: Vértice, 1990

HAMMER, Michael. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994

HIRATA, Helena (org.). *Sobre o 'modelo' japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993.

HOBBSBAWM. Eric. *A Era dos Extremos; o breve século XX – 1914-1991*, São Paulo: Companhia das Letras, 1995

INSTITUTO DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DE MATERIAIS. *Produtividade & Qualidade no piso de fábrica*. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais – IMAM, 1989

KATZ, Claudio, BRAGA, Ruy e COGGIOLA, Osvaldo. *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã, 1995.

LASK, Tomke Christiane. *Ordem e Progresso: a estrutura de poder na “cidade operária” da Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda (1941-1964)*, Rio de Janeiro, 1991, Tese de mestrado do programa de Pós-Graduação em Antropologia Cultural do Museu Nacional – UFRJ – sob orientação de José Sérgio Leite Lopes

LEITE, Márcia de Paula. *Novas Formas de Gestão da Mão de Obra e Sistemas Participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho?*. IN: *Educação e Sociedade*, ano XIV, nº 45, pp. 190-210, agosto, 1993.

LEITE, Márcia de Paula, e SILVA, Roque Aparecido da. *A sociologia do trabalho frente*

- à reestruturação produtiva: uma discussão Teórica. In: *Bib*, Rio de Janeiro, n.42, 2º sem. 1996, p. 41-57.
- LEITE, Márcia de Paula. (org.) *O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas: Papyrus, 1997.
- _____. *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta, 1994.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*, Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1993
- LIMA NETO, Roberto Procópio. *A Volta por Cima*. Rio de Janeiro: Record, 1993
- LOMBARDI, Maria Rosa. Reestruturação produtiva e condições de trabalho: percepções dos trabalhadores. *Educação & Sociedade*., Dez 1997, vol.18, no.61, p.64-87.
- MARCELINO, Paula R.P. *A logística da precarização: terceirização do trabalho na Honda do Brasil*. São Paulo: Expressão popular, 2004.
- MADEIRA, Augusto. A contratação temporária e a ofensiva neo-liberal IN: *Debate Sindical*, n. 22, julho/agosto de 1996.
- MALLMAN, Paulo e RABI JR., Luiz A. O setor bancário no Brasil: concentração e economias de escala, lições do passado e as atuais tendências IN: *Conjuntura econômica*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, dezembro de 1996.
- MANGABEIRA, Wilma. *Dilemas do novo sindicalismo : democracia e política em Volta Redonda*. Rio de Janeiro : Relume-Dumará / Anpocs, 1993.
- MARX, Karl. *O Capital; crítica da economia política*, livro I, vol II, cap. XIX, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002
- MARTINS, Heloisa Helena T de Souza. O processo de reestruturação e o jovem trabalhador: conhecimento e participação In: *Tempo Social*, v.13, n.2, Nov. 2001
- MATTOS, Marcelo Badaró. *Novos e Velhos Sindicalismos no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Vício de Leitura, 1998.
- MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.
- MELLO E SILVA, Leonardo. Trabalho e sociabilidade privada: a exclusão do outro; um olhar a partir das células de produção IN: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 21, n. 61, São Paulo, jun 2006

- MENDES, Fábio Costa. *A reestruturação produtiva na cidade de Volta Redonda, no período de transição da CSN, de estatal a empresa privada* [Trabalho de conclusão de curso (TCC)], Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003, Orientador Victor Hugo Klagsbrunn
- MENDONÇA, Sonia Regina de. *Estado e economia no Brasil*. 3a ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002
- MIGLIOLI, Jorge. Globalização: uma nova fase do capitalismo? IN: *Crítica Marxista*, n. 3, Brasiliense, São Paulo, 1996.
- MONTALI, Lilia. Relação família-trabalho: reestruturação produtiva e desemprego. São Paulo: *Perspectivas.*, Jun 2003, vol.17, no.2, p.123-135.
- MONTEIRO, Geraldo Tadeu Moreira. *Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda: 50 Anos Brasileiros*. Rio de Janeiro: FSB Comunicações, 1995.
- MORAES NETO, Benedito. *Século XX e trabalho industrial: taylorismo/fordismo, ohnoísmo e automação em debate*. São Paulo: Xamã, 2003.
- MUCKENBERG, Ulrich. Trabalho, modernização e integração social IN: FERREIRA, Leila da Costa (org.) *A sociologia no horizonte do século XXI*. São Paulo: Boitempo, 1997.
- OFFE, Klaus. *Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989
- OLIVEIRA, Francisco de. *Os direitos do anti-valor*. Rio de Janeiro, Vozes, 1997.
- _____. Quanto melhor, melhor: o acordo das montadoras IN: *Novos Estudos CEBRAP*, n. 36, São Paulo, julho de 1993.
- _____. *Crítica da razão dualista e ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo, 2003
- OLIVEIRA, Eurenice de. *Toyotismo no brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo, expressão popular, 2004.
- PADILHA, Valquíria. *Tempo livre e racionalidade econômica: um par imperfeito*. (dissertação de mestrado), Campinas: IFCH/UNICAMP, 1995.
- PAMPLONA, J.B. Inserção brasileira no novo padrão capitalista IN: *Pesquisa & Debate*, PUC, São Paulo, v. 7, n. 2, 1996.
- PARANHOS, Adalberto. Os desafinados do samba; na cadência do Estado Novo In: *Nossa História*, ano 1, n. 4 Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional, fev. 2004

- POLLACK, Michael. Memória e identidade social In: *Estudos Históricos*, nº. 3, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989
- RAMALHO, José R. Trabalho e sindicato: posições em debate na sociologia hoje IN: *Dados*, Rio de Janeiro, vol. 43, n.4, 2000.
- RAMALHO, José R. e MARTINS, Heloísa. (orgs.) *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- SALERNO, Mario Sérgio. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. IN: *Gestão & Produção*, v.11, n.1, São Carlos, jan/abr 2004
- SALERNO, Mario Sergio & BIANCO, Maria de Fatima. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. IN: *Gestão & Produção*, v.8, n.1, São Carlos, s.ed. abril 2001
- SECCO, Lincoln. *Gramsci e a Revolução*, São Paulo: Alameda, 2006
- SINDICATO DOS ENGENHEIROS DE VOLTA REDONDA – SENGE, *O Peso da Realidade*, Gráfica Esdeva, 1997
- SOARES, Rosa M.S.M. (org.). *Gestão da empresa, automação e competitividade*. Rio de Janeiro: Ipea/Iplan, 1990
- SOUSA, Jessie Jane Vieira de. *Arigó, o pássaro que veio de longe*. Revista do Centro de Memória Sindical. Volta Redonda: Gráfica do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, 1989
- TEIXEIRA, Francisco J. S. & OLIVEIRA, Manfredo Araújo. *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*, São Paulo: Cortez Editora, 1998.
- THOMPSON, E. P. *As peculiaridades dos ingleses e outros artigos*. Campinas: Editora da Unicamp, 2001
- _____. *A Formação da Classe Operária Inglesa*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987
- TUMOLO, Paulo Sérgio. "Metamorfoses no mundo do trabalho: revisão de algumas linhas de análise". IN: *Educação & Sociedade*, ano XVIII, n.59, agosto, 1997.
- _____. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica IN: *Educação & Sociedade*, ano XXII, n.77, Dez, 2001
- VEIGA, Sandra Mayrink & FONSECA, Isaque. *Volta Redonda, entre o aço e as armas*.

Petrópolis: Vozes, 1990.

VIANNA, Luiz Werneck. *Liberalismo e Sindicato no Brasil*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 4 ed., 1999.

Periódicos:

M&M – Metalurgia & Materiais, São Paulo: Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais, junho de 1997

O Lingote, CSN, nº.246, ano XXIII, março de 1977

Boletins:

Nove de Novembro. Boletim do Sindicato dos Metalúrgicos (1984-1994)

Agentes de transformação (informativo interno da CSN) (1993-2004)

Filme:

9 de Novembro – Memorial da Greve, de Eduardo Coutinho

Arquivos:

AMORJ – Arquivo da Memória Operária do Rio de Janeiro – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Arquivo Municipal de Volta Redonda

Arquivo do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda

Arquivo do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda

